

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:.....

تمكين العاملين ودوره في تسيير الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الخدمانية
- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين saa-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: فاطمة الزهراء عيساوي

المشرف: أ.د الطيب لحيلج

لجنة المناقشة:

جامعة أم البواقي

أستاذ محاضر-أ-

❖ خليل شرقي

رئيسا

جامعة أم البواقي

أستاذ التعليم العالي

❖ الطيب لحيلج

مشرفا

جامعة أم البواقي

أستاذ محاضر-أ-

❖ فطيمة الزهرة قرامز

عضوا

جامعة الأمير عبد القادر

أستاذ محاضر-أ-

❖ عقبة سحنون

عضوا

المركز الجامعي ميله

أستاذ محاضر-أ-

❖ أبو بكر بوسالم

عضوا

جامعة جيجل

أستاذ محاضر-أ-

❖ عيسى نجيمي
عضوا

السنة الجامعية

2019-2018



الإهداء

إلى كل محبي العلم وطلابه
إلى كل من يوقر العلماء
إلى كل من يمد العون لطالب العلم
وإلى كل من يسلك طريقا يبتغي فيه العلم

أهدي هذا البحث

فاطمة الزهراء عيساوي

شكرو تقدير

أتقدم بالشكر والعرفان لكل من وقف سندا لي لإتمام هذه المذكرة، فالحمد لله
والشكر، الجزيل للأستاذ المشرف الطيب لحيلج، ومن ثم لعائتي الكريمة كل باسمه.
إلى كل أساتذتي المحترمين في المشوار الجامعي كل باسمه مع حفظ الألقاب، كما أتقدم
بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة، على تكبدهم عناء القراءة. سائلة المولى عز وجل للجميع
دوام العافية واستمرار العطاء.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	
الباب الأول: الإطار العام للإبداع ومداخل تسييره	
تمهيد	2
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للإبداع وتسييره	
تمهيد	4
المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع: مفهومه، تطوره، أنواعه، وأهميته	5
المطلب الأول: تعريف الإبداع	5
المطلب الثاني: لمحة تاريخية لمفهوم الإبداع وأهم نظرياته	10
المطلب الثالث: أنواع الإبداع ونماذجه	18
المطلب الرابع: الإبداع والعوامل المؤثرة فيه	25
المبحث الثاني: المدخل إلى تسيير الإبداع	31
المطلب الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع	31
المطلب الثاني: تسيير الإبداع	32
المطلب الثالث: الإدارة بالإبداع (الإدارة المبدعة)	39
خلاصة	51

الفصل الثاني: مداخل تسيير الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة

تمهيد
53

المبحث الأول: مظاهر التحول إلى اقتصاد المعرفة
54

المطلب الأول: ماهية المعرفة ومفارقاتها
54

المطلب الثاني: التحول إلى اقتصاد المعرفة
62

المبحث الثالث: مدخل إبداع المعرفة لتسيير الإبداع
68

المطلب الأول: الإدارة المبدعة للمعرفة
68

المطلب الثاني: عملية توليد المعرفة وتحقيق الإبداع
80

المبحث الثالث: مدخل إدارة رأس المال الفكري البشري لتسيير الإبداع
82

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري البشري
82

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري البشري
87

المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري ضمن الإدارة المبدعة للمعرفة
88

خلاصة
93

الباب الثاني: التمكين وعلاقته بتسيير الإبداع

تمهيد
94

الفصل الأول الإطار العام لعملية تمكين العاملين

تمهيد
96

المبحث الأول: مفهوم التمكين وطبيعته بين الفكر الإنساني، والتطبيق الإداري
97

المطلب الأول: التمكين في الفكر الإنساني المعاصر
97

المطلب الثاني: التمكين كإصطلاح إداري
103

المبحث الثاني: الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري
126

المطلب الأول: أساسيات حول التمكين الإداري
126

المطلب 133	الثاني:	ركائز	ومقومات	التمكين
المبحث 140	الثالث:	تحليل	مداخل ومستويات	التمكين ونماذجه ومعوقاته
المطلب 140	الأول.	مداخل	دراسة	التمكين
المطلب 155	الثاني:تحليل	مراحل	التمكين،	ونماذجه

المطلب الثالث: التحديات التي تحكم عملية التمكين، سلبياتها، ومعوقاتها
خلاصة
169

الفصل الثاني: علاقة التمكين بمداخل تسيير الإبداع

تمهيد 171				
المبحث 172	الأول.	علاقة	التمكين	بالإبداع
المطلب 172	الأول:	علاقة	التمكين بالإبداع	في الدراسات السابقة
المطلب 176	الثاني:	القيادة	بالتمكين	وأثرها على الإبداع
المبحث 193	الثاني:	دور التمكين	في بناء المعرفة	و رأس المال الفكري
المطلب 193	الأول:التمكين	وعلاقته	بالمعرفة	
المطلب 198	الثاني:	مجالات وأبعاد	دور القيادة	بالتمكين في إدارة المعرفة
المطلب 199	الثالث.	أهمية	التمكين	في تكوين رأس المال الفكري
خلاصة 220				

الباب الثالث: دراسة ميدانية عن دور تمكين العاملين في تسيير الإبداع في الشركة الوطنية للتأمينات

تمهيد 222				
الفصل الأول: التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين				
تمهيد 224				
المبحث 225	الأول:	مدخل	عام	للصناعة التأمينية
المطلب 225	الأول:	مفاهيم	عامة	حول التأمين

قائمة الملاحق
377-353

الملخصات
381-379

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
الجدول رقم (01).	نموذج المقاييس الإبداعية للمدخلات والمخرجات	50
الجدول رقم (02).	الفروق بين رأس المال المادي والفكري	83
الجدول رقم (03).	أهمية التعريف المقدم للتمكين في المنظمات	117
الجدول رقم (04).	متطلبات التمكين الهيكلي	143
الجدول رقم (05).	المؤسسة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالتمكين	147
الجدول رقم (06).	العوامل المساعدة والمعوقة لتكوين فرق العمل	150
الجدول رقم (07).	طبيعة التفاعل بين التمكين الهيكلي والنفسي	155
الجدول رقم (08).	نموذج برون ولور	161
الجدول رقم (09).	بعض الدراسات التي حللت العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي	175
الجدول رقم (10).	من التفرغ إلى التمكن	183
الجدول رقم (11).	وضعية سوق التأمين العالمي لسنتي 2015-2016	227
الجدول رقم (12).	وضعية سوق التأمين العالمي لسنة 2016	228
الجدول رقم (13).	تطور حجم أقساط التأمين في السوق العربية خلال الفترة (2012-2015)	231
الجدول رقم (14).	خسائر التأمين في العالم من حيث التكاليف	234
الجدول رقم (15).	تطور رقم الأعمال حسب فروع التأمين في الجزائر خلال الفترة (2007-2014)	244
الجدول رقم (16).	تطور الإنتاج حسب فرعي الأضرار و الأشخاص للفترة (2007-2014)	245

الجدول 247	رقم(17). تطور إنتاج التأمين في الجزائر حسب الفروع لسنتي 2015-2016
الجدول 247	رقم(18).إنتاج قطاع التأمينات لغاية 2017-06-30
الجدول 248	رقم(19).إنتاج قطاع التأمينات خلال الثلاثي الثاني 2017 مقارنة بسنة 2016
الجدول 262	رقم(20).بنية المحفظة التأمينية لسنتي 2014-2015
الجدول 263	رقم(21) أهم التطورات الحاصلة في رقم أعمال الشركة من(2011-2015)
الجدول 263	رقم(22) تطور الأقساط حسب الفروع لسنتي 2014-2015
الجدول 268	رقم (23)المتوسطات المرجحة للفقرات والخيار الموافق لها وأوزان الخيارات
الجدول 269	رقم (24)المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها
الجدول 270	رقم (25) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة
الجدول 270	رقم (26)معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها
الجدول 271	رقم (27)معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها
الجدول 272	رقم (28) معاملات الارتباط بين فقرات تسيير الإبداع مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها
الجدول 273	رقم (29) معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا
الجدول 273	رقم (30)معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى
الجدول 275	رقم(31). توصيف عينة الدراسة وفق متغير الجنس
الجدول 275	رقم(32). توصيف عينة الدراسة وفق متغير السن
الجدول 276	رقم (33). توصيف عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
الجدول 277	رقم (34). توصيف عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي

الخبرة	سنوات	متغير	وفق	الدراسة	عينة	توصيف	(35).	رقم	الجدول 277
الدراسة	عينة	أفراد	عند	النفسي	التمكين	مستوى	(36).	رقم	الجدول 281
المعنى	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(37).	رقم	الجدول 281
الكفاءة	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(38):	رقم	الجدول 283
الحرية	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(39).	رقم	الجدول 284
التأثير	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(40).	رقم	الجدول 286
"الهيكلية"	لأبعاد	المستوى العام	والمستوى العام	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	رقم (41).	الجدول 287
التفويض	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(42).	رقم	الجدول 288
المشاركة	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(43)	رقم	الجدول 289
العمل	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(44).	رقم	الجدول 291
والانصال	بعد	تدفق المعلومات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(45).	رقم	الجدول 292
والدعم	بعد	لفقرات	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(46).	رقم	الجدول 294
والتطوير	بعد	التدريب والتعليم	المعيارية	والانحرافات	الحسابية	المتوسطات	(47).	رقم	الجدول 295
الدراسة	عينة	أفراد	عند	الإبداع	تسيير	اتجاهات	مستوى	رقم (48).	الجدول 297
للمعرفة	المبدعة	الإدارة	مؤشر	حسب	الدراسة	عينة	إجابات	رقم (49).	الجدول 299
بالإبداع	الإدارة	مؤشر	حسب	الدراسة	عينة	إجابات	تقييم	رقم (50).	الجدول 297
البشري	المال	مؤشر رأس	حسب	الدراسة	عينة	إجابات	تقييم	رقم (51).	الجدول 301
للمتغيرات	الالتواء	ومعامل	المسموح به	والتباين	التباين	تضخم	معامل	رقم (52).	الجدول 303

الجدول 304	رقم(53).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 304	رقم (54).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر المعنى على تسيير الإبداع
الجدول 305	رقم(55).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 305	رقم(56).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر المعنى على تسيير الإبداع
الجدول 306	رقم(57).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 306	رقم (58).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر الحرية على تسيير الإبداع
الجدول 307	رقم (59).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 307	رقم(60).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر التأثير على تسيير الإبداع
الجدول 309	رقم (61).	اختبار	معامل تضخم	التباين والتباين	المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات
الجدول 310	رقم (62).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 310	رقم (63).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر التفويض على تسيير الإبداع
الجدول 311	رقم (64).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 311	رقم (65).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر المشاركة على تسيير الإبداع
الجدول 312	رقم (66).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 312	رقم (67).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر فريق العمل على تسيير الإبداع
الجدول 313	رقم (68).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار
الجدول 313	رقم (69).	نتائج	تحليل	الانحدار البسيط	لاختبار أثر تدفق المعلومات والاتصال على تسيير الإبداع
الجدول 314	رقم (70).	نتائج	تحليل	التباين	للانحدار

الجدول رقم (71) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز والدعم على تسيير الإبداع	314
الجدول رقم (72) نتائج تحليل التباين للانحدار	315
الجدول رقم (73) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب والتعليم على تسيير الإبداع	315
الجدول رقم (74) نتائج تحليل التباين للانحدار	316
الجدول رقم (75) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الكلي على تسيير الإبداع 316	
الجدول رقم (76) نتائج تحليل الانحدار التراكمي للتنبؤ بتسيير الإبداع من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلي	317
الجدول رقم (77) اختبار معامل الارتباط بيرسون	318
الجدول رقم (78) نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس	319
الجدول رقم (79) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للسن	321
الجدول رقم (80) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	322
الجدول رقم (81) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي	324
الجدول رقم (82) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة	325

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
الشكل رقم م(01).	نموذج آدم سميث للإبداع	12
الشكل رقم م(02).	مراحل النمو والاقتصاد القائم على الإبداع	18
الشكل رقم م(03).	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا	22

الشكل رقم م(04). النمذج الموجبه من خلال السوق	22
الشكل رقم م(05). نمذج التجميع مع المتزامن	22
الشكل رقم م(06). النمذج التفاعلي في الإبداع	23
الشكل رقم م(07). سيورة تقييم عمليّة الإبداع وفق النماذج الشبكي	24
الشكل رقم م(08). إطار العمل المنطقة للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي	44
الشكل رقم م(09). تأثير تسير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة	81
الشكل رقم م(10). مساهمة تسير رأس المال البشري في تحقيق الإبداع من خلال تسير المعارف	92
الشكل رقم م(11). المحاور الرئيسة لعملية التمكين الإداري	120
الشكل رقم م(12). الهيكل التنظيمي المعاصر	137
الشكل رقم م(13). سلسلة التمكين	156
الشكل رقم م(14). أنماذج التحفيز الذاتي لكونجرواننجو	159
الشكل رقم م(15). النمذج المعرفي للتمكين	160
الشكل رقم م(16). نمذج الالتزام بجودة الخدمة لهاتلين وفيبرل (التمكين من منظور تسويقي)	162
الشكل رقم م(17). نمذج مكونات التمكين لبيد رلين وهاريس	163
الشكل رقم م(18). تطور رقم الأعمال حسب فروع التأمين في الجزائر خلال الفترة (2007-2014)	245
الشكل رقم م(19). تطور الإنتاج حسب فرعي الأضرار و الأشخاص للفترة (2007-2014)	249
الشكل رقم م(20) تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2011-2015	263

2015-2014	لسنتي	الفروع	حسب	الأقساط	رقم(21)تطور	الشكل 264
الدراسة	لمتغيرات	أنموذج			رقم(22)	الشكل 265

مقدمة

تواجه منظمات اليوم تحديا كبيرا؛ إذ تعمل في بيئة عمل معقدة، و متقلبة، وسريعة التغيير اقتصاديا، وسياسيا، واجتماعيا، وتتمسم هذه البيئة بالمنافسة القوية، والانفتاح، والتطورات المتسارعة، والعولمة، واقتصاديات السوق الحر، فالسمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو التغيير. وإن منظمات الأعمال إذا ما أرادت العيش في بيئة كهذه فعليها امتلاك المقومات التي تمكنها من النمو، والإستمرارية، والبقاء. انطلاقا من حقيقة مفادها أن المنظمات لاتعيش في فراغ بل إنها تشكل مع بيئتها كلا متكاملًا، لذلك يجب أن يُنظر إلى المنظمات نظرة شمولية.

في خضم كل هذه التحديات، وعدم الثبات يتحتم على المنظمات اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية، والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها، وزيادة الاعتماد على العاملين في الخطوات الأولى، والعمل على تغيير أدوارهم، فالتطور التكنولوجي، وإعادة الهيكلة المنظمية التي رافقت المنظمات المعاصرة، أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين، إذ أدت إلى العمل على زيادة الفعالية التنظيمية لهم، وضرورة انخراطهم، ومشاركتهم في صياغة، وتطوير الاستراتيجيات. ويعتبر العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير، وحجر الزاوية في العملية الإدارية، وأحد أهم موارد منظمات الأعمال؛ فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي، وتنفيذ مختلف أهدافها. ومن هنا تعالت الصيحات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتبني روح المشاركة في صنع القرارات، وتفويض الصلاحيات للعنصر البشري، والشعور بالمسؤولية، ما يمنح العاملين سلطات أوسع، وحرية أكبر، مع رقابة ذاتية في أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا التوجه الجديد بصورته هذه هو ما أطلق عليه بتمكين العاملين.

ففي منظمات الدول الغربية نجد أن الاهتمام، منذ زمن بعيد، بمنح العاملين نوعا من التمكن، والتمكين من خلال برامج مختلفة مثل برامج المشاركة، وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف، ودوائر الجودة. وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لابد للمنظمات من الاستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة، والمهارة، وإتاحة الفرصة له في إظهار قدراته، وأفكاره الإبداعية في مجال وظيفته. ما يعني بالدرجة الأولى إيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين، وطموحاتهم وآمالهم، كما أن الأفراد المكنون توضع آراؤهم موضع الاعتبار، وتفتح الأبواب أمامهم للمبادرة، والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ولأن منظمات اليوم تعيش عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة، والإبداع، والتميز، والمرونة، والسرعة، والابتكار. وتكون الاستجابة لمواجهة التحديات والمشكلات عن طريق

الأفكار الجديدة، والأساليب الحديثة. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات الأعمال، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة، وحتى تضمن منظمات الأعمال نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار. ففي ظل الاقتصاد الجديد المبني على الرصيد المعرفي المتجدد، صارت المعلومات والمعارف مصدراً للقوة ليس من خلال توفرها-فهي متوفرة وجاهزة للجميع-ولكن تكمن القوة الحقيقية في تحويل هذه المعلومات والاستفادة منها وتحويلها إلى قيمة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق الإبداع. وبالنظر إلى العملية الإبداعية، فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف، وما يمتلكه من قدرات إبداعية، ومعرفة، خولته ليطلق عليها رأس المال البشري وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري، أو بالأحرى إلى إدارة وتسيير الإبداع.

من الطرح السابق يتبادر إلى الأذهان التساؤل التالي:

إلى أي مدى يسهم تمكين العاملين بشقيه النفسي والهيكلية في تسيير الإبداع في الشركة الوطنية للتأمين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

- ما مدى وعي مؤسسة التأمين بأهمية الإبداع وما مدى تبنيها لتمكين العاملين كمدخل لتسييره؟.
- هل تتبنى مؤسسة التأمين تمكين العاملين كثقافة راسخة، تظهر من خلال مدخله الهيكلية والنفسي؟.
- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين بشقيه النفسي والهيكلية، وبين تسيير الإبداع باتجاهاته في الشركة الوطنية للتأمين؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التمكين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول تسيير الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.
- فرضيات الدراسة: تكمن الفرضية الرئيسية للدراسة في كون التمكين مدخل له دور أساسي في تسيير الإبداع بالمؤسسات الخدمانية، وعلى ضوء التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية التي تخص بالدراسة مؤسسة التأمينات، والتي سيتم تأكيدها أو نفيها من خلال هذه الدراسة.
- تتبنى المؤسسة تمكين العاملين بشقيه النفسي والهيكلية بمستوى مرتفع.
- تتبنى المؤسسة تسيير الإبداع باتجاهاته بمستوى مرتفع.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية وبين تسيير الإبداع.
 - لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلية، تسيير الإبداع) وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:
- المؤسسة المشمولة بالدراسة (شركة التأمين) لم تجر فيها مثل هذه الدراسات من قبل، والتي تتعلق بتطوير الموارد البشرية من الناحية السلوكية، والتنظيمية في إطار تمكين العاملين، وتفجير قدراتهم الإبداعية، فالدراسة تطرح هذا الموضوع في قلب قطاع يتميز بتنافسية عالية في الجزائر.
 - كما تنبع أهمية هذه الدراسة لكون المتغيرين المبحوثين أداتين مهمتين في تطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وهي من المتغيرات المبحوثة بكثرة في الأدب الإداري المعاصر، لأن:
 - موضوع التمكين له أهمية كبيرة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، وغيرها من القضايا الجوهرية التي تتعلق بنجاح المؤسسة، وتفوقها، وتنافسياتها.
 - موضوع التمكين في حياة المنظمات له آثار واضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أهدافها المنشودة، وتأثيره في درجة إبداع العاملين ما ينعكس على تميز تلك المنظمات، كما أن التمكين يقع في سياق الاستراتيجيات المهمة بالفرد العامل، وكيفية تعزيز مساهمته في العمل من خلال إطلاق مواهبه، والاهتمام بمبادراته الإبداعية بغية تجنب الركود الإداري، ولمواجهة التحديات مثل المنافسة، والجودة، وحياسة رأس المال الفكري، وتعزيز المعرفة.
 - تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات، سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن أنماط العمل التقليدية، مما يساهم في حل مشكلاتها، وتبني التغيير فيها.
 - قد تساهم نتائج الدراسة في لفت الأنظار إلى أهمية تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وما يؤديه ذلك من تحقيق لأهداف المؤسسات.
 - يعد الموضوع من المواضيع القليلة في المكتبة الجزائرية، فالبحوث قليلة والدراسات العلمية المتعلقة بالدكتوراه نادرة - على حد علم الباحثة-، ومن هنا تنبع أهمية البحث العلمية.

أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى تناول العلاقة والدور الذي يلعبه التمكين في تسيير عملية الإبداع في شركات الخدمات التأمينية، ويمكن وصف هذه الأهداف كما يلي:

1- إعداد الإطار العلمي النظري الخاص بالدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة المباشرة، والتعرف على مضامينها الفكرية، وعرض إسهامات الباحثين النظرية لمفاهيم التمكين والإبداع. وبالتالي المساهمة في توفير إطار نظري يساهم في زيادة المعرفة لإفادة الباحثين مستقبلا.

2- دراسة العلاقات الإرتباطية، والتأثيرية بين متغيري الدراسة التمكين، وتسيير الإبداع.

3- تسليط الضوء على واقع التوجه نحو التمكين بالشركة الوطنية للتأمين، وتحديد مستوى الإبداع فيها، ومدى تبنيتها لمداخله.

4- وضع توصيات مهمة لشركات التأمين للاستفادة منها لتطوير العمل التأميني في مجال الموارد البشرية، وكذلك تحديد المقترحات المهمة في مجال البحث لإكمال المسارات الجديدة لهذه الدراسة.

5- تقديم عدد من التوصيات، والاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تعزيز ممارسات تطبيق التمكين في المؤسسات الوطنية. وتحقيق الغاية المنتظرة من المورد البشري داخل منظمات الأعمال، ألا وهي تفكيره بطريقة إبداعية واعية.

6- هذا الموضوع يبني قاعدة من أجل مواضيع لاحقة لمدى أهميته في المنظمات المعاصرة، كما نطمح لوضع لبنة في هذا الموضوع الحديث تضاف إلى البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، واستشراف جدواه المستقبلية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي- التحليلي) الذي يوفر وصفا تفصيليا للحالة المبحوثة سواء بالمفردات أو الأرقام التي تمثل انعكاسا لإحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، والمستند إلى تحليل العلاقات التأثيرية لمتغيري الدراسة، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فضلا عن تعدد سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر. إضافة إلى منهج دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

➤ الحدود المكانية: الوحدات التابعة لشركة التأمين الوطنية على مستوى إقليم ولاية باتنة.

➤ الحدود البشرية: العاملون التابعون للشركة ميدان الدراسة.

➤ الحدود الزمانية: سنة 2018.

الدراسات السابقة: استعانت الباحثة بعدد من الدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية التي تناولت موضوع التمكين وارتباطه بالإبداع:

1. دراسة (عبد الرحيم محمدية، 2016)، بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث استبانة على عينة حجمها 61 مفردة، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:
 - مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.
 - مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.
 - تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان إيجابياً.

✓ نلاحظ اعتماد هذه الدراسة على أبعاد التمكين الوظيفي مجتمعة في حين سلطنا الضوء على أبعاد التمكين النفسي مستقلة، ودرست أثر التمكين على الإبداع كسلوك، بينما درسناه كعملية لها اتجاهات تسيير محددة.

2. دراسة (بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، 2016) بعنوان "واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثتان بإستطلاع آراء العمال باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عمال المديرية العملية البالغ عددهم 95 عاملاً، أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 عاملاً من مجتمع الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها، وعلى صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليله إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة:
 - تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، وعدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع.
 - ✓ لم تتطرق الدراسة إلى أبعاد التمكين النفسي مستقلة مفضلة التعرف على واقع التمكين إجمالاً في المؤسسة، كما اعتمدت على التدريب كبعد من أبعاد التمكين في حين ربطنا بين التدريب والتعليم والتطوير لأنها مفاهيم متشابهة في الصورة مختلفة في المضمون.

3.دراسة(مكيد علي، يحيوي فاطمة.2015)،بعنوان"أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال المدية"،هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع مؤسسة صيدال،مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع،والذي وزع على عينة عشوائية من 55 عاملا يعملون في قسم الموارد البشرية، وقسم البحث والتطوير، وقسم الإنتاج، والقسم التجاري.

قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بحسب رأي المستقصين. ✓ ركزت الدراسة على التمكين كاستراتيجية، وأثرها على إبداع المورد البشري كرأس مال فكري، في حين ركزنا على التمكين كأسلوب إداري نابع من الإدارة(القيادة)في شقه الهيكلي ويصدر عن العاملين أنفسهم في شقه النفسي، ووسعنا دراسة أثره على رأس المال الفكري البشري و على إبداع المعرفة و الإدارة بالإبداع.

4.دراسة(يوسف إسماعيل الزاملي،2013)،بعنوان"التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، ماجيستير الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة. هدفت الدراسة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم،ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والبالغ عددهم 245 مديرا ومديرة،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- درجة التمكين الإداري لمديري المدارس جاءت مرتفعة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي،عدد سنوات الخدمة،المرحلة الدراسية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الدراسة(الجنس)لصالح الذكور وذلك في مجالي(تفويض السلطة والاتصال وتدفق المعلومات).
- درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية) وكذلك متغير المؤهل العلمي باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

✓ تطرقت هذه الدراسة إلى التمكين الإداري أي النابع من الإدارة وذلك لأن عينة الدراسة من المديرين، مع دراسة علاقة الارتباط بين التمكين والإبداع الإداري. في حين كانت عينتنا المدروسة من العاملين بما فهم الإدارة العليا كمصدر للتمكين والمستويات الإدارية الأخرى كمستقبل للتمكين، ودرسنا دور التمكين في تسيير الإبداع من خلال دراسة التأثير وعلاقة الارتباط.

5. دراسة (العطار، 2012) بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة 266 شخصا وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل واستخدم الاستبانة أداة للدراسة حيث تم توزيع 266 استبانة. وجاءت فيها أبعاد التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، حفز العاملين)، أما بالنسبة لأبعاد الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط). وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده بدرجة كبيرة، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

- وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده بدرجة جيدة وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

✓ قدمت هذه الدراسة التمكين الإداري بأبعاده التي اعتمدها نحن كأبعاد للتمكين الهيكلي، كما تطرقت للإبداع الإداري بالأبعاد التي يشتهر بها الإبداع عموماً في حين قدمنا في دراستنا الإبداع كعملية تُسير وذلك بتسيير ثلاثة أبعاد أخرى.

6.دراسة (نسمان،2011)،بعنوان"التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري بأبعاده(تدريب العاملين،الاتصال وتدفق المعلومات،فرق العمل،الحوافز،تفويض السلطة)، وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية، والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين(المرونة،قبول المخاطرة،الأصالة،الطلاقة الفكرية) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة(جامعة الأزهر،الجامعة الإسلامية،جامعة الأقصى). وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كل الجامعات الثلاثة، ويبلغ عددهم 914 إدارياً وصمم الباحث استبانة مكونة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين والآخر لقياس درجة الإبداع، وقام الباحث باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عدد 252 استبانة.وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- توفر أبعاد التمكين الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد الإبداع الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ووجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخدمة من 10-15 سنة.

✓ ركزت الدراسة على التمكين الإداري بنفس أبعاد التمكين الهيكلي في دراستنا لكن مع إضافة بعد المشاركة، في حين أهملت الجانب النفسي للتمكين والذي نعتبره أساسياً لاكتمال عملية التمكين.كما تطرقت الدراسة إلى إبداع العاملين كسلوك وليس كعملية وارتباطه بالتمكين.

7.دراسة (كاثرين،2010)،بعنوان

"linking empowering leadership and employee creativity"

الربط بين قيادة التمكين وإبداع الموظفين،هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير قيادة التمكين على آليات الإبداع على موظفي شركة المعلومات.وقد أجريت على شركة المعلومات و التكنولوجيا مقرها الرئيس في جمهورية الصين الشعبية، ثم استخدام استبيان قيادة التمكين المتكون من 12 عبارة متوزعة بالتساوي على أربعة أبعاد هي التشجيع،المشاركة في اتخاذ القرار،الثقة في الأداء،دعم التحكم الذاتي،ولقياس الإبداع تم استخدام أداة متكونة من 19 عبارة، وتكون الإجابة عليها على وفق تدرج ليكرت الخماسي.وتكونت العينة من الموظفين في المستوى المهني،مثل مهندسي البرمجيات ومطوري المنتجات الجديدة،والمشرفين والبالغ عددهم 374 موظفا.وكانت أهم النتائج مايلي:

- هناك تأثير للقيادة التمكينية في آليات الإبداع (النفسية،الدوافع الذاتية،المشاركة العملية)

- دور قيادة التمكين يكون ظاهرا في التشجيع ودعم التحكم الذاتي.

✓ تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث التركيز على قيادة التمكين؛ حيث أبرزنا دور القيادة في عملية التمكين و في إنجاحها، في حين ركزت على تقديم الإبداع كألية أبعادها نفسية وذاتية وعملية، بينما عرضناه كعملية.

8.دراسة(الحري،2008)بعنوان "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية متكونة من 272 موظفا.وجاءت أبعاد التمكين الوظيفي مشكلة من العناصر(تفويض الصلاحيات،تنمية روح الفريق،تدريب وتأهيل العاملين،الحوافز والتشجيع،حرية الاختيار)، أما بالنسبة لأبعاد السلوك الإبداعي فقد شملت العناصر(الأصالة،الطلاقة،المرونة،الحساسية للمشكلات،القدرة على التحليل،المخاطرة،الخروج على المألوف). توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي كان متوسطا.

- مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي كان مرتفعا.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري ممثلا في أبعاده التالية(تفويض الصلاحيات، تدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار)على السلوك الإبداعي.

✓ ربطت الدراسة بين التمكين الإداري والإبداع كسلوك، وهو عكس دراستنا التي عرضت التمكين بتفصيلاته ودوره في عملية تسيير الإبداع.

9.دراسة(محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي،2006)،بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية". حاول الباحثان التعرف على اتجاهات العاملين(مهندسين وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي،وقد استخدمتا الاستبانة لجمع المعلومات من المبحوثين والبالغ عددهم 235 عاملا. وبالنسبة للمتغيرات المستقلة فقد جاءت أبعاد التمكين الإداري مشكلة من العناصر(الأثر، المقدر، معنى العمل، الخيار)، في حين أن الدعم التنظيمي تمت معالجته بصفة إجمالية.أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت أيضا معالجته بصفة إجمالية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- متغيرات الدراسة المستقلة(التمكين الإداري والدعم التنظيمي)تؤثران في المتغير التابع(السلوك الإبداعي).

✓ لم تكتف هذه الدراسة بالتمكين كمتغير مستقل إنما ربطته بمتغير مستقل ثان هو الدعم التنظيمي وأثرهما في السلوك الإبداعي، مثل دراستنا التي تتكون من متغيرين مستقلين لكليهما يتمثلان في شقي التمكين.

10.دراسة (chang & liu,2008) "تمكين العاملين، السلوك الإبداعي والإنتاجية في مجال القطاع الصحي التمريضي،دراسة استطلاعية ميدانية".هدفت الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين والسلوك الإبداعي والإنتاجية لدى ممرضات الصحة العامة في تايوان الشمالية. وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الإستبانة حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث 670 مفردة. انطلقت هذه الدراسة من نتيجة مفادها أن تمكين الموظفين يعتبر مسألة تنظيمية جد هامة، حيث يساعد بالدرجة الأولى على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة بالنسبة إليهم، مما يزيد في مقدرتهم على الاستجابة بفعالية أكبر نحو متطلبات العمل وتحدياته الأمر الذي ينعكس في النهاية من خلال إنتاجية أكبر بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- توجد علاقة ضعيفة بين كل من تمكين الموظفين والسلوك الإبداعي من جهة، وإنتاجية العمل الفردي والجماعي من جهة أخرى.

- الأشخاص ذوو الإنتاجية العالية يتميزون أساساً بمقدرتهم على التقييم الذاتي والتأثير في مجريات العمل.

✓ قامت هذه الدراسة بتبيان أثر التمكين على متغيرين هما السلوك الإبداعي من جهة والإنتاجية من جهة ثانية، في حين درسنا أثر التمكين على متغير تابع واحد بأبعاد الثلاثة مستقلة ومجمعة.

11.دراسة (1999 Jordan) بعنوان:

"innovative culture & empowered employees=high performance organizations "

تبحث هذه الدراسة في الثقافة التجديدية الإبداعية والعاملين الممكنين والتي تؤدي إلى منظمة عالية الأداء، وترى jordan في هذه الدراسة أن التجديد أو الابتكار هو كل شيء جديد من وجهة نظر الفرد والمنظمة.وقد ركزت الدراسة على انجاز العمل بشكل جيد ،اكتشاف وتطبيق ما هو جديد، التركيز على ماتحتجاجة المنظمات.و ترى جوردن أن المنظمات التي تسعى إلى التجديد والتغيير عليها أن تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات مثل:دراسة البيئة الخارجية،البيئة الداخلية،القيادة،النظام الإداري، والداخلي.ويجب على المنظمة أن تتكيف مع البيئة المحيطة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.ووجدت الدراسة أن المنظمات ذات الأداء المرتفع تقوم بإنتاج سلعة ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.ومن أهم العوائق التي تقف في وجه أداء المنظمة المرتفع نقص اهتمام الأفراد بقضية التغيير،المنافسة القوية،سرعة التكيف مع البيئة،إعادة هيكلة النظام لتلبية رغبات العملاء.

✓ تبحث هذه الدراسة في ثقافة الإبداع والعاملين الممكنين يؤديان إلى رفع أداء المنظمات، دون التركيز على علاقة بذاتها واختبارها إحصائياً بين الإبداع والتمكين.

التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية:تناولت الدراسات السابقة موضوع تمكين العاملين، وركزت على التمكين الإداري من الجانب الهيكلي وأهملت الجانب النفسي للتمكين والانعكاسات المترتبة عنه. يلاحظ من الدراسات السابقة استخدامها للإستبانة، لكونها من أنسب أدوات البحث العلمي. العرض النظري أوفته الدراسات السابقة حقه سواء للتمكين أو الإبداع. وتسهم هذه الدراسات في دعم مفهوم الإبداع وما يتعلق به خاصة في البيئة العربية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي رفع كفاءتها، وفعاليتها. تختلف الدراسات السابقة عن دراستنا من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها، كما اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها عن أهداف دراستنا هذه، وتباينت عيناتها عن العينة المشمولة في هذه الدراسة تبعاً لنوع المستجيب وميدان الدراسة، هذا من جهة ومن جهة ثانية، قمنا بالجمع بين

شقي التمكين الهيكلي والنفسي وإعطاءهما نفس الوزن والأهمية والتحليل والدراسة، كما فصلنا في موضوع الإبداع من خلال مراحل تحقيقه وبالأحرى تسييره من خلال التوجهات الإبداعية التي تعرفها المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة.

الدراسة التي بين أيدينا من الدراسات القليلة التي تبحث في موضوع دور تمكين العاملين في تسيير الإبداع في شركة خدمات التأمين، وهي تحاول بالإضافة إلى تحديد واقع التمكين والإبداع، دراسة العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والأبعاد الفرعية لشقيه النفسي والهيكلية، وبين تسيير الإبداع كمتغير تابع وأبعاده المتمثلة في التوجهات الإبداعية، وهو ما لم تبحث فيه الدراسات السابقة.

توافق هذه الدراسة كل الدراسات السابقة على أن التمكين يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأكدت على أهميته بالنسبة للمنظمات خاصة وأن التمكين مرتبط بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمات، وموردها الاستراتيجي. أما بالنسبة للإبداع فقد أكدت جميع الدراسات على أهميته وحاجة المنظمات اليوم إليه في عصر نشهد فيه اشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة الحاصلة إذا ما أرادت المحافظة على مكانتها فعليها أن تهتم بالإبداع والأفراد المبدعين من خلال توفير السبل لهم لتطوير أنفسهم، والحد من معيقات الإبداع لديهم.

ركزت الدراسة الحالية على جميع المستويات الإدارية من مدراء، ورؤساء الأقسام، والمصالح، والعاملين، وهذا ما يتفق مع مفهوم التمكين حيث يهمن رأي العمال في الإدارة الوسطى والدنيا (كمنفذين) والعليا (كقيادة) من حيث تفويض السلطات والمسؤوليات لديهم، وإتاحة فرص مشاركتهم.

مصادر معلومات الدراسة: تم التركيز على جميع المصادر المتاحة والممكنة من خلال الاطلاع على الكتب، والدوريات العلمية، والمراجع والدراسات المتعلقة بالتمكين، والإبداع، والموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.

خطة الدراسة: حاولت هذه الرسالة من خلال الدراسة والتحليل مناقشة موضوع دور تمكين العاملين في تسيير الإبداع في شركة التأمينات، ولأجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة، ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة أبواب، يحتوي كل باب على فصول، وكل فصل إلى مباحث ومطالب فرعية. تضمن الباب الأول فصلين، تطرق الفصل الأول إلى الإطار الفكري والنظري للإبداع وتسييره من خلال مبحثين؛ ركز المبحث الأول على مفهوم الإبداع، وتطوره، وأنواعه، وأهميته، وتطرق المبحث الثاني لتسيير الإبداع.

وتناول الفصل الثاني مداخل تسيير الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة، من خلال ثلاثة مباحث تضمن أولها مظاهر التحول إلى اقتصاد المعرفة، وثانها مدخل إبداع المعرفة لتسيير الإبداع، في حين جاء المبحث الأخير مدخل إدارة رأس المال الفكري البشري لتسيير الإبداع.

أما الباب الثاني فتكون من فصلين: تناول الفصل الأول الإطار العام لعملية تمكين العاملين إذ تعرض في المبحث الأول منه إلى مفهوم التمكين وطبيعته بين الفكر الإنساني، والتطبيق الإداري وعرض المبحث الثاني الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري وقدم المبحث الثالث تحليل مداخل ومستويات التمكين ونماذجه ومعوقاته. وقد ركز الفصل الثاني على علاقة التمكين بمداخل تسيير الإبداع (مدخل المعرفة ورأس المال الفكري)، من خلال إثبات العلاقة بين التمكين والإبداع في المبحث الأول منه، ثم دور التمكين في بناء المعرفة ورأس المال الفكري في المبحث الثاني، وصولاً إلى الباب الثالث الذي تناول الفصل الأول منه التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين إذ جاء المبحث الأول منه حول الصناعة التأمينية، ثم تناول المبحث الثاني الإبداع في الصناعة التأمينية، ثم عرض في الفصل الثاني تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية من خلال المبحث الأول منه الذي تناول التعريف بالشركة الوطنية للتأمين ميدان الدراسة، ثم المبحث الثاني الذي عرض وصف متغيرات الدراسة، و الأداة، والعينة، وأخيراً المبحث الثالث الذي اهتم باختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها. وختمت الدراسة بخاتمة عامة استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، سواء المتعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات التي رأيناها مناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

الباب الأول:

الإطار العام للإبداع

ومداخله تسييره

تواجه منظمات العمل -على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. وقد أجمع كتّاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة. ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة.

إذا كان الإبداع جوهر الأنشطة والأعمال، فإن ضبطه من خلال تسييره يعتبر أمراً حيوياً لنجاح التنظيم، ونمو المؤسسات، والمنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع وإلى تسييره، من خلال مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة، وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها على شكل منتجات، أو خدمات، أو تكنولوجيات جديدة، والتي تمتد من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين. وللنجاح في تسيير الإبداع لابد من تجنيد الطاقات، وتبني العديد من الاتجاهات والمداخل التي من شأنها تغيير معالم إدارة المنظمة للأعمال، لذا ارتأينا أنه لابد من الحديث عن تسيير المعارف الذي يتوضح من خلال نشر المعرفة واستغلالها وتحويلها إلى معرفة جديدة، بما يمكن المؤسسة من الحصول على عادات لتحويل، ودمج، وخلق قيمة للموارد في العمليات الروتينية، فبناء مؤسسة إبداعية ومتعلمة يتطلب إدارة مبدعة للمعارف كشرط مسبق لتحقيق تميز الأداء والأعمال.

تسيير وتوليد المعارف يقودنا للحديث عن المقاربة التسييرية لرأس المال البشري مما يساعد على تحسين القابليات الإبداعية لدى الأفراد مع توفير موارد أخرى ما يسمح بوجود تدفقات جديدة للإبداع، فأهم شيء في تسيير رأس المال البشري هو التركيز على اقتناء، وتقاسم، ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل واتصال أفقية بين كل كفاءات رأس المال البشري، لأن اقتناء، وتقاسم المعرفة هو الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي، هذا الأخير الذي أصبح ممارسة ضرورية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة. من أجل ذلك تم تقسيم هذا الباب إلى الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري للإبداع وتسييره.

الفصل الثاني: مداخل تسيير الإبداع في المؤسسات الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة.

الفصل الأول:

الإطار الفكري والنظري للإبداع

وتسييره

تمهيد:

يعد موضوع الإبداع من المواضيع الهامة التي تطرح نفسها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فلقد اقتنعت الكثير من المجتمعات، وعلى رأسها المجتمعات الصناعية، بما يترتب على الإبداع من نتائج ايجابية سواء ذلك بالنسبة للفرد، أو للمنظمة، أو للمجتمع بشكل عام، لذا فهي تحرص على تقديم هذا المفهوم، والبحث فيه.

وقد أجمع كتاب الإدارة والباحثون، اليوم، على أن المؤسسات بحاجة ملحة للإبداع لما له من دور هام في بقاء المؤسسة، وتطورها؛ فهو أدواتها في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والثقافية، وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أن نجاح منتج أو خدمة جديدة يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات، والعمليات، وطرق التسيير، والتي تستدعي وجود طرق إبداعية لأدائها.

يتناول هذا الفصل موضوع الإبداع وتسييره من خلال مبحثين هما:

- المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع: مفهومه، تطوره، أنواعه، وأهميته.
- المبحث الثاني: المدخل إلى تسيير الإبداع.

المبحث الأول. المدخل إلى الإبداع: مفهومه، تطوره، أنواعه، وأهميته

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محورا للتناول الفلسفي والأدبي والفني، غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين¹ كموضوع رئيس في علم النفس. واليوم يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأزدهار، في ظل بيئات مضطربة ومتغيرة وتنافسية. وقد ازدادت أهمية الإبداع لدى المؤسسات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها، خاصة المنافسة الدولية؛ والتي زادت من حاجة المؤسسة للإبداع تجنباً لخطر الزوال. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فيرتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات.

المطلب الأول: تعاريف الإبداع.

تعددت تعاريف الإبداع وفقاً لمجالات المعرفة المختلفة، وحسب الحقل الذي يُنظر إلى ظاهرة الإبداع ضمنه، فمنها ما يركز على خصائص الفرد المبدع، ومنها ما يركز على العملية الإبداعية نفسها، ومنها ما يهتم بخصائص المنتج الإبداعي، ومنها ما يعرف الإبداع وفقاً لخصائص المناخ أو البيئة الإبداعية، أو كمدخل لحل المشكلات. وبداية سنتطرق للتعريف اللغوي والاصطلاحي للإبداع.

أولاً. التعريف اللغوي والاصطلاحي للإبداع: اشتقت كلمة إبداع من بدع الشيء، أي أنشأه أولاً على غير مثال سابق²، أو هو الأمر الذي يُفعل أولاً³، كما تردّد بمعاني الإيجاد، و الخلق، و التكوين. ويعود مصطلح الإبداع Creativity في اللغة الإنجليزية إلى المصطلح اللاتيني Creare؛ بمعنى يصنع، وإلى الكلمة اليونانية Krainein؛ بمعنى ينجز ويحقق.

و اصطلاحاً يعرف الإبداع على أنه: "أفكار جديدة، مفيدة مستعملة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة"⁴، أي رؤية الظواهر بطريقة جديدة، و يتطلب ذلك القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، والتفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل.

1. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، (عمان: دار الفكر، الطبعة الثانية، 2009)، ص70.

2. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، (القاهرة: دار الحديث، الطبعة الثالثة، 2003)، ص352.

3. المعجم الوسيط، (القاهرة: مجمع اللغة العربية، الطبعة الثالثة، 1989)، ص43.

4. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص22.

ثانيا. تعريف الإبداع وفقا لمجالات المعرفة المختلفة: تعددت تعريف الإبداع لدى الباحثين وفقا لرؤية كل باحث، والمنظور الذي يرى ظاهرة الإبداع في إطاره، كما يلي:

1.التعريف الفلسفي للإبداع: الإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، ويعرفه هيكل على أنه "ابتكار مفهوم جديد، وهو نتاج صراع بين الجدلية القائمة بين الفرضية ونقيضها"¹، إذ اعتبره مجرد خلاف توافقي لفكرتين متناقضتين، في حين قد يتمخض من فكرة جديدة تماما، فالإبداع الفريد يتحقق كلما تباينت الأفكار المركبة له، ولا تكون بينهما أي علاقة قبل التركيب، ما يشكل تحديا للتفكير المنطقي المؤلف، حيث يتحقق الإبداع عند تركيب عناصر تبدو غير متفقة، أي جمع أفكار متباينة حول مسألة معينة لحلها.

2.تعريف علماء النفس: يعرف الإبداع من وجهة نظر القواميس السيكلولوجية على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة، كما يعرفه ميمالي مؤلف كتاب (الاكتشاف والإبداع) في علم النفس على أنه "نتاج تفاعلات العديد من البشر والعوامل ويمكن تعزيزه بتغيير البيئة التي نعمل فيها بطريقة تفاعلنا وليس فقط بتوظيف موهبة ابتكارية لفرد واحد"² ، ويعرف أيضا على أنه عملية الإتيان بشيء جديد، سواء كان فكرة أو اختراعا، إذ يجب أن يكون أصيلا، وحيث يوجد تأكيد على الأصالة فإن ذلك يتضمن أيضا إنتاج الأفكار القديمة في صور جديدة.³

3.تعريف الاقتصاديين للإبداع: يعرف جوزيف شوم بيتر الإبداع على أنه "إعادة توليف لعوامل الإنتاج، أين يتم استعمال مختلف الموارد المستخدمة مسبقا، أو إحلال توليفة من العناصر لتقديم خدمة أو منتج"⁴ ، وهو "التطبيق الصناعي أو التجاري لأي شيء جديد، منتج أو عملية أو طريقة إنتاج أو أسواق جديدة أو مصادر تجهيز أو شكل جديد للأعمال التجارية أو التمويلية، وهو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"⁵ ، ويعتبره أساسا للتنمية الاقتصادية؛ لأنه يحقق إشباعا لاحتياجات العملاء وكسب ولاءهم واكتساب ميزة تنافسية ، كما أنه يحقق التحسن في هامش الربح من خلال خفض التكاليف بطرح المؤسسة لإبداعاتها قبل المنافسين، كما أنه يحقق تميزا في الخدمة والجودة.

1. برافين جيوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين.(الأردن:دار الفجر للنشر والتوزيع،2008)، ص.42.

2. برافين جيوبتا، المرجع نفسه، ص.43.

3. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (بيروت:المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 180.

4. Rodolphe Dumand, guide du management stratégique, (Paris: Dunod, 2003), p75.

5. Alain Betone, dictionnaire des sciences économique, (Paris: Armand Colin, 2007), p.276.

- يعرفه Drucker على أنه "التغيير الذي ينشئ بعدا جديدا للأداء"¹ ، وهو " الطريقة التي يعتمد عليها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، كما يرى أن الإبداع هو "الإحلال المستمر للجديد محل القديم، بتقديم شيء جديد، أو تقديم القديم بطريقة أفضل"² ، فربط الإبداع بالثروة.

- ويعرفه Tabatoni بأنه "خلق منتجات أو عمليات أو نماذج عمل جديدة، إذ أن الإبداع ليس مجرد فعل إنما سيرورة من الأفعال لديها معناها وعوائدها، ولديها إستراتيجية ووتيرة تطور، لها إخفاقاتها ونجاحاتها واهتزازاتها، تنظيها وقواعدها، وتعمل في ظل عدم التأكد، تجمع بين المحفزات الفكرية والعملية، والتجربة والخطأ مقيدان لها من حيث التعلم والتوجيه"³، مشيرا إلى الجانب الديناميكي للإبداع.

- كما يعرفه Paul milier أنه "توليفة جديدة من المعارف الموجودة في شكل تركيب جديد مفيد للإنتاج"⁴ ، حيث ركز على جانب المعرفة في الإبداع.

فالإبداع اقتصاديا هو تطبيق الأفكار الخلاقة والجديدة في جميع العناصر والمجالات الاقتصادية، من تنظيم وبيع وتمويل وموارد بشرية وبحث وتطوير وتمويل وإمداد وغيرها. حيث ترى منظمات الأعمال أن العبرة من الإبداع في التطبيق التجاري له⁵، إذ يعبر الإبداع عن إيجاد فكرة جديدة فنيا كان أو إداريا تتعلق بتطوير ما هو قائم فعلا وتحويلها إلى مشروع تنفيذي مربح اقتصاديا، حيث يرتبط الإبداع بضرورة تطبيق الفكرة ونجاحها اقتصاديا.

4. تعريف علماء الإدارة: يعرف OTTOSSON الإبداع بأنه "الإتيان بفكرة أو منتج أو خدمة أو عملية جديدة ذات قيمة استعمالية أفضل وتحقيق النجاح التجاري عند تطبيقها"⁶، أي أن شرط الإبداع هو قبول واستحسان السوق للشيء الجديد، ويتفق معه Drucker حيث يعرف الإبداع من خلال السوق على أنه "سلعة يمكن النظر إليها أنها ابتكارية إذا لاحظها السوق، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي

1. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان: دار الفكر، 2010)، ص.122.

2. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص.358.

3. Pierre tabatoni, innovation « désordre progrès », (Paris: Economica, 2005), p.15.

4. Paul milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique, (paris: Dunod, 2005), p.16.

5. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص.124.

6. Stig Ottosson, hand book in innovation management, dynamic business and Product development, (Draft, 2006), p.07.

الذي قد يظهر"¹، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها سلعة جديدة فإنها لا تكون ابتكارية. و يعرفه نجم² على أنه "قدرة الشركة على التوصل إلى ماهو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"، أي تقديم المنظمة ماهو جديد بشرط أن يضيف قيمة كحل مشكلة قائمة أو تقديم حل أفضل إلى السوق، مقارنة مع المنافسين من حيث السرعة، بينما يعرفه Myrsf Marquis على أنه "ليس حدثا فرديا مستقلا أو فكرة جديدة فحسب، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة، تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة"³، حيث ركز على شمولية الإبداع. فيما يعرفه Florence بأنه "إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة، أو إدخال هيكله عمل جديدة أو فتح سوق جديد أو الحصول على مورد جديد"⁴، حيث ركز على عنصر الجودة في الإبداع، و شمولية الإبداع لمختلف المجالات وليس المنتج النهائي فحسب.

ثالثا. أوجه التداخل بين الإبداع و المصطلحات القريبة منه: يتداخل مفهوم الإبداع مع بعض المصطلحات القريبة منه، وفيما يلي توضيح لها.

1. الاختراع والإبداع: يعرف الاختراع بأنه فكرة يتوصل إليها مخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة، بينما الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات باعتماد طرائق لم يسبق اعتمادها"⁵ أي يتحقق الاختراع من خلال التوصل لفكرة جديدة بالكامل ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا⁶، أما الإبداع فهو التطبيق الاقتصادي للاختراع، إذ يؤدي إلى خلق منتجات وخدمات وأسواق جديدة، بشكل جذري أو تحسيني.

ويوضح Develan الذي يعتبر الاختراع حلا لمشكلة تقنية بطريقة جديدة، أي أنه حدث يقتصر على التقنية، بعكس الإبداع الذي يعنى بكل المجالات"⁷ ويتفق جلدة مع شومبيتر في أن الإبداع قد يكون جذريا أو تحسينيا، ويدخلان الاعتبار الاقتصادي، و التطبيق، والتسويق كأهم مقوماته⁸، وأن الاختراع هو "الإتيان بفكرة جديدة تماما، بغض النظر عن الجانب الاقتصادي، أي ليس من الضروري

1. رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، (سوريا: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000)، ص.10.
2. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012)، ص.138.
3. سهير عكروش، نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.08.
4. Florence Durieux, management de l'innovation « une approche évolutionniste, (paris : Vuibert, 2ed, 2000), p.05
5. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.358.
6. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، (عمان: دار كنوز المعرفة، 2006)، ص.23.
7. Pierre Develon, l'innovation de rupture, clé de la compétitivité, (Paris: homme science, 2006), p.16.
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.20.

أن يتبعه أي أثر اقتصادي.¹

2. الإبداع والابتكار: الإبداع هو الترجمة للمصطلح الانجليزي Creativity، وهي ترجمة معظم المعاجم الإنجليزية، ويعني التوصل إلى فكرة أو حل جديد²، أما الابتكار فهو Innovation وهو التطبيق العملي للملائم لهذه الفكرة الجديدة؛ أي نقل الإبداع إلى حيز التطبيق. قد لا تكون الأفكار جديدة، ولكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد³؛ إذ يكفي الانطلاق من فكرة موجودة في سياق جديد لنقول أن هذا ابتكار. والابتكار هو تبني منتج، وإنشاء قيمة يستفيد منها الزبون، ويمكن القول أنه تطوير للاختراع.

ويرى العديد من الباحثين ومن بينهم عكروش⁴ أن الإبداع في منظمات الأعمال هو العملية التي يتم من خلالها ترجمة الابتكار إلى مفهوم اقتصادي، ويعتبر جيوبيتا الابتكار عملية التفكير غير المحدود خارج جميع الافتراضات والبداهيات لتحقيق هدف جديد، أما الإبداع فيتحرك لتحقيق هذا الهدف باستخدام التفكير التحليلي لإعادة تحديد الممارسات والبناءات المتوفرة لتتلاءم مع طريقة التفكير الجديدة⁵. أي أن الابتكار هو حل المشكلة والإبداع هو إنجاز لهذا الحل، وبدون الابتكار لا وجود للإبداع، وبدون إمكانية الإبداع يكون الابتكار بدون جدوى إذ يصبح أفكاراً مجردة.

وبذلك فالإبداع يحقق العلاقة التالية:

الإبداع = تصميم نظري + ابتكار تقني + استخدام تجاري.

فالتصميم النظري هو أفكار جديدة يمكن أن تحول إلى سلع وخدمات، وتحويل هذه الأفكار إلى منتجات ملموسة هو الابتكار التقني، أما الاستخدام التجاري يعني قدرة المنتج، أو الخدمة الجديدة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداؤها.

يتبين من هذا الطرح لتعاريف الإبداع والمصطلحات القريبة منه، أن الإبداع هو ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء الموجودة بطرق مختلفة وجديدة، وهو ما يعرف بالتفكير خارج الصندوق.

1. رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص.31.

2. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.21.

3. سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص.5.

4. سهير عكروش، نديم عكروش، مرجع سابق، ص.25.

5. برافين جيوبيتا، مرجع سابق، ص.165.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية لمفهوم الإبداع وأهم نظرياته.

يعد الإبداع موضوعاً جديداً، زادت الحاجة إليه حالياً أكثر من أي وقت مضى، وفيما يلي مراحل تطور هذا المفهوم، وأهم النظريات التي دارت حوله.

أولاً. التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع: من أبرز السمات التي ميزت المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع خلال العصور القديمة، الخلط بين الإبداع والعبقرية والذكاء والنبوغ، والاعتقاد أن العبقرية والإبداع تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان، والتركيز على دور الوراثة في انتقال الإبداع أو العبقرية عبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد.

لقد استخدمت كلمة إبداع لأول مرة سنة 1869 عند دراسة المحددات الوراثية للانجاز الإبداعي عند العباقر، فبعد أن حلت الآلة محل العامل في إطار الثورة التقنية ازداد الطلب على النشاط الإبداعي أكثر فأكثر، وأصبح من الضروري تطوير قدرات الإبداع عند الإنسان بعدما ساد الاعتقاد أن الإبداع حكر على فئة عبقرية من الناس وأنه نتاج جهد وبراعة فردية، حيث من الصعب تحديد ماهية المبتكرين بصورة مسبقة أو التنبؤ بالإبداع أو الأمر به .

ولكن منذ الثلاثينيات من القرن التاسع عشر بدأت الأبحاث تعالج مختلف أنواع النشاط الإبداعي ومستوياته، بدءاً بتوجه علماء النفس إلى فهم العمليات النفسية البسيطة كالإحساس والإدراك والتذكر دون بلوغ العمليات الذهنية المعقدة للإبداع. ومع نهاية القرن التاسع عشر بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية البيئية في السلوك الإنساني، وظهرت عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، مثل: التحليل النفسي، والقياس النفسي، كما حدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع، والعبقرية، والذكاء. اتسعت بعد ذلك دائرة الاهتمام بالإبداع لتبلغ حقل العلوم الطبيعية، وتطورت أدوات قياس الإبداع لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

ومن ثم بدأ الاهتمام باختبار القدرات والبحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الإبداعي والإبداع الفردي، والإبداع في إطار الجماعة، ومحاولة التعرف على العمليات التي يتكون منها. وكانت أولى أهم النتائج، تلك التي توصل إليها والاس وروسمان حول مراحل التفكير الإبداعي المتمثلة في التهيؤ، والتفريخ، والإلهام، والتحقق¹.

1. Paul Trott, innovation management and new Product development, 3ed, (London: Prentice Hall, 2009), p.08.

شهد عام 1950 نقلة نوعية لموضوع الإبداع نتيجة لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، أين بدأت نشاطات البحث والتطوير العسكرية في تطوير العديد من التكنولوجيات الجديدة، لكن علماء الاقتصاد حينها لم يروا أن هناك علاقة مباشرة بين المجهودات المبذولة في البحث والتطوير مع الدخل القومي والنمو الاقتصادي، والتي كانت معقدة في البداية، إذ كان من الضروري التفكير في كيفية تأثير العلم والتكنولوجيا في النظام الإقتصادي، أين تمت سلسلة من الدراسات حول الإبداع والتي ركزت على المميزات الداخلية لعملية الإبداع، بتبني مقارنة مشتركة تجمع بين المجال الاقتصادي والسلوك التنظيمي وشتى الأعمال، وتضمنت هذه الدراسات النقاط التالية:¹

- تطوير المعرفة الجديدة وكيفية تطبيقها في تطوير منتجات وعمليات جديدة.

- الإستخدام التجاري لهذه المنتجات والخدمات في شكل مدخلات مالية.

كانت نتيجة هذه الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية تتصرف بطريقة مختلفة عن المؤسسات العسكرية، ومن ثم تم تطوير نظريات عمل تساهم في كيفية تسيير المنشآت بحيث يكون بعضها أكثر نجاحا من الأخرى، وجاءت الدراسات لتثبت هذا، بالكشف عن الخصائص المميزة للمنشآت والكامنة أساسا في نشاطاتها الداخلية، وكان أهم ما صدر في هذا السياق، كتاب ألفه أوزبورن عام 1953، كما أنشأ هذا الأخير مؤسسة التربية المبدعة، ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك، وكانت هذه انطلاقة لبحوث تناولت ميادين مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع وصنع المبدعين، ودراسة هذه الظاهرة بكل جوانبها.² أما في القرن العشرين ظهرت دراسات حول العناصر المشاركة في تحقيق الأداء الإبداعي والتي طورت المفهوم الحالي لتسيير الإبداع، أين توصلت إلى أن الاختلاف الذي تصنعه كيفية استعمال المؤسسات لمواردها هو مفتاح التأثير في الإبداع، وأصبح ينظر للإبداع بأنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية، والمعرفية، ونمط التفكير، والشخصية، والدافعية، وتم تطوير العديد من المقاييس الاختبارية لقياس الإبداع، وتطوير العديد من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.

ثانيا. نظريات الإبداع: تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والمدارس التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، إذ يعرض الأدب النفسي ما يزيد عن 45 نظرية في

1. Paul Trott, op.cit ,p08.

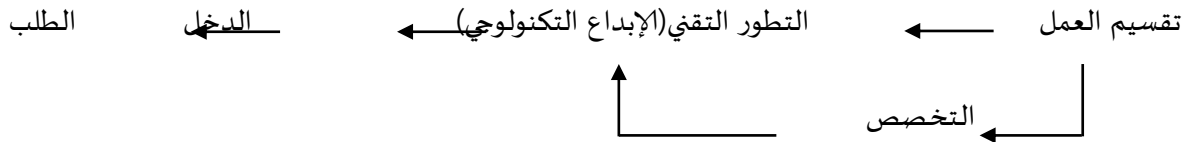
2. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الأول حول بناء معايير التدريب، السعودية: جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص10-11.

الإبداع¹، كل منها فسرت الإبداع من جانب أو آخر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعد النظريات الأصل الذي انطلقت منه حركة الاهتمام بالإبداع وأهمية تطويره. ويمكن تصنيف النظريات حسب الآتي:

1. النظريات الاقتصادية: تمثلت النظريات الاقتصادية حول الإبداع فيما يلي:

1.1. النظريات الكلاسيكية: أهم هذه النظريات هي دراسات كل من آدم سميث، ريكاردو. اعتبر آدم سميث تقسيم العمل المحرك المتحكم في السوق من زاوية الإنتاجية، حيث يؤدي إلى التخصص وآلية العمل، التي تؤدي بدورها إلى التطور التقني وبالتالي الإبداع التكنولوجي،² والشكل التالي يوضح العلاقة بين تقسيم العمل، والإبداع :

الشكل رقم(01). نموذج آدم سميث للإبداع.



Source : Christian le bas, économie de l'innovation, (paris : economica, 1995), p.07.

يرى آدم سميث أن تقسيم العمل على المستوى الكلي يحقق التطور التقني، ما يؤدي لزيادة الدخل، ومنه يرتفع الطلب. في حين أن هناك من عارض هذه النظرية أمثال Young³ الذي يرى أن هذا غير محقق على المستوى الجزئي.

أما ريكاردو فيرى أن الاكتشافات الإبداعية لها أثر في القيمة الاستعمالية وليس الكلية، كما ميز بين إعادة الإنتاج وإعادة الإنتاج التطورية الهادفة إلى الانتقال من مركز توازن إلى آخر، إشارة إلى أن الإبداع المجسد في الآلات يلعب دورا سلبيا في شكل بطالة⁴، إلا أنه فيما بعد أقر بأهميته بالنسبة للمقاول في شكل انخفاض في التكاليف، أو بالنسبة للعامل كون الآلة لا يمكنها العمل بدون إشراف بشري.

¹. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه. (عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002)، ص 18.

². Christian le bas, op.cit, p, 08.

³. Ibid, p.08.

⁴ Sophie boutilier, économie et économiste face a l'innovation, «l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux», collection du service des étude, « région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis »(Bruxelles : de Boeck, 2004),p.68.

2.1. النظرية النيوكلاسيكية: شرح النيوكلاسيك كيف أن النمو المحقق في التغيير التكنولوجي يؤثر في معدل النمو الاقتصادي، لكن العكس غير صحيح، وأن التغيير التكنولوجي يأتي أساساً بمحض الصدفة، كما يهملون الإختلافات الموجودة بين منشآت الأعمال، ويرجعونها إلى الإختلاف في البيئة الاقتصادية والسوقية والظروف التي تعمل فيها المؤسسات، ويرفض النيوكلاسيك أن المؤسسات الإنتاجية قادرة على خلق البيئة الملائمة لإحداث تغييرات تكنولوجية بإمكانها التغيير الجذري في أنظمتها الإنتاجية، والتسويقية.¹

3.1. نظرية شومبيتر في الإبداع: يرى شومبيتر الذي تقوم النظرية الاقتصادية للإبداع والاقتصاد الصناعي على آرائه، أن التطور التكنولوجي هو المصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي وتحسين رفاهية المجتمعات،² ويوضح في بداية تنظيره حول الإبداع دور المقاتل الذي يحقق توليفات جديدة، كما أشار إلى فرضية أن التطور يحدث بخطى متقطعة، أي في شكل موجات، وأن ظهور مقاتل في مجال معين يؤدي إلى ظهور مقاتلين في نفس المجال، وهؤلاء يؤدون إلى ظهور مقاتلين في مجالات مختلفة محدثين توليداً للإبداع. ومن فرضيات شومبيتر حول الإبداع:

- هناك قطيعة بين الاقتصاد والتكنولوجيا، (وظيفة المقاتل لا تتلاقى مع وظيفة المكتشف).
- التوليفات الجديدة تحدث بالموازاة مع القديمة، ومن الصعب إحداث شيء جديد.

كما وقع شومبيتر في مفارقة حول علاقة حماية الإبداع بالنمو الاقتصادي، بحيث يؤكد، من جهة، أن حماية الإبداع من خلال براءات الاختراع، مثلاً، من شأنها تحفيز وتعزيز الإبداع، وأنها المصدر الأساسي لاحتكار الأرباح،³ ومن ناحية أخرى، فهو يرى أنها تقف عقبة أمام المنافسة الحرة وحرية الأسواق، مما جعله يتراجع عن نظريته الأولى؛ إذ أنه لا يمكن الفصل بين الاقتصاد والتكنولوجيا، كما يرى أن الإبداع من شأنه إدخال وظائف جديدة للإنتاج بحيث يتحصل على كمية وقيمة أكبر بنفس

1. Olivier gauthier, institution, innovation et croissance économique, l'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux, collection du service des études, «région wallonne sous la direction de Dimitri uzunidis» (bruxelle: de Boeck, 2004), p.46.

2. Diamond, J.R. Arther, M. Schumpeter's creative destruction, a review of the evidence (university of nebraska omaha, journal of private enterprise, volumexxii, 2006) p.08, <www.artdiamond.j.com>

3. Blandine laperche, la propriété industrielle, moteur ou frein, l'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux, collection du service des études, «région wallonne sous la direction de Dimitri uzunidis» (bruxelle: de boeck, 2004), p.68.

التكلفة، كما أشار إلى فكرة الهدم الخلاق، أين يحل الجديد محل القديم، سواء تعلق الأمر بالتنظيم أو المنتج أو طرق العمل، من خلال عملية تحول عميقة لكل ما سبق وقطيعة عما هو تقليدي وغير مجدد، للبحث عن بدائل أكثر فعالية، بدلا من مجرد إعادة التنظيم،¹ كما يرى في هذا الصدد أن الإبداع هو نتاج الأعمال الروتينية؛ إشارة إلى مفهوم التعلم والعمل الجماعي الذي أصبح يعتبره المصدر الأساسي لاحتكار الأرباح.

كان شومبيتر² أول من أظهر أن المؤسسات المجهزة بمختبرات بحث وتطوير هي التي ستصبح في مركز المؤسسات المبدعة، ظهر بعدها آخرون ساهموا في ترويج نظريته، وهم أصحاب النظرية التطورية لحركية قدرات المؤسسات. وبقيت هذه النظريات لحد الآن تحل أكثر مشاكل الإدارة ضغطا، إذ يرى هؤلاء أن المؤسسات تختلف نتيجة اختلاف طرق تسييرها لمواردها، أخذا بالحسبان اعتبارات الوقت وكيفية تطويرها لقدراتها مما يؤثر في الأداء الإبداعي.

2. نظريات السلوك التنظيمي للإبداع: لم تتناول نظرية التنظيم موضوع الإبداع بشكل مباشر، بينما تناولت العلوم الاجتماعية والسلوكية على مستوى المنظمة وكيفية تجاوبها مع مختلف الممارسات الإدارية، ومن هنا تبرز أهمية التنظيم في فهم كيفية إدارة عملية الإبداع، وفيما يلي نظرة المدارس الأربعة للإبداع:³

1.2. المدرسة العلمية: تنظر هذه المدرسة للمنظمة كوسيلة لتحقيق أهداف محددة مسبقا من خلال التحفيز، وترشيد المهام من خلال التخصص، لتنظيم الفاعلية وفقا لقواعد تحقيق التنسيق بين الوحدات، ومن هذا المنطلق يعتبر الإبداع سلسلة من القرارات الرشيدة التي تؤدي إلى مخرجات مسبقا.

2.2. مدرسة العلاقات الإنسانية: أشارت هذه المدرسة ضمن دراسات هاوثورن ووسترن إلكتريك، أن هناك جماعات تحكمها اتصالات غير رسمية، ونشاطات تنظمها علاقات اجتماعية بالمنظمة، وأن هذه الأخيرة عبارة عن نظام سياسي، وتعتبر التغيير مجموعة من الصراعات بين مختلف الوحدات عندما تعتقد إحداها أن التغيير والإبداع يخفض من تأثيرها، ومن هنا ظهرت التفرقة بين الحلول الإبداعية والروتينية للمشكلات.

1. Andrée matteaccioli, textes réunis par Roberto camagni et denis maillat, milieux innovateurs, théories et pratiques, (paris: economica, 2006), p.290.

2. Paul trott, op.cit, p.10.

3. Paul trott, op.cit, pp.74-76.

3.2. المدرسة الظرفية: مفادها أنه لا ينبغي وجود هيكل تنظيمي وحيد لكل المنظمات، بل تتنوع الهياكل وفقا للنشاطات والمهام التي يقوم بها الأفراد، فالتنظيم البيروقراطي يتلاءم مع المهام المتميزة بالتأكد والاستقرار والانتظام وقلّة الإستثناءات، والعكس بالنسبة للهيكل العضوي الذي يتلاءم مع المهام المتميزة بعدم التأكد وعدم الاستقرار وعدم الانتظام وكثرة الاستثناءات باعتباره أكثر مرونة، وبالتالي فهو يلائم المهام الإبداعية.

4.2. نظرية النظم: تركز على التحليل الديناميكي والعمليات أكثر من البنى والهياكل عملا بمفهوم النظام، حيث تعتبر الأمور قضايا تحتاج التسيير وليس مشكلات للحل، كما تشير إلى أهمية التفاعل مع المحيط الخارجي من أجل تدفق المعرفة التي تؤثر على القدرة على الإبداع.

3. النظريات الإدارية: تعددت النظريات الإدارية حول الإبداع وفيما يلي أهمها:

1.3. نظرية ووترمان وبيترز: في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز ووترمان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

الرغبة في الإنجاز والاهتمام بالأداء، وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة تحقق الإنتماء لقيم المؤسسة، وتنمية قدرات الأفراد العاملين وجهودهم المبذولة في الأداء لتحقيق أفضل النتائج، وخلق روح التحدي والمنافسة بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

2.3. نظرية مارش وسيمون (1958): فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل متتالية هي (فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع) حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية)¹. كما اعتبرا الإبداع أحسن أسلوب لحل المشكلات، وتوصلا في دراستهما عن الأداء إلى صفات المنظمات المبدعة وهي:

➤ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين، وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع.

➤ تعزيز العلاقات مع المستفيدين بالقدر الذي يجعل جميع عمليات الإبداع جهودا موزعة لتحقيق رغباتهم.

1. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.368.

3.3. نظرية غيلفورد: قام غيلفورد بدراسة الإبداع وعلاقته بالذكاء ضمن مشروع بحث القدرات بجامعة كاليفورنيا، وكانت النتائج تطابق الفرضيات التي وضعها والقائلة بأن المواهب الإبداعية ليست وقفا على الموهوبين، بل هي موزعة على الكل بدرجات متفاوتة، كما افترض أن الذكاء ليس أحادي الأبعاد وأنه عنصر هام في عملية الإبداع، وأن هذه الأبعاد تقع بين مجموعتين، مجموعة القدرات ذات النتائج المتميزة التي تعمل على توليد الأفكار وتنوع بدائل الحل، والتي تتصف بالمرونة والطلاقة والتوسع، وتتوقف في تنوعها على الوسط الذي يعيش فيه المبدع من موارد، أما المجموعة الثانية، تتمثل في قدرة المبدع على إنتاج أنماط جديدة من المعارف، وتحتاج إلى المرونة في إعادة التنظيم والتغيير لمختلف مكتسباته من المعارف والخبرات، ويوصي بضرورة وضع رسالة محددة للمنظمة، تكون بمثابة قيم مشتركة للعمال، والتركيز على المقومات الجوهرية للعمل، والتحفيز على التدريب، والتجريب، والأداء المتميز للإبداع¹.

4.3. نظرية تورانس (1962): اختبر العالم تورانس تبعية الإبداع للعمر، وكانت النتائج أن نوعية الإنتاج الإبداعي تصل قممها في مطلع الثلاثينيات من العمر بينما يكون منحى نموها مختلفا من فرد لآخر².

إلى غاية 1962 كانت الدراسات حول القدرات الإبداعية الكامنة في الفرد، إلا أنه بعد ذلك بدأ الاهتمام بالعامل الخارجي وأثاره في تنميتها وتطويرها، حيث أثبت العلماء أنه يمكن تحسين القدرات الإبداعية عند الفرد من خلال تحسين الشروط المحيطة به، كالتدريبات المناسبة، وأن هذه القدرات تابعة لعامل الذكاء، أي أنه كلما تدنى الذكاء تدنت القدرات الإبداعية، بينما عندما يكون حاصل الذكاء عاليا، فالقدرات الإبداعية تتراوح بين التدني والعلو، أي أن الذكاء شرط لازم للإبداع لكن غير كاف.

5.3. نظرية ويلسون (1966): بيّن ويلسون عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: (إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه)، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها³، فافترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد

¹. محمد مقبل، مرجع سابق، ص. 03.

². رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005)، ص. 15، 12.

³. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 32.

عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة¹.

6.3. نظرية هيچ وأيكن (1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به مارش وسيمون.

- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع، واحتمالية ظهور المقاومة.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد أهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها

- المركزية

- الرسمية

- الإنتاج

- الكفاءة والرضا عن العمل.

7.3. نظرية كريستانسن (2003): يميز بين الإبداع الجذري والإبداع التحسيني،² حيث يوجه الإبداع التحسيني إلى المستهلك الحالي من خلال التحسينات التي يطلبها في المنتجات الحالية، بينما يحتوي الإبداع الجذري على تحسينات أكثر من ذلك، حيث تستهدف أسواق جديدة.

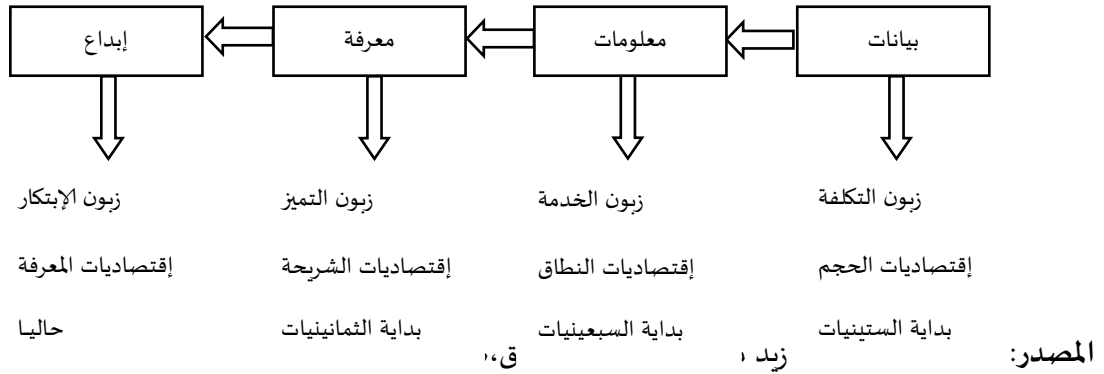
يتضح مما سبق أن كل نظرية تأتي لتضيف شيئا جديدا حتى بلغ مفهوم الإبداع إلى ما هو عليه اليوم من شمولية وتكامل، أين تتضح مراحل النمو الاقتصادي القائم على الإبداع والذي يقوم على سلسلة منتجة للقيمة المضافة، حيث ترتفع هذه الأخيرة عند كل مرحلة من المراحل التي يوضحها

¹. نجم العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي، (الجزائر: جامعة البليدة، 18-19 ماي 2011).

². Christensen Clayton M. et Michel overdorf, rependre au défi du changement radical, (Harvard business review, sur l'innovation, Paris: édition d'organisation, 2003), p.140.

المخطط التالي:

الشكل رقم (02). مراحل النمو الاقتصادي القائم على الإبداع.



يتضح من الشكل أعلاه ان المؤسسات في بداية الستينيات اهتمت باقتصاديات الحجم دون أن تولي اهتمام لمعالجة البيانات، بينما دخلت في السبعينيات عصر إدارة المعلومات بهدف تحقيق التميز في ظل اقتصاديات النطاق، ثم دخلت في الثمانينيات عصر المعرفة حيث اهتمت بتحقيق القيمة المضافة من خلال سلسلة تحويلات بلوغا إلى المعرفة لخدمة زبون التميز وتحقيق اقتصاديات الشريحة، وبالتغلب أكثر في اقتصاد المعرفة أصبحت تهتم أكثر بتحقيق القيمة من خلال الإبداع بتطوير معارف جديدة وخدمة زبون الابتكار.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع ونماذجه.

إن تنوع مصادر الإبداع ومستوياته أدت بالضرورة إلى تعدد أنواعه ونماذجه، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الإبداع، ومختلف النماذج التي تحدد المدخل إلى تبنيه.

أولا. أنواع الإبداع: يمكن تصنيف الإبداع إلى عدة أنواع وفقا لمعايير تصنيف مختلفة، وهذه أهمها:

1. الإبداع حسب موضوعه: يعد الإبداع مدخل من مداخل التغيير، يحدث استجابة للتغيير البيئي، والذي يستدعي فهمه ومعرفة مصدره ونتائجه، كما يجب الأخذ بالحسبان التغييرات المنجزة عنه، والتي ينتج عنها أنواع من الإبداع والتي تصنف إلى:

1.1. إبداع في العملية الإنتاجية: يركز على استحداث عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة، أو تطوير نشاط أو عملية تتعلق بالخدمات المرافقة للمنتج كالتسليم أو الإعداد، أو الخدمة كمنتج في حد

ذاتها.¹

2.1. إبداع في المنتج: وهو ابتكار منتجات جديدة لأول مرة، أو تحسين وتطوير في المنتجات الموجودة، لضمان استمرار الإبداع وتحسين الأداء.²

3.1. إبداع تسويقي: يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل: التسويق عبر الإنترنت.³

4.1. إبداع تنظيمي أو إداري: يشير إلى التغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وانظمتها والأساليب الإدارية وتحسينها من أجل ربط الأفراد مع بعضهم وكيفية عملهم سوية لأجل التعلم.⁴ بينما يصنفه شومبيتر حسب هذا المعيار إلى خلق منتجات جديدة، وتطوير أشكال جديدة للتنظيم، وإدراج طرق إنتاج جديدة، وتطوير أسواق جديدة أو موارد جديدة.⁵ كما يمكن ضم كل هذه الأنواع إلى مجموعتين، الأولى تمثل الإبداع في توليفة (منتج-سوق)؛ وتضم كل ما له علاقة بهذين العنصرين من طرق إنتاج وتسويق وموارد. والثانية تمثل الإبداع في العمليات، والذي يترجم برفع في الإنتاجية أو خفض في التكاليف.

5.1. إبداع تكنولوجي: يشمل التغييرات الحاصلة في تقنيات العمل، والتغيير في المنتجات أو الخدمات الحالية من أجل تحسينها وتقديمها بمظهر جديد، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة.

2. الإبداع حسب درجة التعقيد: يقسم جيوبيتا أصناف الإبداع حسب درجة تعقيده كما يلي:⁶

1.1. الإبداع البنيوي: هو إبداع معقد ومكثف الوسائل وقابل للتحكم، يتم بالتدرج وغير متطلب للتسهيلات.

2.2. الإبداع اللاخطي: يأتي بشكل سريع، لا يمكن التنبؤ به، ويستخدم في الإستراتيجية الهجومية.

3.2. الإبداع المحفز: يتطلب هذا النوع تسهيلات نشطة ويسهل استخدامه من طرف الأفراد والمجموعات، قائم أساسا بدافع التغيير ولا يحل مشكلة قائمة.

4.2. الإبداع الحر: لا يتم وفق خطوات معينة، ولا يندرج تحت أي نموذج من نماذج الإبداع، يركز على

1. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.103.

2. جميلة الجوزي، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر: العدد 2011، 11، ص.277.

3. جميلة الجوزي، المرجع نفسه، ص.277.

4. عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص.34.

5. برفين جيوبيتا، مرجع سابق، ص.140.

6. برفين جيوبيتا، المرجع نفسه، ص.69-70.

المشكلات الكبيرة، يظهر في لحظة محدودة، يتطلب تسهيلات كبيرة ويتركز على الأفراد.

3.الإبداع وفقا لدرجة تأثيره: يصنف الإبداع هنا إلى جذري وتدرجي:

3.1.الإبداع الجذري: يحدث على فترات متباعدة ويتسبب في تغيير كل ما سبقه في مجاله، ويرتبط بالبحث في مجالات وآفاق جديدة وغير معروفة، ويحتاج لفترة طويلة في إدخاله وانتشاره، يتجسد في منتج أو عملية جديدة تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية في السوق، حيث يحدث قطيعة عما سبق ويخلق سوقاً جديدة وأحياناً صناعة جديدة تماماً ويحقق للمنظمة الريادة فيها، ويحتاج لتحقيقه إحداث ثورة على مستوى الإستراتيجية والأعمال والأفراد والثقافة، ويقوم أساساً على مبدأ الهدم الخلاق أي إعادة توليف الأفكار الحالية للحصول على أفكار جديدة¹.

3.2.الإبداع التدريجي: يمثل تغييرات صغيرة وكثيرة ومستمرة، وهو ناتج عن الحاجة إلى حل مشكلة قائمة بطرق إبداعية، وإيجاد طرق أحسن لإنجاز الأعمال، كما يتضمن تحسينات في المنتج أو الخدمة أو العملية، في إطار القواعد الجارية للسوق وليس تطوراً خارجياً².

4.الإبداع وفقاً للجهد المبذول: وفقاً لكمية الجهد المبذول يصنف الإبداع إلى:³

4.1.الإبداع الأولي واسع النطاق: هو فكرة إبداعية تؤدي إلى ثورة في التفكير، والناتج عن أبحاث واسعة في العلم والمعرفة، حيث تؤدي إلى تغيير في التفكير والتوسع في النظريات الحالية، أو مفهوماً طفيفاً وتغييراً في النموذج المعرفي، ويتم من خلال المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات والمؤسسات بحيث يخدم المصلحة العامة، وتحدد هذه الإبداعات السلع الجديدة كلياً والتكنولوجيات التي تسبب تغييرات كثيرة في الصناعات والمجتمعات، مثل الإلكترونيات الدقيقة.

4.2.الإبداع التطبيقي: هو عملية التطبيق العملي للإبداعات الأولية، وهو أوسع نطاقاً من الأول حيث يروج للصناعة ويغير أسلوب المعيشة، حيث يزيد من نسبة التطويرات والمنجزات بسبب تشعب استخداماته في مختلف مجالات الحياة، مثال على ذلك المحوّلات الكهربائية.

4.3.الإبداع الاشتقاقي: هو استخدامات ثانوية مشتقة من الإبداع التطبيقي.

4.4.الإبداع التحسيني: هو إبداع سريع وطفيف مستوحى من الإبداع الاشتقاقي، وهو أقرب إلى العملاء

¹. بلال خلف السكرانة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (الأردن: دار المسيرة، 2008)، ص.47.

². Christensen Clayton M. et Michel Overdorf, op-cit, p.22.

³. برفين جيوبيتا، مرجع سابق، ص.170.

من باقي الأنواع، حيث يستجيب لرغباتهم وحاجاتهم، ويحقق مفهوم الإبداع عند الطلب¹. إذن الإبداع الأولي هو فكرة تجريدية بعيدة عن أي مجال عملي، أما الإبداع التطبيقي فهو إسقاط هذه الفكرة على مجالات الحياة المختلفة، فإذا كان الإبداع الأولي هو الانترنت مثلا، فإن أحد الإبداعات التطبيقية هو شبكات الأعمال والعمل الشبكي، والإبداع الاشتقاقي سيكون التجارة الإلكترونية، أما الإبداع التحسيني يكون الاستجابات الآنية لرغبات العميل عبر شبكة الانترنت، كبعض الخصائص المضافة للمنتج أو الخدمة.

ثانيا. نماذج الإبداع: تشير أدبيات الإبداع إلى أن هذا الأخير يركز على مذهبين، المذهب الاجتماعي الذي يفترض أن الإبداع يحدث نتيجة اتحاد توليفة من عوامل اجتماعية خارجية، ومذهب المحددات الفردية ويحدث نتيجة قدرات، ومهارات فردية خلاقة ومميزة، وإن أفكار المذهبين متكاملة حيث يؤثر الأفراد في البيئة الاجتماعية، والعكس، ومن هنا تظهر مجموعة من النماذج الخاصة بالإبداع أهمها:²

1. نموذج الإبداع عن طريق الصدفة: قد تحدث بالصدفة اكتشافات غير مخطط لها، من خلال كون أن هناك فردا أو مجموعة من الأفراد في المنظمة تعمل على محاولة ابتكار، اكتشاف، اختراع نظرية أو منتج جديد، وبالصدفة يكتشف منتج آخر غير مخطط له، كالاكتشافات الصيدلانية المفاجئة أثناء إجراء التجارب المخبرية، لكنه قائم على قاعدة معرفية وعلم وتكنولوجيا مسبقة تهيئ البيئة الملائمة لذلك، إلا أنه لم يعد ينظر للإبداع على أنه صدفة، أو موهبة، أو ناتج عشوائي، بل هو عملية يمكن تبنيها.

2. النموذج الخطي في الإبداع: إن الفكرة الأساسية لعملية الإبداع وفقا للنموذج الخطي هو أن الإبداع يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة، والتطور التكنولوجي، والحاجات والرغبات الموجودة في السوق، أي بين الجامعات والمعاهد العلمية من جهة مع التطورات التكنولوجية في صناعة معينة من جهة أخرى .

1(2). النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا: يقوم هذا النموذج على أساس أن العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة، ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة، وبعدها يأتي مهندسو الإنتاج والمصممون بوضع التصورات الأولية، والتصاميم المبدئية لغايات اختبار المنتج الجديد³، وعليه فإنه يترك لقسم التصنيع تحديد الطرق الفعالة لتطوير

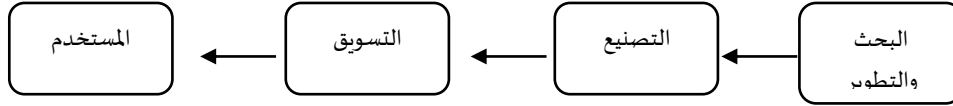
¹. رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص.33.

². سهير عكروش ونديم عكروش، مرجع سابق، ص.180.

³. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص.34.

المنتج الجديد، وفي النهاية يقوم قسم التسويق ببيع المنتج وتسويقه .

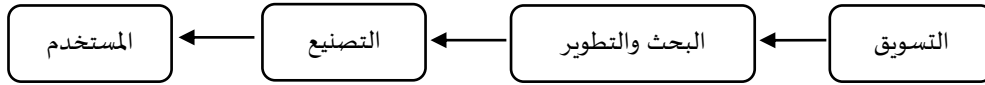
الشكل رقم(03).النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص.34.

2.2.النموذج الموجه من خلال السوق: إن جوهر هذا النموذج يقوم على أساس أن السوق له الدور المؤثر والحاسم في عملية الإبداع، وهو السبب الرئيسي في تطوير المنتج. يركز هذا النموذج على أن الحاجات ورغبات العملاء هي التي يجب أن تكون محور تركيز عمل التسويق وإن الحاجات، والرغبات هي مصدر الأفكار من خلال التفاعل المباشر مع العملاء، ثم يتم تحويل هذه الأفكار إلى البحث، والتطوير، والتصميم، والهندسة من أجل التصنيع، وإنتاج المنتج.

الشكل رقم(04).النموذج الموجه من خلال السوق.

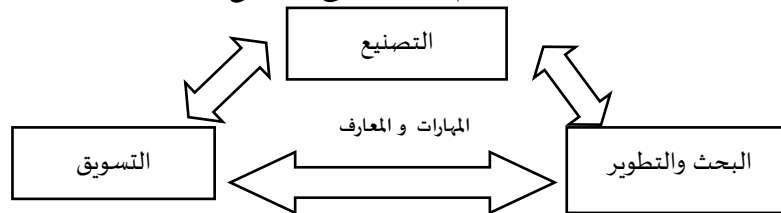


المصدر: نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص.34.

يستفيد النموذج التكنولوجي عادة من الاختراعات الجديدة التي تقدمها صناعة التكنولوجيات العالية، لأن هذه الأخيرة نادرة الحدوث، ولا تنجح في كل الحالات كما هو الحال في النموذج السوقي، وقد يكون النموذج التكنولوجي أكبر كلفة من النموذج التسويقي، نتيجة ضرورة تغيير، وتكييف النظام التشغيلي، بينما النموذج التسويقي يتضمن تحسينات يمكن تحقيقها في النظام التشغيلي الحالي.

3.نموذج التجميع المتزامن في الإبداع: من خلال هذا النموذج يحدث الإبداع من خلال التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاثة وظائف هي: التسويق، والتصنيع، والبحث والتطوير، والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم(05). نموذج التجميع المتزامن



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص.34.

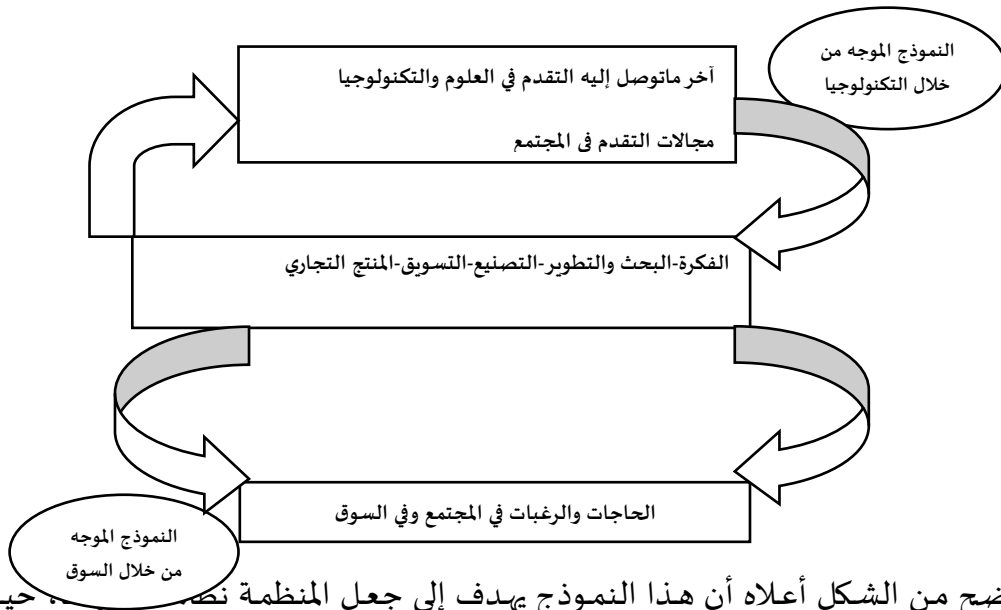
يتضح من الشكل أعلاه ضرورة تحقيق التكامل والتزامن في نشاطات وعمليات الإبداع، من أجل الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج ثم السوق، ومن مزايا هذا النموذج¹:

- خفض التكلفة والوقت بفضل تشكيلة من المهارات في مختلف التخصصات.
- استمرارية عملية الإبداع بفضل تكامل الفريق حيث يحمل كل إبداع بذور تطوره المستقبلي.
- تحقيق التعلم التنظيمي المستمر من خلال تناقل وتشارك المعارف الضمنية.

تتبنى الصناعات ذات التكنولوجيا العالية هذا النموذج، حيث تعمل وحدة البحث والتطوير على ضوء آخر التطورات في مختلف المجالات من علوم وهندسة، أخذا بالحسبان احتياجات السوق وفرصه وكذا التغيرات البيئية الأخرى، حيث تقوم بكل مراحل العملية الإبداعية على مستواها، أما المؤسسات المستفيدة من التكنولوجيا المستحدثة من طرف الصناعات عالية التكنولوجيا فهي تحتاج النموذج التفاعلي.

4. النموذج التفاعلي للإبداع: يصل هذا النموذج بين النموذج الموجّه من خلال التكنولوجيا مع النموذج الموجه من خلال السوق، عبر مجموعة متسلسلة من الأنشطة، والعمليات المنطقية، في شكل خطوات متفاعلة تربط بين القدرات، والإمكانات المتميزة للمنظمة، وحاجات المجتمع ومع القاعدة العملية، والتكنولوجية المطورة خارج المنظمة كمراكز البحث، والصناعات عالية التكنولوجيا، بحيث يمكن إنتاج منتجات جديدة²، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(06).النموذج التفاعلي في الإبداع.



يتضح من الشكل أعلاه أن هذا النموذج يهدف إلى جعل المنظمة نضرة، حيث تعمل

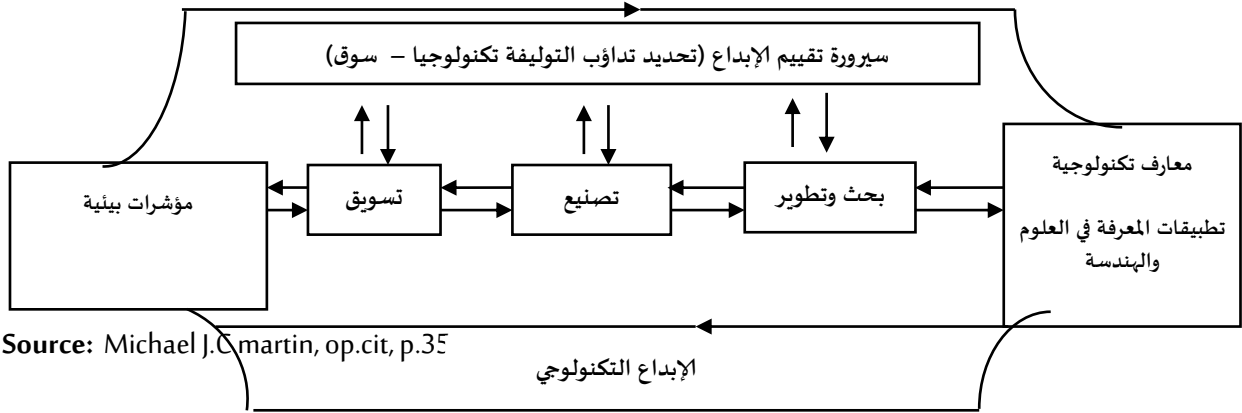
¹. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.180.

². Paul trott, op-cit, p.16.

وظيفة التسويق على تحديد حاجات السوق وفرصه، ثم تحويلها إلى وحدة البحث والتطوير، التي ترصد التطورات، والتوجهات التكنولوجية الجديدة، وفرصها، حيث تجمع بين معلومات الطرفين، لإخراج فكرة، أو منتج جديد.

5. نموذج الشبكة: يركز هذا النموذج على كون المنظمة كيانا اجتماعيا يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية، أين يجب الربط بينهما في شكل شبكة اتصال وتفاعل، تساعد على حدوث الإبداع على ضوء المؤشرات البيئية من ثقافة وقيم وتقاليد وتكنولوجيا،¹ ويناسب هذا النموذج المؤسسات التي تتبنى الإبداع التحسيني، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم(07). سيرورة تقييم عملية الإبداع وفقا للنموذج الشبكي.



يقوم هذا النموذج لنجاحه على المعايير التالية:²

- يجب تقبل أي انتقادات من الناحية العملية أو الهندسية حتى تكون الإبداعات مبرهنة تكنولوجيا.
- يجب أن يكون الإبداع قابلا للإنتاج والبيع والربحية، أي أنه يحقق إشباعا ويستجيب لاحتياجات سوقية.
- يجب أن يكون الشيء المبدع مقبولا لدى الأفراد المستعملين والمجتمع ككل، اجتماعيا وبيئيا، كما يجب أن يستجيب للقواعد والتشريعات الحكومية ووطنيا ودوليا من أجل الريادة دوليا.
- يجب أن يقيم من الناحية التنافسية مع باقي المنافسين، لتحديد تطابقه مع الأهداف والغايات المشتركة ولاختيار الاستثمار الأنسب لها وفقا لقدراتها المالية، فهناك من المؤسسات المبدعة لا تتمكن من استغلال إبداعاتها التكنولوجية فتقوم ببيعها.

¹. مأمون عكروش، سهير عكروش، مرجع سابق، ص.27.

². Michael J.C martin, op.cit, p.35.

المطلب الرابع: الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

لقد أصبح الإبداع نشاطا من بين الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، لذا فتشجيع الإبداع أمر ضروري، وذو أهمية كبيرة، ويجعله يخضع للعديد من العوامل التي تؤثر عليه.

أولا. أهمية وضرورة الإبداع: المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظرا للتحديات، والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلا من قبل؛ كالمنافسة الشديدة، والعولمة، والتعقيد، والتنوع، والاضطراب البيئي، وتطلعات العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء، والنمو. ولقد اعتبر دراكر الإبداع عمل عقلائي منتظم، ويجب أن يكون روتينيا، فالمنظمة التي لا تبعد تهرم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعا أيضا. ويمكن ذكر بعض الأمور التي جعلت للإبداع أهمية قصوى في الوقت الراهن:

➤ لقد أصبح الإبداع نشاطا من بين الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، فأصبح تشجيع الإبداع والتدريب عليه أمرا ضروريا، وهو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة، وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة تكمن في مجموع أفكار أعضائها، باعتبار أن الإبداع يتطلب تعاون كل الأفراد في المنظمة، بتوظيف معارفهم، ومهاراتهم، ومعلوماتهم، وأفكارهم، ومواقفهم لصالح تطور المنظمة، ونجاحها. ويرى Drucker¹ أن في منظمة القرن العشرين كان العنصر الأكثر أهمية هو وسائل الإنتاج، أما خلال القرن الواحد والعشرين فإن العنصر الأكثر أهمية في المنظمات هو عمال المعرفة المتواجدين فيها.

➤ وقد أصبح الإبداع أكثر أهمية مما مضى في ظل المنافسة والانفتاح، مما يبرر اتجاه الدول الكبرى للاستثمار الكبير في البحث والتطوير، حيث يخلق الإبداع حاجات جديدة؛ مما يساهم في الازدهار الإقتصادي للدول، كما لم يعد ينظر إليه على أنه ناتج عشوائي، بل هو عملية يمكن تبنيها من خلال استمرارية الجهود الإبداعية وسرعتها نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا التي تسرع في انتشار الإبداع.

➤ يساعد الإبداع على السرعة والمرونة في حل المشكلات، كما يعد حافزا لقيادة الصناعة لممارسات جديدة، ويشارك الإبداع في تحقيق أهداف إستراتيجية كالنمو، وزيادة العائد على الاستثمار، ورضا العملاء، والمالكين، وخلق مناخ ملائم لتنمية المعرفة، وبالتالي تطوير منتجات جديدة لإشباع ميول العملاء. كما يساعد على مواجهة المنافسة الحادة، والتكيف مع التغيير المستمر في بيئة الأعمال، من

¹. برافين جيبيتا، مرجع سابق، ص.42.

خلال المرونة في عمليات التعديل والتكييف، وتفاعل المهارات، والمعارف داخل المنظمة.

وقد قام Drucker بوضع مجموعة ممارسات للإبداع التنظيمي؛ وهي عبارة عن أعمال يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات **the do's**، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها **the dont's**. والممارسات التي يجب على المنظمات القيام بها هي:¹

- إن الإبداع يبدأ بتحليل الفرص، بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، ودراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

- عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة؛ فلالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم، وقيمهم، وحاجاتهم.

- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون مركزا نحو حاجة محددة.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

- التنوع، ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

واتباع المنظمات لهذه الممارسات يحقق لها المكاسب الاقتصادية التالية:²

➤ تطوير منتجات جديدة، وبالتالي حصص سوقية جديدة.

➤ فتح أسواق جديدة، وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة في التجارة الدولية من خلال رفع الصادرات.

➤ تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وبالتالي رفع رقم أعمال المنظمة وتحقيق ربحيتها ورفع قيمتها السوقية.

ثانيا.العوامل المؤثرة على الإبداع: تتمثل العوامل المؤثرة على الإبداع في عوامل بيئية، وأخرى سياسية

¹. سهير عكروش، مأمون عكروش، مرجع سابق، ص ص 05-06.

². أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكار، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012)، ص.73.

واجتماعية يتم سردها فيما يلي:

1.العوامل البيئية: تتجلى العوامل البيئية في كل من خصائص المجتمع، والنظام الوطني للابتكار، يتم شرحها فيما يلي:

1.1.التنظيم الإقليمي والخصائص العامة في المجتمع: تؤثر الثقافة، والقيم، وهرمية السلطة السائدة في المجتمع على نوعية الإبداع الملائم، حيث يلائم الإبداع التدريجي المجتمع المتميز بهرمية طويلة وقوية للسلطة، والمحافظ على العلاقات الاجتماعية، والرافض للتغيير والخائف من عدم التأكد، والمخاطرة، عكس الإبداع الجذري الذي يلائم المجتمع الذي يميل إلى حب استكشاف المستقبل، والتحكم فيه، كما أن الإقليم الذي يتمتع ببنية اقتصادية جيدة، وعلاقات تعاون بين الأعوان الاقتصاديين يدعم الإبداع أكثر من غيره¹.

إن علاقات الشراكة والتعاون بين الثلاثة(مؤسسة، مورد، عميل) تشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، ولأن هذا الأخير من أهم محددات التنمية في الدولة، على الإدارة العامة أن تكون إبداعية المنهج، والتفكير، والأساليب، والسياسات، والأنظمة، والإجراءات التنفيذية، والرقابية، والوظيفية، وذلك من خلال تغيير البنية التنظيمية، والإدارية، والأنماط السلوكية، وتوفير الإمكانيات المادية، والبشرية، وتهيئة القيادات لإحداث التغيير البنوي، ووضع خطة موضوعية للمجالات الإبداعية في الدولة وفقا لأهدافها التنموية، والتي تنعكس على إدارة الإبداع على المستوى الجزئي.

1)2.النظام الوطني للابتكار في المجتمع: التوجه نحو الإبداع يجب تعزيزه بالبنية التحتية اللازمة، وأهم محددات هذه الأخيرة مايلي:²

➤ مراكز البحث والتطوير والجامعات، والتي تعد البيئة الأساسية للبحث الأساسي والتطبيقي.
➤ نظام البراءة، فبالرغم من أن نظام حماية الملكية الفكرية للأشخاص والشركات المبتكرة قد يحد من عدد الابتكارات، إلا أنه يعد تعويضا وحافزا قويا للإبداع من خلال منع تقليد ابتكاراتهم دون مقابل.

➤ قنوات تقاسم المعلومات والمعارف سواء تقليدية أو رقمية، مما يسمح بتبادل الآراء حول البحوث العلمية، والمعارف الجديدة محليا، وإقليميا، وعالميا.

1. سهر عكروش، مأمون عكروش، مرجع سابق، ص 07.

2. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص 115-119.

➤ دور الدولة، حيث توفر نسبة من الناتج الإجمالي للبحث والتطوير تختلف حسب درجة مشاركتها في المجال الاقتصادي، كما تلعب دور الممول للابتكار من خلال تبنيها للابتكارات التقنية (صناعة الدفاع مثلا)، وتحفز على الاستثمار في المجالات المدنية المشابهة.

2. العوامل الثقافية والاجتماعية: إن الفرد محاط بمجتمع لا يمكن إغفال تأثيره عليه؛ بقيم المجتمع الذي نشأ فيه، ومعتقداته، وتقاليده، وعلاقاته، وتراثه الفكري، والثقافي، فوجوده ضمن جماعة محفزة على الإبداع كالمؤسسات التعليمية، والمهنية، والبحثية، والتنقيفية لها دور في تشجيع الإبداع والتنافس عليه، كما أن وجود ثقافة محفزة للفتح العلمي، والنشاط البحثي تعزز عملية الإبداع بالمجتمع، والأمر ذاته على مستوى المؤسسات الاقتصادية¹، فوجود قيادة تقبل المخاطرة والخوض في المجهول، ومستعدة للعمل الجماعي، والقطيعة عن الماضي، وتغيير قواعد اللعبة اقتصاديا، واجتماعيا، وثقافيا هي بيئة داعمة للإبداع.

3. العوامل السياسية: أي دعم القيادات السياسية للإبداع في المجتمع، من إنشاء وتشجيع البرامج الإبداعية في مختلف المجالات، وتوفير البنى التحتية، وتقديم الإطار القانوني الذي ينظم عمل المنظمات، وتخصيص الحوافز المادية، والمعنوية اللازمة، ووضع المناهج التعليمية المساعدة على نمو القدرات الإبداعية.

ثالثا. خصائص الإبداع وشروط البيئة الإبداعية: الإبداع نشاط جماعي، معقد وتفاعلي، وهو توليف خلاق للمعارف العملية، والقدرات الجوهرية للمؤسسة، يمكن إدارته، أو تعلمه، والتدريب عليه، ويتسم الإبداع بالخصائص التالية:²

- الإبداع تحسين متراكم قد يؤدي إلى تقدم كبير، وليس فقط ومضة عبقرية مفاجئة.
- الإبداع مسؤولية الجميع وليس حكرا على وظيفة البحث والتطوير.
- ينجح الإبداع أكثر في البيئة التي يتطور فيها، فعلى المؤسسات أن توفر البيئة الحاضنة له، وتحمل التغيير المنجر عنه.
- الإبداع ليس حكرا على المؤسسات الكبرى والفضل فيها ليس سلبيا بل سببا لدفع وتسريع عجلة الإبداع.

➤ البحث والتطوير المستمر من مصادر الإبداع، ووفرة المعلومات تعجل في الإبداع، والإبداع السباق

¹. محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة وتحديات التغيير (القاهرة: وايد سرفيس، 2001)، ص.600.

². نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص.214-219.

هو القائم على الزمن وليس على الحدث.

➤ منحى التعلم الذي تحققه علاقات التفاعل والتواصل بين المؤسسة ومتعاملها الأساسيين (عملاء وموردين) في شكل شبكة إبداع من شأنها تعزيز القدرة على الإبداع.

➤ إن العمل الإبداعي يأتي كخلاصة لجهود سابقة ومتراكمة ومستقاة من مجموعة من البدائل التي يتم تحديدها، وتحليلها، واختيارها بدقة مما يؤدي إلى دعم مصداقية العمل الإبداعي كأن يقوم على:¹
✓ جهود سابقة لمتخصصين أو أعمال إبداعية في نفس المجال أو مجالات ذات علاقة به أو مشابهة له.
✓ مشكلات فعلية يواجهها الأفراد أو المنظمات ذات علاقة بالعمل الإبداعي المعني.

✓ اشتراط تقديم العمل الإبداعي في توقيت ملائم للانتفاع به، ومع التطور التقني الحاصل يصبح التحكم في الوقت من أهم محددات نجاح العمل الإبداعي.

يشترط تحقيق التكامل بين مكونات وخصائص البيئة الإبداعية مما يحقق قبول الإبداع والتحمس له، ومن بين شروط هذه البيئة الإبداعية:²

➤ تشجع الإبداع: عندما يشجع الإبداع والتفكير الابتكاري ويكافأ، عندها يدرك الأفراد بإمكانية إطلاق ملكاتهم، وأفكارهم الإبداعية، ويقول ديفيد هيلز في هذا الصدد: "أن العامل الوحيد الذي يحدد هل سيكون الموظفون مبدعين أم لا، هو إدراكهم أنهم مسموح لهم إطلاق العنان لإبداعهم من عدمه".

➤ تقدير أهمية الثقة أثناء العملية الإبداعية: الأفكار الإبداعية محاطة بإمكانية الفشل، لذا تعد الثقة غاية في الأهمية للأفراد المبدعين من أن أفكارهم الخلاقة سوف تقابل بتنفيذها.

➤ تحتضن المبدعين: بدعوتهم إلى الاجتماعات للتفكير المشترك، مايزيد من احتمال ولادة خطة أو مشروع جديدين.

➤ السماح بالخروج عن المألوف: البيئة الإبداعية هي التي تتحدى الحدود، لتنمي من القدرة على الإبداع.

فالبيئة الإبداعية تأخذ كل هذه الأمور بعين الاعتبار.

رابعا. معوقات الإبداع: الإبداع هو أحد أشكال التغيير، ولذلك يصادف العديد من المعوقات والمقاومة، وقد لا يستمر إن لم يتم مواجهتها، ومن أهم هذه المعوقات:³

➤ غياب ثقافة الإبداع والمناخ الملائم له، كصعوبة الاتصال بالإدارة العليا لإبداء الآراء الإبداعية

¹. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الاسكندرية:الدار الجامعية، 2004)، ص ص. 185-188.

². مصطفى محمود أبو بكر، مرجع نفسه، ص. 185.

³. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص. 108-109.

بسبب هرمية السلطة، ورفض مشاركة العاملين، إضافة إلى قلة الحوافز لاسيما المادية، وعدم ترك الحرية للعمال للانفراد بأفكار جديدة؛

➤ غياب الإدارة الفعالة للوقت، حيث يمنح الوقت الأكبر للنشاطات الروتينية على حساب النشاط الإبداعي، إضافة إلى غياب الاتصال الفعال، والمرن بين مختلف الأقسام، والوظائف، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية، والتخطيط المالي المناسب، وكذا وسائل البحث والتطوير، والأطر الفنية المؤهلة ونقص المهارات.

➤ غياب قيادة تحفز التغيير والاهتمام بالتعليمات الروتينية، وغياب الاتصال الفعال، والعمل الجماعي.

➤ الرغبة في إبقاء الوضع الراهن، والرغبة في الإبقاء على أساليب وطرق العمل الحالية تفاديا للتكاليف المحتملة للإبداع، وكذا رغبة المسؤولين وأصحاب النفوذ في الحفاظ على امتيازاتهم، ومقاومة الإدارة لأي رغبة في التغيير، وتمسكها بالأسلوب المركزي في اتخاذ القرار خوفا من ظهور مبدعين ينافسون القائد في مركزه، وبالتالي إعاقة أي مبادرة إبداعية.

➤ عدم شفافية العملية الإبداعية، وصعوبة الاندماج فيها نتيجة التخصص المفرط، وعدم توفر خبرات لدى الفرد خارج تخصصاته، وبالتالي عدم القدرة على فهم مختلف جوانب المشكلة، والإخفاق في معرفة الحلول، والخيارات المناسبة، إضافة إلى قلة الوعي بالأهداف العامة وقصور الرؤية الكلية¹.

كما يواجه الإبداع تحديات عدة نتيجة التغيير الذي يحدثه، من إعادة بناء طرق ورؤى وأداء العملية، والتي لا يمكن فهمها بلغة طريقة الأداء القديمة، مما يخلق مقاومة، فيصبح فهم النموذج الجديد، والأداء الجيد من أهم ركائز نجاح الإبداع، كما أن الإبداع لا يظهر إلا بتطبيق الأفكار الابتكارية، وإن عدم تحقيق نتائج من هذه الممارسة لا يعني الفشل بل تجربة تمكن من معرفة نقاط ضعف الأفكار الابتكارية.

¹. محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص.200.

المبحث الثاني: المدخل إلى تسيير الإبداع

تُفترض الاستمرارية في الإبداع، إذ على المنظمة التي تتبناه اتجاهها لها في أداء نشاطاتها، أن تقوم بإرساء نظام جديد يستلزم أسلوباً إدارياً جديداً، وأنظمة جديدة، وأنماطاً بشرية مكيّفة بما يتلاءم وطبيعة التغيير المرن، ولا يعني هذا إجراء تغييرات عند كل تحول بيئي، وإنما إرساء أنظمة مرنة تتكيف مع أي تغيير يحصل، وبالتالي فهو يحتاج لإدارة واعية ذات خصائص مختلفة. لقد أصبح الحديث عن تسيير الإبداع أمراً متداولاً بين الكتاب والباحثين والمديرين اليوم، ويرى الكثير منهم أن الإبداع عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها، ورعايتها لتسيير الإبداع، بقدر ما يكون له تأثير على بقائها، ونموها. فمن بين الأدوار الرئيسية للمديرين في المنظمات المعاصرة تسيير الإبداع، ودعمه، ورعايته، وكما يقول دراكر¹ إن الإبداع عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة وأنه يمكن، بل يجب، أن يدار ويسير مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن بطريقة مختلفة فالإبداع يعني المعرفة وليس العمل.

المطلب الأول: بعض المفاهيم المرتبطة بالإبداع

يرتبط الإبداع وتسييره كعملية إدارية، ببعض المفاهيم: كالإبداع الإداري، والمدير المبدع، وصولاً للحديث عن إدارة الإبداع كفن من فنون التسيير الحديثة.

أولاً. الإبداع الإداري: يقصد به خلق قيمة، أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء تعلق إنتاج سلعة أو خدمة، أو بالوسائل، والإجراءات، والعمليات، أو بالاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد². أو هو استحداث شيء جديد على مستوى المنظمة، كوحدة، أو نظام اتصالات جديد، أو تطوير نظم، وإجراءات جديدة: نظام محاسبي جديد مثلاً، أو إبداع نظم إدارية جديدة كإعادة هندسة العمليات³. أي أن الإبداع الإداري هو إدراج الجودة على بعض، أو كل أساليب إدارة المنظمة.

ثانياً. المدير المبدع: يعد الإبداع الوظيفة الأولى للمدير، قبل أي عملية إدارية أخرى من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، لاسيما في ظل الإدارة الحديثة وما يكتنفها من أنماط أبدعها الفكر الإداري:

¹. Drucker peter, the discipline of innovation, (Harvard business review, vol.80, No.8, 2002), p.16.

². سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء نهج تنظيمي، (سوريا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص.07.

³. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.103.

من إعادة تقسيم العمل، والجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والتعلم التنظيمي. وما يجعل الإبداع الوظيفة الأولى للمدير، أنه يجعل عملية إنجاز باقي الوظائف الإدارية بشكل مختلف¹، ولا يقصد بالمدير المسؤول العام للمؤسسة، بل إن الإبداع يخص كل مسؤوليها؛ انطلاقاً من قسم المالية حتى خدمة العملاء، حيث يعنى المسؤولون بإدارة العملية الإبداعية بما يستدعيه مجال تخصصهم، وهذا من منطلق النظرة التكاملية للإبداع.

المطلب الثاني: تسيير الإبداع.

يعد تسيير الإبداع فن من فنون التسيير الحديثة، فهو إدارة لا تختلف عن باقي الإدارات من حيث الوظائف التسييرية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، ولا من حيث الأهداف الإستراتيجية، غير أن الاختلاف البسيط يكمن في جوهر تسيير الإبداع الذي يستلزم توفير الموارد اللازمة لضمان فعاليتها، حتى تتمكن المؤسسة من التآلق، والارتقاء في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة.

أولاً. مفهوم تسيير الإبداع: يعرفه دريجير Drejer بأنه عبارة عن مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة، وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية، وإخراجها على شكل منتجات، أو خدمات، أو تكنولوجيات جديدة، والتي تمتد من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين². أي أن الإبداع كأى نشاط اعتيادي بالمؤسسة يخضع لنشاطات الإدارة والتسيير المتعارفة، مع الاختلاف في كيفية ممارستها، إذ أن ما يميزها كونها تتعامل مع الأصول الفكرية بالدرجة الأولى، ويشير هيج Hage إلى أن تسيير الإبداع يتمثل في جميع الأساليب، والطرق، والأنظمة التي من الممكن أن تحقق مستوى بارز من الإبداع داخل المؤسسة³.

ويتجلى مفهوم تسيير الإبداع في قدرة المؤسسة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل، بحيث تصبح بيئة تشجع، وتستقطب المبدعين، وأفكارهم، وتعمل على مساعدتهم، ودعمهم في تطوير أفكار جديدة، وأساليب عمل أكثر إنتاجاً، ونفعاً للمؤسسة، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المؤسسة على الاستمرار في دعم، وتشجيع المناخ، والظروف للأفكار الإبداعية، ومن يقدمها باستمرار.

¹. سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص. 08.

². علي السلي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، (القاهرة: دار غريب، 2000)، ص. 227.

³. رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 27.

كما يقصد بتسيير الإبداع العملية التي ترعى الإبداع وتنميه من خلال عمليات التفكير، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة الواقعة على المبدعين، وأنشطتهم الإبداعية، وإيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية، فتسيير الإبداع ينصب على إدارة الأفكار، والمفاهيم، والإبداعات الجديدة للأفراد،¹ ويمكن أن تجرى هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم، وتقييمها، وتوظيفها في العمل بهدف ازدهار المؤسسة وتألقتها.

ويركز تسيير الإبداع على تنمية الأفكار الجديدة كمرحلة أولية لعملية الابتكار، إذ يهدف إلى تعزيز، وتقييم، وإعداد أفكار جديدة لمزيد من التطوير في العمل، وكذا تشجيع المبادرات، وتوفير بيئة مرحبة لأولئك الذين لديهم القدرات الإبداعية لحل المشكلات، وتقديم أفكار جديدة.² ويرى Christensen أن كل مؤسسة قادرة على الإبداع إذا استطاعت إدارة مواردها، وقيمها، وعملياتها نحو الإبداع. وقبل التساؤل حول نمط الإبداع الذي يمكنها تبنيه يجب أن تتساءل أولاً عن مساهمة كل عنصر من هذه العناصر في تطوير المؤسسة.³

ثانياً. سيرورة تسيير الإبداع: الإبداع عملية مركبة، ويمكن التخطيط لها، وتقسيمها إلى مهام فرعية، كما يجب توفير البيئة الملائمة لتفعيل الجهود، والمشاركة، وتحقيق نتائج إبداعية، وقد تعددت الكتابات حول مراحل العملية الإبداعية، ويعود السبب في ذلك إلى كون هذه الأخيرة لا تتم بشكل متسلسل، ومستقل، بل تتم بشكل متشابك، ومتداخل. فقد قدم عالم النفس الأمريكي Walt مجموعة مراحل للعملية الإبداعية، حيث ركز على التفكير الإبداعي عند الفرد المبدع باعتبارها عملية فردية، كما أشار إلى ضرورة وجود مشكلة، بالرغم من أن مراحل العملية الإبداعية لا توجهها دائماً مشكلات المنظمة، فقد تظهر العديد من الأفكار الجديدة دون الشعور بوجود مشكلة. ومراحل العملية الإبداعية حسب Walt هي:⁴

- الاهتمام والشعور بحاجة معينة، ومن ثم الإعداد، وجمع المعلومات حول موضوع الاهتمام، والبحث.
- الاحتضان، أي التفاعل بين المشكلة، وشخصية المبدع، ومعلوماته، ومعارفه، أين يتم توليد الحلول الممكنة.

1. سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص.87.

2. Evan m.berman,chan-gon kim,creativity management in public organizations :jump-starting innovation, public performance & management review,vol33,n°4,2010,p:622.

3. Clayton M.christensen et michel overdorf, op.cit, p.136.

4. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.41.

- البزوغ، أين يتم ترتيب الأفكار للوصول إلى الحل النموذجي، وظهور الفكرة الجوهرية.
- التحقق من صحة الفكرة، وإمكانية، وطرق، ومستلزمات تطبيقها.

أما **Bright**¹ فحدد مراحل الإبداع من خلال دراسته للإبداع التكنولوجي، حيث تبدأ المرحلة الأولى، إما من خلال اكتشافات العلماء، أو اقتراحات الحرفيين عند مزاولتهم أعمالهم، أو من خلال دراسة احتياجات السوق، ثم اقتراح تصميم أو نظرية من خلال تركيب لما هو موجود من تقنيات ومعارف، ومحاولة مطابقة القواعد النظرية مع المفاهيم التقنية. أين يتم مراجعة هذه التصاميم، ثم اختبار تجريبي لمدى إمكانية تطوير نموذج مبدئي، بعدها يتم صنع بدائل تطبيقية للتصميم الجديد، ثم اختبار السوق من خلال تسويق كميات صغيرة منها، لتأتي مرحلة التبني الواسع للإبداع، حيث يكون قد أثبت منفعة الاجتماعية، وفاعليته الإنتاجية، والربحية، ثم يتم تبني هذا الإبداع في مجالات، واستخدامات، وأسواق جديدة، وفيما يلي سرد لمراحل عملية الإبداع كعملية تسييرها بالدمج بين كل من الأفكار السابقة:

1. مرحلة إدراك الحاجة للإبداع (إدراك المشكلة أو صنعها): أين تدرك المؤسسة ضرورة الإبداع في مجال معين، وتبدأ بجمع المعلومات عنه، أين يتم ممارسة العصف الذهني بين أفراد المستوى الإستراتيجي لإبتكار أفكار جديدة قائمة على توجهات الصناعة، والفرص المتاحة بالسوق، ومتطلبات العملاء، حيث تفيد شبكات الإبداع في اختيار المسار الإبداعي الملائم من خلال المعرفة التي يقدمها أطراف الشبكة من عملاء، وموردين، وخبراء ممن لديهم المعلومات حول البيئة الخارجية، وتغيراتها، ومن ثم وضع معالم الإستراتيجية الجديدة بحيث لا يخلو تصميمها من الأسلوب الإبداعي²، حتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بأساليب متميزة.

يتم في هذه المرحلة على مستوى الأفراد التهيؤ والاستعداد، وما يتضمن من ميل الفرد نحو مجال معين، وتوفير الإمكانيات اللازمة للتوغل فيه، حيث يجب أن يتميز بدقة الملاحظة والتحسس لوجود المشكلات، ومدى الحاجة إلى حلها بشكل إبداعي، وقد لا تتبادر هذه المشكلات لدى أذهان الأفراد العاديين، وهذا ما يدعم فكرة أن الإبداع هو حل المشكلات الخفية، إذ يقول المحللان بوس ومانسفيلد أن عملية الإبداع تبدأ بشعور المبدع بوجود فرصة ما قد تسبقها مشكلة أو لا، وقد تكون

1. Michael J.C martin, op.cit, p.03.

2. برفين جيوبيتا، مرجع سابق، ص.129.

بشكل مخطط أو فجأة،¹ مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتلبية احتياجات الأفراد وفرق العمل إذ تعد فرصة لتطوير أفكار جديدة، فقد تبذل المؤسسات المبدعة مبالغ كبيرة بحثاً عن فرصة للإبداع في شكل حاجة غير مشبعة، أو مشكلة بدون حل، من خلال إرساء مخابر للتعليم تدفع الأفراد من خلالها إلى تطوير أطهرهم المرجعية والفكرية.

2. مرحلة توليد الأفكار الابتكارية: أين يتم احتضان المشكلة لإيجاد الفكرة أو الحل الجديد، والتي تعتمد على النشاط الفكري للفرد المبدع، وعلى خبراته، ومعارفه، ومهاراته، ومعلوماته، والتي تزيد كلما زادت الرغبة في الإبداع ونبذ الحالة القائمة،² ويستدعي نجاح هذه المرحلة إلى التفكير المستمر بالمشكلة، وإعادة تحديدها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا مختلفة، واستخدام عصف الأفكار، وتقبل البدائل مهما كانت غريبة، أو صعبة، والاستفادة من التجربة والخطأ، أين توفر المؤسسات المناخ الملائم للأفراد لممارسة التفكير الابتكاري بتوفير خلية تنظيمية متخصصة ومعدة لهذا الشأن، ومنحهم الاستقلالية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.³

قد تتم عملية احتضان المشكلة من طرف العاملين مستفيدين من واقع خبراتهم الوظيفية، أو أن تكون من خلال برامج البحوث والتطوير التي تخططها المنظمة دعماً لمفهوم التفكير الإبداعي.⁴ كما قد يكون مصدر الفكرة ليس وجود مشكلة أساساً بل تكنولوجيا جديدة تمكن من إبداع منتجات، أو عمليات جديدة كما هو الحال بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى التطويرات التي يدرجها المنافسون على منتجاتهم والتي تصبح موضوعاً للتقليد، أو من خلال التراخيص، أو براءات الاختراع، إضافة إلى نتائج دراسات، وأبحاث على مستوى الجامعات، أو مراكز البحث والتطوير، وكذا مقترحات العملاء.

3. مرحلة المفاضلة بين الحلول والأفكار الابتكارية: يستطيع الإنسان فيما تنظيم، وإعادة ترتيب أفكاره، وترابطها،⁵ ويتم الإعداد لهذه العملية حتى لا تقتصر على فئة ضيقة من الأفراد ذوي الخصائص الإبداعية، من خلال عملية التعلم، والتدريب، واكتساب الخبرة حول موضوع الإبداع، والإحاطة

¹. نبيل جواد، مرجع سابق، ص.186.

². نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.39.

³. Rosabeth moss kanter, de la pose de rustine au changement réel, Harvard business review, sur l'innovation (Paris: édition d'organisation, 2003, p.219.

⁴. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، (مصر: دار الكتب، 2003)، ص.135.

⁵. المرجع نفسه، ص.136.

بمختلف جوانب المشكلة من خلال العمل الجماعي، كما تساعد عملية تجريب، ومحاكاة الأفكار بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تسريع عملية اختيار الأفكار الأكثر تميزاً، ونجاحاً، مما يختصر الوقت، والتكلفة، ويثري منحنى التعلم لدى الأفراد، ويساهم في سرعة اتخاذ القرار حيال الموارد اللازمة لتنفيذ الفكرة¹.

4. مرحلة التحقق والتنفيذ: أين يتم قبول الفكرة لتجسيدها في شكل منتج جديد، حيث يتم تجربتها على نطاق ضيق، ثم تقييمها تقنياً، واقتصادياً²، مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار حيال الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار المقبولة في المراحل الأولى. تفيد شبكات الإبداع في دعم هذه المرحلة أين تقوم المؤسسة بتجربة إبداعاتها على عينة من العملاء الوفيين، واستشارة مورديها حول مدى توفر خصائص المواد الأولية والسلع المكتملة، ومن ثم إضافة التحسينات الممكنة من خلال معلومات التغذية العكسية، إذ تقبل بعض الأفكار التحول إلى منتج لكن لا تقبل في السوق، وقد ترفض حالياً وتصبح ملائمة لاحقاً، ومن ثم اختبار صلاحية الاستثمار المالي فيه مقابل حجم السوق لضمان عائد معقول، حيث يتم الإنتاج بالكميات المطلوبة، يجب أن تتجه هذه الخطوة اتجاه إبداعي نحو التصنيع لزيادة الكفاءة، وخفض التكلفة، ورفع الجودة³. وتكون التكاليف في هذه المرحلة عالية؛ لأنها تجسيد عملي للفكرة، وتجديد مادي، ومعنوي لكل وظائف المنظمة.

5. مرحلة انتشار الإبداع: يتوقف انتشار الإبداع على درجة جدته، حيث يحدث الإبداع لاسيما الجذري تأثيراً خلفياً، أين تتأثر الصناعات ذات العلاقة به، إذ يغير معالم المادة الأولية الداخلة في تركيبه، والأجزاء المكونة له، والتي تمثل صناعة في حد ذاتها، كما يؤثر تأثيراً أمامياً حيث يدخل في تركيب منتج آخر بتغيير هذا الأخير وفق تغيير الأول، أما إذا كان منتج نهائي الاستهلاك، فإنه يغير السلوك الإستهلاكي، وحتى ثقافة المستهلك نفسها.

يتوقف انتشار الإبداع على آراء المستخدمين الأوائل له، حيث تحدث في هذه المرحلة إضافة تحسينات وصفات جديدة في الإبداع لأغراض التنوع، واستهداف مستخدمين جدد، وفتح أسواق جديدة، ومجالات طلب جديدة، قد يأخذ بأفكار المستهلك بإضفاء رغباته على المنتج، إضافة إلى رؤى العمال حول أساليب إنتاجه، ومن أهم العوامل المساعدة على انتشار الإبداع ما يلي⁴:

1. نبيل جواد، مرجع سابق، ص. 186.

2. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص. 41.

3. برفين جيوييتا، مرجع سابق، ص. 130.

4. Amina béji bécheur et bernard pras, Degré de novation et utilisateur leader (France: vuibert, 2000), p.223.

➤ وتيرة التغيير في الصناعة، حيث كلما كانت بطيئة كانت إبداعاتها جذرية وبطيئة التبني والعكس صحيح.

➤ تتردد المنظمة في تبني الإبداع الذي من شأنه تغيير نمط الإنتاج ونظام التشغيل الحالي والعكس صحيح.

➤ تفعل المنافسة عملية الإبداع في مختلف المنظمات حفاظا على حصتها السوقية، وبالتالي انتشار الإبداع.

➤ درجة جاذبية الإبداع والميزة النسبية التي يقدمها مقارنة مع ما هو موجود، إضافة إلى درجة توافقه مع القيم، والمعتقدات السائدة.

➤ كلما كان الإبداع ملائما ماديا، وتجاريا، وواضحا في المعرفة التي يحتويها، والتصميم، وكيفية التصنيع، وغير معقد من حيث التكنولوجيا التي يحتاجها لتصنيعه، والمهارات، والنظام التشغيلي اللازم، وكلما كانت الفكرة أكثر سهولة للفهم، والاستخدام، كلما زاد احتمال اعتمادها، وانتشارها.

6. مرحلة التعلم: عادة ما يحقق الإبداع الجديد في بدايته أداء أقل من الإبداع الحالي، إلا أنه وبفعل التعلم سرعان ما يرتفع أدائه إلى مستوى أعلى من الإبداع الحالي لاسيما إذا كان هذا الأخير في نهاية دورة حياته، أين يتم إحلال الإبداع الجديد محله، حين تسود نشاطات محاولة خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، من خلال رفع مستوى التعلم إلى أقصاه، وترشيد استخدامات الموارد الإنتاجية لبلوغ اقتصاديات الحجم للمحافظة على الحصة السوقية¹. ولا تكتفي المؤسسات الرائدة ببلوغ هذه المرحلة، لأنها سرعان ما تفقد مزاياها، حيث تعمل بالتوازي على تنشيط نشاطات البحث والتطوير لإدخال إبداع جديد، وهنا تظهر القوة الإبداعية بين المؤسسات الرائدة والتابعة من جهة، وبين الدول المتقدمة، والدول النامية من جهة أخرى.

تعتبر سيرورة الإبداع بالترتيب السابق تبسيطا لعملية معقدة، فالإبداع عادة لا يتبع خطوات بهذا الوضوح والترتيب لأنه ظاهرة غير خطية، وغير بسيطة، نتيجة لمعلومات التغذية العكسية التي قد تقدم أو تؤخر بعض المراحل أو تتخطى أخرى حسب كفاءة تسيير الإبداع بالمنظمة، كما أن بعض المراحل تتم في منظمة ما، والبعض في أخرى، تتداخل فيها مخرجات الأولى مع مخرجات الثانية، لتقوم مؤسسات أخرى بالدمج بينها لإحداث إبداع مركب، في شكل شبكة تربط بين الكل.

¹. نبيل جواد، مرجع سابق، ص.194.

ثالثا. عوامل نجاح تسيير الإبداع: لابد أن يأخذ تسيير الإبداع بعدا استراتيجيا، يتم تطوير الرؤية الإبداعية طويلة المدى، وإدراجها ضمن قيم المؤسسة، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال:¹

➤ تبني واضح للبحث والتطوير؛ مما يسمح بتخصيص الموارد اللازمة، وتوجيهها نحو المشروعات الأكثر نفعا، ووقف تلك التي تخرج عن إطار تطلعات المنظمة قبل هدر المال والوقت في أبحاث جانبية، وعشوائية.

➤ إدارة جيدة للوقت، لاسيما بالنسبة للإبداعات الجذرية التي تحتاج إلى وقت كبير للظهور، ولا يمكن تحفيزها تحت ضغوط الوقت، بعكس الابتكار التحسيني، فكلما كان أسرع كانت إمكانية البروز أولا متاحة؛

➤ تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب بإتباع الأفراد لمنهج مخطط في التفكير والحوار لبلوغ الأفكار الجديدة، وبالتالي لأي فرد أن يصبح مبدعا بإتباع التدريبات العقلية، والعملية اللازمة.

➤ وجود ممارسة جيدة لإدارة المعرفة في المنظمة، لاسيما الضمنية، وامتلاك ذاكرة لتدوين الخبرات، واستثمار المشاركة الداخلية لها، والاستفادة من أخطائها في تعديل بناءها لتفادي ذلك مستقبلا، إضافة إلى ضرورة تأمين القدر الكافي من المعرفة في مجال العمل نظريا، وعمليا، وكذا المعارف الخارجية لتوجيه برامجها.

➤ تشجيع التفكير الجماعي بدلا من التفكير خارج الجماعة، حيث يتم تصادم الأفكار، ومزجها، وإعادة ترتيب أنماط التفكير، وبالتالي رؤية جديدة للأشياء، والنظر للمشكلة على أنها فرصة.

➤ تزامن الأداء والتفكير معا، حيث يتم إعادة ترتيب الأدوات المتاحة وضم الأفكار الثانوية المتنافرة، لحل مشكلة أو إنجاز مهمة، والتي قد تبدو غير معدة لهذا الغرض، لكن بعد التفكير في الأدوات التي يحتاجها الشيء المراد إبداعه قد تتغير النظرة، ونجد من بين الأدوات المتوفرة ما يفيد لإنجاز الإبداع المطلوب؛ ففي العادة يتم تحديد المشكلة لمحاولة ملائمة الأدوات والمهارات معها، وبالتالي تجاهل المشكلات التي لا توجد أدوات للتعامل معها، بينما الأحسن تحديد الأدوات، والمهارات أولا، وإعادة ترتيبها، وبتكرار هذه الممارسة يتم حل المشكلة الحقيقية، بدلا من إعادة تحديد المهمة لتلائم الاستخدام المراد للأدوات المتوفرة.

➤ تكريس الوقت للتفكير الإبداعي، وتشكيل قاعدة بيانات خاصة بالأفكار الإبداعية لاسترجاعها وقت الحاجة، وتشجيع الجماعات متعددة الثقافات والتخصصات على المشاركة في الأداء، والأفكار،

¹. برفاين جيوبيتا، مرجع سابق، ص ص. 123-125.

والمفاهيم، فقد أثبتت الدراسات أن الإبداع يكون غالبا وليد الأفكار المتطرفة، والتي يصعب تقليدها. ➤ إدراك وتسيير تفاعل وتداخل الوظائف فيما بينها، ومع متغيرات البيئة الخارجية. كالتفاعل بين المهندسين في المنظمة مع نظرائهم في الجامعات، ومراكز البحث والتطوير في صناعات مشابهة، أو مكملة، إضافة إلى تفاعل وظيفتي التسويق، والبحث والتطوير مع العملاء، والموردين، والموزعين، وحتى المنافسين.

للنجاح في تسيير الإبداع لابد من تجنيد الطاقات، وتبني العديد من المفاهيم التي من شأنها تغيير معالم إدارة المنظمة للأعمال، وهذا ما يقود إلى الحديث عن ما يسمى بالإدارة بالإبداع في المطلب الموالي للكشف عن مميزات الإدارة القادرة على تحقيق المؤسسة المبدعة، أي تحقيق الإبداع عند الطلب.

المطلب الثالث: الإدارة بالإبداع (الإدارة المبدعة)

إن المؤسسات بحاجة إلى استحداث منحنى خاص بها في أدائها لأعمالها، وليس مجرد تغييرات وقتية، أو روتينية، وإلى إبداع منتجات، وخدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي تحتاج إلى إدارة مختلفة تمكنها من بلوغ هذا، فوراء النجاح التجاري لمنتج أو خدمة جديدة، سيرورة مطولة من العمليات، والإجراءات، والسياسات، وغيرها من طرق التسيير، والعمل، والتي تستدعي أداءها بطرق إبداعية هي الأخرى، وبالتالي إلى إدارة تفوق مجرد الكفاءة والفعالية، إلى إدارة إبداعية تخطط، وتنظم، وتوجه، وتراقب الأفراد والجماعات بأساليب مختلفة وابتكارية.

تعني الإدارة بالإبداع النظر إلى الظواهر، والأشياء، والمشكلات الإدارية، والفنية، بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة لتفاعلات الفرد، والعمل، والمنظمة، والمجتمع لتحقيق التقدم، والتطور.¹

في الإدارة بالإبداع يقوم المدير المبدع بالتفكير، والتصور، والاستقصاء، والتخمين، والحدس بهدف فهم الأشياء، والعمليات، والربط بينها، من أجل تكوين شيء جديد وأصيل سواء أداة، أو أسلوب عمل، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، كإيجاد أفكار جديدة في القيادة، أو أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، إعادة توزيع المسؤوليات، والسلطات، أو إيجاد طريقة لخفض التكاليف، والحفاظ على الجودة معا، وإيجاد طريقة أفضل لبلوغ الزبائن، وكسب ولائهم، إذن تمثل الإدارة بالإبداع مزيجا من ثلاث عناصر أساسية هي، إيجاد رؤية، أو فكرة جديدة، وهي مرحلة التفكير

1. سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص.08.

الإبداعي، وإجراء بحث حول حلول هذه الفكرة، أي الحل الإبداعي للمشكلات، ثم اتخاذ قرار تنفيذي، وهي مراحل العملية الإبداعية الأساسية.

إذن الإدارة بالإبداع لا تعنى بالإبداع التلقائي الذي يحدث بدافع ذاتي وبمحض العبقرية، بل تعنى بالإبداع الموجه، والمدفوع بشكل مقصود،¹ من أجل تصميم أسلوب عمل جديد، ينتج عنه عمليات، أو منتجات، أو أعمال، أو حتى أسواق جديدة، وتشجيع الأفراد، والجماعات على الإبداع في أي من مجالات المنظمة، وليس بالضرورة أن يكونوا منخرطين في وحدات بحث وتطوير أو مشروعات إبداعية.

قد تملك المؤسسة وسائل فعالة للتقييم، إلا أنها لا تكفي عند غياب إطار لعملية الإبداع، إذ تشمل عملية التقييم استفسارات عن الإستراتيجية، والقيادة، ومدخلات، وأنشطة، ومخرجات عملية الإبداع، كما يحتاج الأفراد إلى إيضاحات حول المساحات الجوهرية للتغيير لتأسيس منظمة مبدعة، فإن تقييم الاستراتيجية على ضوء الإبداع، يكمن في الالتزام الاستراتيجي بالنمو من خلال الإبداع، ومن أجل تحقيق هذا الالتزام لابد من تجنيد الموارد، لاسيما رأس المال البشري، وبالتالي على المؤسسات تهيئة المناخ المناسب للإبداع، وتوفير الموارد، ويتم هذا في إطار نظام للإبداع محكم الإعداد.

أولاً. مراحل وأطر بناء نظام للإدارة بالإبداع: المشكلة الإدارية حالياً ليست في ندرة الأفكار الجديدة لإطلاق مشروعات ناجحة، بل في تأطير العمليات التي تغلف الأفكار الجديدة، وتحدد العمليات التي تقود إلى النتائج المرضية، ولا يتأتى هذا إلا من خلال اعتبار الإبداع نظام له مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وإن أول من لجأ لهذا التحليل هو وودمان الذي اعتبر الإبداع نظاماً ضمن نظام التغيير الإداري.

1. مراحل بناء نظام للإدارة بالإبداع: لبناء نظام للإدارة بالإبداع، على المنظمة إتباع المراحل التالية:

أ.دراسة الجدوى من بناء نظام للإدارة بالإبداع: تبدأ دراسة الجدوى عند الإحساس بوجود مشكلة تحتاج إلى نظام جديد لحلها، فالمشكلة اليوم تعد فرصة لتطوير المنظمة، ويدور التساؤل حول قدرة النظام الإداري الجديد على حل المشكلة بشكل غير مألوف، هذا ما تجيب عنه دراسة الجدوى من تطوير هذا النظام، والمتضمنة لكل من دراسة الجدوى الاقتصادية، وتتضمن التكلفة والمردود، والجدوى التنظيمية، وتتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات التغيير من موارد، وسلطات، ومسؤوليات، والجدوى العملية، وتتضمن قدرة الإدارة، والأفراد المشاركين في النظام على التشغيل

¹. برفين جيوبيتا، مرجع سابق، ص.140.

في إطار القيم، والسلوكيات الجديدة، أما الجدوى الإستراتيجية فتتضمن مدى تقديم النظام لميزة تنافسية جديدة تمنح المنظمة فرصاً أفضل للتطور.¹

ب. تحليل وتحديد متطلبات نظام الإدارة بالإبداع: أين يتم البحث المنهجي في مشكلة تطوير أو بناء نظام للإدارة بالإبداع، من خلال تجزئتها إلى وحدات أصغر يمكن دراستها باستخدام تحليل النظم، بحيث تجمع الحقائق عن أهداف النظام المستهدف، والعناصر، والوظائف، والعمليات التي ستمت فيه، والعلاقات الفاعلة بين مكوناته الأفقية، والعمودية للحصول على تقرير حول أداءه، ومن بين الأسئلة التي يطرحها محلل النظام:²

✓ ما أهداف نظام الإدارة بالإبداع المزمع تطويره أو بناءه؟

✓ ماهي متطلبات النظام؟

✓ ماهي مخرجات أو نواتج الإبداع المنتظرة من أنشطة النظام؟ وماهي مقاييس الرقابة، ومعايير الأداء المقبولة؟ وهل هذه المخرجات تساعد على حل المشكلات، واغتنام الفرص، وتحقيق أهداف التغيير؟

لعل الهدف الرئيسي من نظام الإدارة بالإبداع، هو تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب لمواجهة المنافسة واسعة النطاق؛³ أين أصبحت المؤسسات تدفع عاملها إلى إنتاج مخرجات إبداعية في مختلف النشاطات بشكل مستمر وشمولي، حيث يتعدى الإبداع إطار وحدة البحث والتطوير إلى كل نشاطات المؤسسة.

ج. تصميم نظام الإدارة بالإبداع: يتم رسم خريطة إرشادية لتطبيق نظام الإدارة بالإبداع المستقبلي، وهذا بعد موافقة الإدارة على تغيير النظام الإداري الحالي، وبالرغم من ارتفاع تكاليف إرساء النظام المقترح إلا أنها أقل بكثير من تكلفة عدم إرسائه، ويشمل التصميم كلا من القرارات الإدارية، وإجراءات، وآليات تنفيذها، وعلاقات بعضها ببعض، وأثر ذلك على نظام الإدارة بالإبداع.

يلعب الإداريون والمبدعون في عملية التطوير على حد سواء دوراً حيوياً في كل مرحلة، من خلال مساهمتهم في تقديم المقترحات والتوصيات، وبالأخص مرحلة التصميم التي تتأثر بالعديد من العوامل كالموارد المتاحة، حيث يحتاج مصمم النظام إلى مستويات وبدائل عديدة منها، واستخدامها بفاعلية، كما يحتاج إلى معلومات حول متطلبات الإدارة والمبدعين لتحقيق فاعليتهم، وتبيان مدى اعتمادهم

¹. سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 213-214.

². سليم ابراهيم الحسنية، المرجع نفسه، ص 213-214.

³. برفاين جيوبيتا، مرجع سابق، ص 139.

على النظام الجديد، للوصول إلى تصميم مرض للجميع نسبيا، إضافة إلى ضرورة تقويم سائر الأنظمة، والهياكل التنظيمية، والأساليب المستخدمة في النظم الإدارية من أجل اختيار الأنظمة الإدارية، وأساليب العمل الأنسب، ويكون التصميم على مرحلتين، التصميم النظري وكيفية تلبية متطلبات الإدارة والمبدعين، ثم التصميم العملي الذي تحدد فيه الموارد، والوسائل اللازمة للنظام، كما توزع المهام على الإدارة والمبدعين.

تصمم مخرجات النظام قبل تصميم المدخلات، إذ أنها تمثل الهدف المراد تحقيقه أخذا بالحسبان محتوى المخرجات، وشكل عرضها، وعدد البدائل الإبداعية المطروحة، والتوقيت الملائم لتقديم الأفكار، ومدى تكرار الحاجة إليها، ومدى تماشي هذه المخرجات مع الرؤية المطورة من طرف قائد التغيير، إضافة إلى تنسيق، وتنظيم النشاط الإبداعي، وأساليب اتصال، وتدفق الأفكار بين المبدعين، ومع الإدارات، ومن ثم يتم تصميم المدخلات أي الموارد اللازمة لنظام الإدارة بالإبداع، لاسيما رأس المال الفكري اللازم للحصول على النواتج الإبداعية، كما يجب تحديد حجم المشاركين في العملية، وتوخي التوقيت المناسب.

د.توفير الموارد اللازمة لبناء نظام الإدارة بالإبداع: يتم توفير الموارد اللازمة انطلاقا من عملية تحديد المتطلبات التي يحتاجها إرساء النظام الجديد للإبداع، والاستفادة مما تقدمه أدبيات الإدارة حول نماذج الإبداع من معلومات حول الثقافة، والإستراتيجية، والبنى الهيكلية، والأدوات اللازمة لعملية الإبداع،¹ للاستفادة منها لإرساء النظام الجديد، ومن أهم التوصيات ما يلي:²

- التدرج بالأولويات في تلبية الاحتياجات نظرا لمحدودية الموارد، والتدرج في استخدامات الإدارة بالإبداع في المجالات الإدارية، ابتداء من توظيف المبدعين وانتهاء بالأعمال الروتينية.
- الاعتماد على أسلوب الإبداع الذاتي، والتوسع باتجاه الإبداع الجماعي، واستعمال أسلوب مرن في توزيع الأدوار لتلبية الاحتياجات الحقيقية للمنظمة.

هـ.تشغيل نظام الإدارة بالإبداع والتدريب عليه وإدامته: أين يتم التخطيط للتنفيذ من خلال جدولته تفاديا لفجوات الانقطاع في التنفيذ، ثم اختبار النظام، وتعد أصعب مرحلة، أين يتم اختبار المدخلات،

¹. Crees eveleens, innovation management, a literature review of innovation process models and their implications (2010), p.10. source électronique : <www.lectoreatinnovatie.nl>

². Jean caux, système de veille et appropriation de connaissance par l'entreprise, collection du service des études et de la statistique du ministre de la région wallace, l'innovation et l'économie contemporaine, (bruxelle, de boch, 2004), p.224.

والعمليات، وقاعدة المعارف، والمخرجات، من حيث مدى مطابقتها لما صُمم له، وفي حال اجتياز هذه الاختبارات بنجاح، يتم التحول إلى النظام الجديد، إما دفعة واحدة أو مرحليا، وبالتوازي مع النظام القديم، وتحتاج عملية الانتقال هذه إلى تدريب الأفراد على أساليب الإبداع، وبعدها تأتي مرحلة إدامة النظام الجديد من خلال المراقبة المستمرة، والمحافظة على أدائه المرتفع، وتطويره باستمرار،¹ إما من خلال تصحيح أخطاء التصميم، أو التكيف، والتعديل، أو تلبية للتغيرات الحاصلة أثناء عملية التطبيق.

و.تقييم مشروع بناء نظام الإدارة بالإبداع: يكون التقييم من أجل التعرف على مدى فاعلية النظام من حيث الملائمة، والكفاءة، والفعالية، والاستمرارية، والمخرجات سواء الأدائية، أو الخدمية، أو النفعية، أو السلوكية.²

من أجل تأسيس نظام للإدارة بالإبداع لابد من وضع هذه الأخيرة ضمن إطار منطقي من أجل إدراك متغيرات موضوع الإبداع، وفهم وتبيان تداخلات تأثيراتها.

2.الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع: هو تجسيد لنظام الإبداع وخطة العمل فيه، حيث يعطي ملخصا لعناصر الإبداع شاملا الأهداف، والمتغيرات، والمؤشرات الموضوعية، وإستراتيجيات التنفيذ، موضحا ترتيباتها، وعلاقاتها المنطقية، مما يساعد على السير بالمشروع الإبداعي بطريقة واضحة وميسرة، إذ يوفر أداة فعالة للمتابعة، والتقييم، ومن أجل بلوغ أهدافه، على الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع أن يكون شاملا، ودقيقا إلى درجة تجعله أداة موثوق بها للتنبؤ، والقياس للسلوك الإبداعي، كما يجب أن يكون سهلا بالقدر الذي يسمح بتنظيم المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الإبداع، وإدراك معناها، والتمكين من ملاحظتها، وأن يكون مرنا بحيث يمكّن من إدراج التغيرات الناتجة عن المستجدات البيئية، كما يفترض فيه تحقيق عوامل النجاح لإدارة التغيير كالمشاركة في تطوير الرؤية، وتنفيذها، والتحفيز، والاتصال، واحتواء المقاومة، كما عليه أن يوجد حولا لمشكلات غالبا ما تتواجد في معظم المؤسسات وتعيق سيرورة الإبداع فيها وهي:³

➤ مشكلة تحويل توجهات الموارد البشرية نحو تطوير الأفكار بدل المحافظة على الممارسات الموروثة.

➤ مشكلة إدارة الأفكار نحو الإبداع، وكيفية تحويل الأفكار الفردية إلى انشغالات جماعية.

¹. سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص. 227-231.

². المرجع نفسه، ص.231.

³. Andrew H.van de ven, cental problems in the management of innovation, (USA: institute for research and of management JSTOR science, 1986), p.590. source électronique : <www.umn.edu>

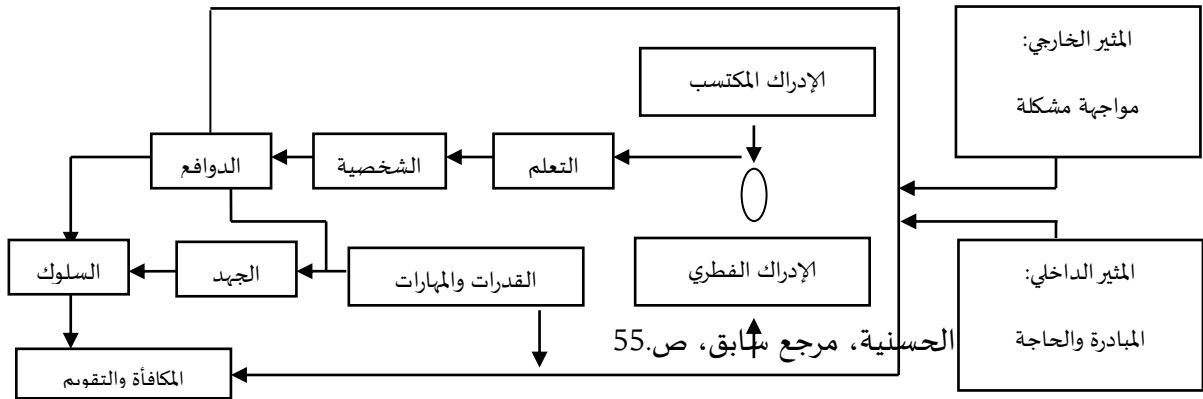
➤ كيفية إدارة مختلف النشاطات بالمنظمة على ضوء الأفكار الابتكارية للأفراد وتحويلها إلى إبداعات حقيقية.

➤ كيفية تحويل توجه القيادات نحو الانشغالات الإبداعية، وتحويل المنظمة ككل إلى فضاء إبداعي.

لأجل معالجة هذه المشكلات على المنظمة وضع إطار منطقي للإبداع على المستويين الفردي والجماعي.

1.2. الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع على المستوى الفردي: إن السلوك الإبداعي الفردي يحدث نتيجة متغيرات عديدة مادية، وذهنية، وتنظيمية، وبيئية، ووراثية، وتقنية، ومن الخطأ النظر إلى الأداء والسلوك النهائي للفرد دون النظر إلى تفاعل هذه العناصر التي تحدد الاختلاف في الأداء بين الأفراد،¹ حيث يصبح التأثير في هذه الأخيرة هو الذي يحدد السلوك المرغوب لدى الموظف، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي



يتضح من الشكل أن السلوك الإبداعي الفردي ينبع عن عوامل كامنة في الفرد نفسه وأخرى خارجية، حيث يتكون لدى الفرد تأثر بكليهما، أي حدوث إدراك فطري، وإدراك مكتسب للمشكلة أو الفرصة، ويتغير السلوك وكذا الناتج الإبداعي بتغير إدراك الفرد للمشكلة، ومدى تعارضها، أو توافقها مع إدراك الآخرين حيث يكون إدراك المبدع مختلفا عن الآخرين، ويحتاج السلوك الإبداعي الفردي إلى:²

أ. التعلم: يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك الإبداعي، ويجعله في حالة تطور مستمر، إذ أنه الأساس في اكتساب وتراكم المعرفة، كما أن التعلم عملية سابقة ولاحقة للإبداع، حيث أن الإبداع لا يمكن أن يحدث دون قدر من التعلم.

ب. القدرات والمهارات: حيث توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، وتساعد المهارات على رفع الأداء.

1. سليم ابراهيم الحسينية، مرجع سابق، ص ص 23-24.

2. المرجع نفسه، ص.26.

ج. الدوافع والرغبات: تنشيط الرغبات السلوك، وتثييره، وتوجهه نحو الأداء، ويتم التأثير عليها بالتحفيز.

د. الشخصية المبدعة: تلعب الشخصية المبدعة دورا هاما في توجيه السلوك.¹

إن السلوك الإبداعي ممكن الحدوث إذا تناسقت المثيرات الخارجية مع العوامل النفسية الداخلية للفرد، وكذا مع المناخ التنظيمي السائد، وأي خلل في تناغم هذه العناصر يؤدي إلى العكس حتما. إذ يجب أن يحدث تناسب بين الفرد ووظيفته حتى يتمكن من الإبداع،² فالفرد الذي يحتاج إلى مرونة للانتقال بين البدائل لأداء مهامه بطرق إبداعية، لا يمكن منحه وظيفة محدودة الخبرات، أين يكون الطلب محدودا، وكذا الطرق، والإجراءات، حيث لا يجد حينها الفرد المبدع الحرية في إطلاق العنان لأفكاره.

2.2. الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع على المستوى الجماعي والتنظيمي: الإدارة بالإبداع هي العملية الإدارية أو الوظيفية الإدارية الأولى لكل إداري أو عامل يقوم من خلالها بتوظيف رأس المال الفكري الذي يمتلكه، أو تمتلكه المنظمة ككل لتحقيق نواتج إبداعية بدل الإبداع، والتقليد، لذلك على المؤسسة توفير المناخ المشجع على الإبداع، وفيما يلي أهم العناصر التي يجب التركيز عليها.

2.2.1. ثقافة العمل الإبداعية: ثقافة عمل أي مؤسسة تؤثر على بيئة العمل وسلوك العاملين، إذ تمنح هؤلاء هوية منظمة، وتشكل سلوكهم، كما تعزز استقرار، وتماسك النظام الاجتماعي، وتسهل الالتزام الجماعي، كما أنه من الضروري تحقق انسجام بين قيم، وثقافة المنظمة، والقيم الحقيقية لدى الأفراد³، حتى لا تتناقض سلوكياتهم الظاهرة مع قيمهم الباطنة مما يؤثر على أداءهم، فكلما زادت درجة التنافر المعرفي في النماذج الفكرية السائدة، زادت صعوبة التغيير⁴، كما أن الفهم الخاطئ لثقافة العمل السائدة، أو عدم استيعاب ماهيتها، يؤدي إلى عدم القدرة على تغييرها نحو المنحى المرغوب.

وبالنظر لثقافة العمل الإبداعية، يمكن القول أن الإبداع ينبغي أن يتحول بذاته إلى قيمة مؤسسية، حيث يرى البعض أنه ينبغي تبني ثقافة بعينها من أجل تشجيع الإبداع، بينما يرى آخرون أنه يكفي أن تتوافق ثقافة العمل أيا كانت مع مناخ المؤسسة، حتى تكون صالحة لتحقيق الإبداع. كما يقول البعض أنه لا بد من وجود ثقافة عمل واحدة بالمؤسسة، إلا أن الأرجح وجود ثقافات فرعية لدى مختلف الأقسام كل حسب توجهه ودرجة إسهاماته الإبداعية بالرغم من إمكانية وجود صراع بينها، إذ

1. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعية، 2007)، ص. 264.

2. بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 55.

3. المرجع نفسه، ص. 88.

4. رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 156.

على القائد أن يحسّن إدارته نحو الأهداف الإبداعية، فقد تحتاج بعض الأقسام إلى مركزية القرار ونوع من البيروقراطية التي تخدم الإبداع في أحد جوانبه كالإلتقان والالتزام، بينما يحتاج البعض إلى لامركزية القرار، وهيكلي عضوي يسمح بالمرونة اللازمة لانطلاق الأفكار الإبداعية، كما أن مزيجاً من القيم، والسلوكيات التي تبدو متناقضة ظاهرياً، قد تؤدي إلى حالات إبداعية متميزة.¹

2.2.2 القيادة الابتكارية: القيادة عموماً هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم، وثقتهم، وتعاونهم. وتقوم القيادة على ثلاث أسس هي:

- القوة: هي القدرة على التأثير على الآخرين.

- التأثير: هو عملية التحكم في أفعال وأفكار الآخرين ولكن بإرادتهم.

- السلطة: هي حق ممارسة القوة.

إن مبدأ التمييز في القيادة الإبداعية يسمح باستخدام الحد الأدنى من العوامل سابقة الذكر ولعل التأثير هو العامل الأكثر فعالية، وبالتالي القيادة الإبداعية هي سلوك يصدر من جانب بعض أعضاء فريق العمل، أو المؤسسة يؤدي إلى ابتكار، أو تغيير افتراضات، وقيم أساسية داخل فريق العمل.² والقيادة الإبداعية هي القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فريدة تنظم علاقاتها غير المترابطة، وتجعلها بؤرة إبداع،³ والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة، ويقراها بطريقة مختلفة.⁴

3.2.2 البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة: تحتاج الإدارة بالإبداع لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري، وعملي، يقوم على قيم، ومعايير، وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل الإبداع قيمة مشتركة بين العاملين، إذ على القائد دمج الإبداع في الأنشطة اليومية للمؤسسة، حيث يصبح مصدراً من مصادر الريح، والنمو، والتنافسية.⁵ وبالرغم من أنه لا يجب وضع قواعد تحدد وتنظم عملية الإبداع، إذ أن لكل منظمة أسلوبها الذي تجده ملائماً لذلك، إلا أن بعض الخصائص الرئيسية يجب توفرها في كل المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الإدارة بالإبداع، مهما كانت قيمها، واتجاهاتها، وفيما يلي بعض هذه الخصائص:⁶

1. بيتر كوك، مرجع سابق، ص.185.

2. المرجع نفسه، ص.192.

3. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص.160.

4. المرجع نفسه، ص.161.

5. برافين جيوبيتا، مرجع سابق، ص.205.

6. Paul trott, op.cit, p.12.

- لا تبحث المؤسسة المبدعة عن تحقيق أرباح قصيرة المدى بل تخطط إلى المدى الطويل.
- القدرة على استثمار الأفكار الجديدة، للحفاظ على المبتكرين من التحول إلى المؤسسات الأكثر اهتماما بهؤلاء.
- اليقظة ورصد البيئة الخارجية في إطار وظيفة معينة كنشاط رسمي، كما تكون في إطار غير رسمي.
- قبول المخاطرة التي تحمل فرصا متوقعة بشرط التوازن في محفظة المشاريع من حيث درجة المخاطرة.
- تحقيق التفاعل بين مختلف الوظائف، لاسيما الأكثر ارتباطا بالتسويق، والبحث، والتطوير، وإدارة الصراعات بينها نتيجة اختلاف الأهداف، والانفتاح على التكنولوجيا المتطورة بالبيئة الخارجية.
- التوازن بين النشاطات اليومية الروتينية، وتحقيق الكفاءة المطلوبة فيها، وبين نشاطات الإبداع.
- التكيف مع التغييرات المدرجة، للتمكن من تسيير الأنشطة الداخلية بالطرق الجديدة للعمل.
- توفير تشكيلة متنوعة من المهارات، والمعارف، والخبرات العلمية، والتكنولوجية، والعامية، وحسن إدارتها.
- أصبحت المؤسسات الكبرى تعتمد إلى فتح فروع مستقلة لإدارة المشاريع الإبداعية الجديدة، حتى لا تؤثر على نشاطاتها الاعتيادية.

4.2.2. إدارة الموارد المدعمة للإبداع: يرتبط النشاط الإبداعي بشكل كبير بدرجة توظيف الموارد من قبل المؤسسة لأغراض الإبداع، وفيما يلي أهمها:

(أ). إدارة الموارد المالية: على عكس باقي نشاطات المنظمة التي تدار وفقا لميزانية سنوية، فإن نشاطات الإبداع تحتاج إلى مقاربة طويلة المدى، ولأن رؤوس الأموال محدودة، إضافة إلى تنافس باقي نشاطات المنظمة على أكبر قدر من التمويل، فإن هذه العملية تخضع لاعتبارات ثقافية من جهة، واهتمامات المنظمة وطبيعة نشاطها من جهة أخرى¹.

(ب). إدارة المعلومات: تعد المعلومات من الموارد الإستراتيجية المساعدة على التعلم والإبداع، إلا أن حجم المعلومات المتاحة عادة يفوق معدل استخدامها المنطقي، ويتجسد الدور الرئيسي لإدارة المعلومات في القدرة على انتقاء الحقائق التي من شأنها دعم وقيادة عملية صنع القرار الإبداعي، وإن أحد التحديات هي كون المعلومات مصدر للقوة والسلطة لدى العديد من المؤسسات والأفراد الذين يفضلون الاحتفاظ بها لأنفسهم، والتي غالبا ما تفقد أهميتها مع الوقت.

(ج). إدارة الوقت والوقت الإبداعي: الوقت الإبداعي هو الوقت الذي يخصص لعمليات التفكير، والتحليل، والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل، وتقييم مستوى الأداء. وإدارة الوقت الإبداعي تقوم على كيفية استغلاله بحيث يساهم في تقديم أفكار إبداعية بسرعة أكبر، من خلال تخصيص وقت

¹. Melissa schilling; françois thérin, Gestion de l'innovation technologique, (Paris: maxima, 2006), p.132.

للإبداع، وصنع جدول للأعمال، كما على المبدع عدم التعلق بالماضي إلا في إطار محدود باعتباره بنكا للمعلومات، والخبرات.¹

فمثلا إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد في السوق، فإن سرعة تطويره تسمح بالتقدم قبل المنافسين، أو تخفيض الوقت الذي يكون المنافس فيه وحده في السوق مع إبداعه الجديد، كما أن ربح قدر من الزمن يعني ربح قدر من المبيعات الإضافية، كما أن المنظمة السبابة للسوق تأخذ الحصّة الأكبر فيه، إضافة إلى كسب ولاء العديد من العملاء،² وبالتالي فإن سرعة تطوير المنتج أكثر أولوية من باقي أهداف إدارة الإبداع، ومن العوامل المساعدة على الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي ما يلي:³

- وضوح الرؤية الإستراتيجية والتموقع الإستراتيجي، ومعرفة المنظمة لما تريد أن تكون ميزتها التنافسية مما يخفض آجال الاختيار الخاصة بمميزات المنتج.
- إن التكنولوجيا غير المتحكم فيها تتسبب في آجال وأخطار إضافية، وبالتالي يجب التجديد تدريجيا لمعرفة أثره على العميل كإدراج الإبداع على أحد وظائف منتج معين، ثم إدراجه على منتجات أخرى بالتدرج.
- تطبيق التزامن في مختلف إبداعات المهام، والوظائف من خلال تعبئتها، ومتابعتها من بداية المشروع.

ثانيا. إشكاليات نظام الإدارة بالإبداع: كأي نشاط في المنظمة، يحتاج الإبداع إلى قياس لمعرفة مدى نجاحه وإمكانية تسييره، كما أنه يحتاج إلى حماية للاستفادة من مخرجاته، وتعويض تكاليفه.

1. قياس الإبداع: كما هو الحال مع المعارف، تثار مشكلة قياس الإبداع، فمن الضروري قياسه، وذلك من خلال مقارنة الإبداعات المحققة مع التحسين الحاصل في المؤسسة، أو مقارنة أهداف الإبداع مع ما هو منفذ، أو قياس الأداء الإبداعي من خلال المقارنة بالمنافسين، كما يمكن قياسه من خلال مؤشرات الأسبقية كما يلي:⁴

- أسبقية الفكرة: يتم تقييم عدد الأفكار التي تم توليدها، وفترة التوصل إليها، وعدد الأفكار المرشحة للتطبيق، ومدة تطبيقها، والأفكار المرفوضة قبل التجريب.

- أسبقية المنتج: تتمثل في الفترة ما بين تبني الفكرة، وتحويلها إلى نموذج أولي، والتي يجب أن تقلص أكبر ما يمكن، ومن المؤشرات المستخدمة لهذا الغرض، عدد المنتجات الجديدة مقارنة بالشركات الأخرى، أو تلك التي فشلت قبل بلوغها السوق، أو عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في آن

1. سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.178.

2. Jean brilman, op.cit, p.178.

3. Ibid, p.178.

4. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص ص.209-210.

واحد، أو تلك المتطلبة لتكنولوجيا وعمليات جديدة.

- أسبقية السوق: يجب التحكم في تكاليف أسبقية السوق، ومن المؤشرات المستخدمة، الفترة ما بين ظهور الفكرة حتى وصول المنتج للسوق، أو عدد المنتجات الجديدة التي وصلت للسوق مقارنة مع أفضل منافس، أو تلك التي حققت صدى في السوق، أو من خلال نسبة المنتجات الناجحة إلى إجمالي المنتجات المدرجة بالسوق، أو من خلال فترة استرداد تكلفة الإبداع.

إضافة إلى مقاييس أخرى، والتي يمكن من خلالها قياس الإبداع، كالنسبة المئوية من الدخل المنفق على البحث والتطوير، وعدد براءات الاختراع، إلا أنها لا تقيس قيمة الإبداع فعلا، إذ من الضروري فهم عملية الإبداع نفسها، والعلاقة بين مدخلاتها، ومخرجاتها، وأثرها على القيمة السوقية للمؤسسة، مما يشكل تحديا لدى المؤسسات، إذ أن الإبداع يختلف من حيث المعايير، والعمليات، وعناصر التحكم فيه، وإمكانية التنبؤ بنتائجه، ومجالات التأثير، مما يجعل نتائج القياس تتباين من مؤسسة لأخرى، وبالتالي فالتحدي يكمن في ابتكار مقاييس توضح جميع تفاصيل العملية الإبداعية، وتعمل كمؤشرات للتنبؤ به، ولبلوغ ذلك يجب تحديد الهدف من القياس حتى يتم تحديد المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، ويرى بيتر دراكر¹ ضمن هذا الصدد أن الإبداع وسيلة لتحقيق الأداء في المستقبل، وبالتالي فهو مادة للقياس كأى نشاط، إلا أن ما يتميز به من مكونات غير ملموسة، تجعل من الصعب قياس أداءه، رغم هذا على المؤسسة السعي لإيجاد أساليب لتحقيق ذلك، وهذه الخطوات تساعد على وضع مقاييس للإبداع:²

- تحديد الغرض من الإبداع، والمخرجات المتوقعة، ومساهمتها في أداء العمل، وكذا مقاييس نجاحها.
- تحديد فرص وتحديات تحسين عملية الإبداع، وقائمة الأنشطة المستخدمة لتحفيز الإبداع.
- تحديد إمكانية جمع بيانات حول مقاييس الإبداع المنشودة.
- تحديد طرق وضع التقارير، ومراجعة المقاييس العملية المؤدية إلى نمو العمل وزيادة الربح.

وقد حدد روجرز مدخلات ومخرجات الإبداع، يتم قياسه من خلالها:

¹. Debra M.amidon, innovation et management des connaissances, (paris : édition d'organisation, 2001), p.142.

². برفين جيوبيتا، مرجع سابق، ص ص 224-225.

الجدول رقم(01): نموذج المقاييس الإبداعية للمدخلات والمخرجات.

قياس المدخلات	قياس المخرجات
- البحث والتطوير - استخدام التكنولوجيا - النفقات المتعلقة بالمنتجات أو العمليات الإبداعية - نفقات التدريب والتسويق.	- تقديم منتجات محسنة أو جديدة - النسبة المئوية للمبيعات من المنتجات الإبداعية - الملكية الفكرية - الأداء المالي للشركة.

المصدر: برافين جيوبتا، مرجع سابق، ص.225.

إن كل مقياس من هذه المقاييس لا يمكن استخدامه بمعزل عن باقي المقاييس، بالرغم من أنها تحمل نوعاً من الصدق، كما أن جمع مقاييس مختلفة لوضع مجموعة مؤشرات يجب أن تشمل المقاييس الملموسة، وغير الملموسة، والاقتصادية، وغير الاقتصادية، والمتعلقة بالموارد، والعمليات، والنتائج.

من الممكن قياس الإبداع بمؤشرات عملية كالحصة السوقية المحققة من المنتجات الجديدة، عدد براءات الاختراع المحققة، قياس إشباع العملاء القائم على عدد المنتجات المسلمة في الأجل المحددة، ومعدل الإرجاع. ويمكن استخدام هذه المؤشرات كلوحة تحكم لدى المدير لاتخاذ القرارات الإبداعية، إلا أنها تعاني من معوقات تحد من ملائمتها، كعدم دقة المفاهيم المستخدمة، أي ما يمكن اعتباره منتجاً جديداً، وما يمكن اعتباره تكلفة للبحث والتطوير والصفة الذاتية والتطويرية للعمل الإبداعي. كما يمكن تقييم هذا الأخير تقييماً نوعياً، كالأثر التجاري، والقدرة على إثراء الإرث التكنولوجي للمؤسسة، والأثر على الصورة العامة لنشاطاتها، وإجراء الارتباطات بين خصائص المشروع، وطرق إدارته، ونتائجه المحققة، لاستخلاص عوامل النجاح التي تشكل قاعدة خبرة للمشاريع المستقبلية.

2. حماية الإبداع: من أجل الاستمرار في الإبداع، ومن أجل تحقيق قيمة من الناحية العملية لابد من حمايته تماماً، حتى التحسينات التي تضاف إلى الإبداع يمكن حمايتها،¹ فمن غير العدل أن تبذل المؤسسة والمبدع جهوداً هائلة، وتكاليف جارية لعملية الإبداع، حتى يتم نسخه بأقل تكلفة، وجهد. إذن فحماية الإبداع تعد حافزاً على الاستمرار فيه، ومن أهم وسائل الحماية براءة الاختراع، والعلامة التجارية المسجلة، وحقوق النسخ، والأسرار التجارية، والتي تسمح بالكشف عن الإبداعات للآخرين مع حماية الملكية الفكرية، والتي تقرها قوانين محكمة.

¹ Cathrine casamata, capital risque et innovation, (paris: toulouse1, 2000), p.198.

خلاصة:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار، في ظل البيئات المضطربة والمتغيرة والتنافسية. والإبداع هو النظر للأشياء الموجودة بطرق مختلفة وجديدة فهو تفكير خارج الصندوق، تتنوع مصادره ومستوياته ونظرياته ما أدى إلى تنوع نماذجه. ولقد أصبح الإبداع أكثر أهمية في ظل الانفتاح والمنافسة.

الإبداع عملية حقيقية ومهمة يجب أن تدار وتسير ولأنه عملية إدارية فهو يرتبط بالإدارة والمدير لذلك تطرقنا إلى المدير المبدع والإبداع الإداري. فإدارة الإبداع فن من فنون التسيير الحديثة وهي تعنى بجميع الأساليب والطرق والأنظمة والمداخل والاتجاهات التي من الممكن أن تحقق مستوى بارز من الإبداع داخل المؤسسة.

ولأجل النجاح في إدارة الإبداع وتسييره لابد من تجنيد الطاقات والموارد من طرف الإدارة القائمة على هذه العملية لذا أطلق عليها بالإدارة بالإبداع أو الإدارة المبدعة وهي الإدارة القادرة على تحقيق الإبداع عند الطلب وخلق المؤسسة المبدعة.

الفصل الثاني

مداخل تسيير الإبداع في المؤسسات
الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة

تمهيد:

إن ما يميز عصرنا هذا هو الاقتصاد المبني على المعرفة، أين أصبحت المعرفة المكون الرئيسي لمختلف المنتجات، والخدمات، وأساليب الإنتاج، وأصبح الجانب الأكبر من سعر السلعة، أو الخدمة مكونًا من المعرفة التي يحتويها، هذه المعرفة تتجدد وتتغير باستمرار لإبداع منتجات، وخدمات جديدة في كل مرة، الأمر الذي دعا إلى ضرورة حيازة المعرفة، واستخدامها، وإدارتها.

إن إدارة المعرفة انتقلت من مجرد إدارة ما لدى المنظمة من معارف في شكل قواعد معرفة، وذاكرة تنظيمية، إلى نشاط أكثر ارتباطًا بالإبداع، وهو توليد المعرفة الجديدة، واكتشاف مجالات تطبيقها لغرض إبداع منتجات، وخدمات، وطرق عمل جديدة، في إطار الإدارة المبدعة للمعرفة، كما أن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر برأس المال الفكري البشري، كونه الوحيد القادر على توليد المعرفة الجديدة. ولتوضيح ماهية الإدارة المبدعة للمعرفة، وإدارة رأس المال الفكري البشري كمدخل أساسية لتسيير الإبداع في عصر الاقتصاد المبني على المعرفة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مظاهر التحول إلى اقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني: مدخل إبداع المعرفة لتسيير الإبداع.

المبحث الثالث: مدخل إدارة رأس المال الفكري البشري لتسيير الإبداع.

المبحث الأول: مظاهر التحول إلى اقتصاد المعرفة

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالمعرفة كعنصر جديد يضاف إلى عناصر الإنتاج التقليدية، ودخولها كمكوّن أساسي في مختلف المنتجات، وأساليب العمل، إلى ظهور اقتصاد جديد تلعب فيه المعرفة دورا فاعلا، أطلق عليه اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة ومفارقاتها

لقد أصبحت المعرفة ثروة حقيقية لكل من الأفراد والمنظمات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها، وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، كما أن المعرفة السليمة، والفعالة، والكافية هي جوهر الإبداع¹.

أولا. تعريف المعرفة: لإعطاء مفهوم دقيق للمعرفة، لابد من التعرف على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بها، والمكونة لها، وهي البيانات والمعلومات:

1. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة من الأحداث، حيث تصف جزءا مما حدث، ولا تقدم أحكاما، أو تفسيرات، أو قواعد²، ولا تعبر على ما يجب فعله، وتظهر في شكل أرقام، أو حروف، أو كلمات، أو إشارات، أو صور دون سياق، أو تنظيم³. أو هي مواد خام أولية، لا قيمة لها، بشكلها الأولي، ما لم تتم معالجتها لتتحول لمعلومات مفهومة⁴، وقد تكون في شكل كمي، أو نوعي، يتم ترجمتها من طرف الفكر الإنساني لتصبح ذات معنى في شكل معلومات⁵.

2. المعلومات: تمثل مجموعة بيانات تمت معالجتها يدويا، أو حاسوبيا، أو معا، لخلق قيمة لها؛ حيث يكون لها سياق محدد، وانتظام داخلي، ومستوى عال من الموثوقية، والدقة، أي أن المعلومات ليست مجرد جمع للبيانات، حيث يستدعي الأمر ربطا بين هذه البيانات فيما بينها، أو بمعلومات سابقة⁶.

1. هيثم الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، (عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005)، ص: 113.
2. هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، (عمان: الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014)، ص: 88.
3. ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص: 37.
4. محمد الصباغ إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات 2003 ص 17 نقلا عن دهام بن هجرس الجبلي إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية 2015 جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية ص 19.
5. Boualem aliouat, les rodions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle (colloque international sur: l'économie de la connaissance), (biskra: université Med khider, 2005), p.62.
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص: 37.

وتعرف المعلومة كذلك بأنها كل حدث جديد، أو استعلام ناتج عن الملاحظة، أو هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما، أو مجال ما،¹ إذ يجب أن تتميز بخصائص تحقق الجودة اللازم توفرها في المعلومة.

3. المعرفة: المعلومات والبيانات عبارة عن مصادر للمعرفة، حيث تستخدم في إجراء عمليات معينة، أو حل مشكلات عالقة، وتحديد الخطط، والبرامج، كما أن المعلومات شيئاً فشيئاً تكمل معرفة الفرد، أو المنظمة، وتطورها، وتثريها من خلال الاستماع، والترجمة، والتحويل، أو المعالجة لإعطائها قيمة أكبر.² أما المعرفة اصطلاحاً فهي الإدراك الجزئي أو البسيط للأمور، وهذا ما يميزها عن العلم كونه إدراك كلي، ومركب.³

المعرفة التي ترغب فيها المنظمة، تعبر عن قدرة المنظمة على الفهم، والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل لتحقيق التطور، والتقدم المستمرين⁴، أي ترجمة المعرفة بعد فهمها إلى نشاطات، وممارسات قادرة على خدمة المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وبالتالي المعرفة هي الاستخدام الكامل للبيانات، والمعلومات مع إمكانية المزوجة مع المهارات، والأفكار، والحدس، والدوافع الكامنة لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل.

وقد عبر Drucker عن المعرفة بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تتكون إلا عند العاملين ذوي العقول والمهارات الفكرية"⁵ وحسب Blackweel & Jambel "هي مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم ويجمع بين الخبرات والمعلومات"⁶.

الاتجاه الأكثر شيوعاً يعرف المعرفة بأنها نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة المتراكمة لدى العاملين في المنظمة. وهي الفهم الصحيح والإدراك الواعي

¹. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.53.

². Boualem aliouat, opcit, p.62.

³. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، (الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2000)، ص.17.

⁴. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.65.

⁵. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص.10.

⁶. هيثم حجازي، مرجع سابق، ص.54.

للعلاقة بين المتغيرات، نتيجة امتزاج مايتلقاه الإنسان من معلومات، مع ما يتمتع به من قدرات عقلية، وخبرات متراكمة، واتجاهات.

وعرفت على أنها حصيلة الخليط من التجارب، والقيم، والخبرات، والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات، وهي مبعثرة في المؤسسة، أو أذهان الأفراد¹. وفي تعريف آخر للمعرفة هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها، معالجتها، لنقل الفهم، والخبرة، والتعلم المتراكم، من أجل استخدامها في حل مشكلة معينة².

ويمكن القول بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام، والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فمثلما تتشكل المعلومات من البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات، وتجارب التعلم، والمهارات النوعية المكتسبة، وعناصر أخرى، ويتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة، في كون أن المعرفة هي قدرة على التعلم وقدرة على الإدراك³، إضافة إلى أن غالبية المعارف هي حقائق استنتاجية عامة وغير محددة لا بالمكان ولا بالزمان، في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا، أو ظرفا معينا.

إن وجهة النظر التقليدية تعتبر المعرفة عبارة عن مخزون في حين أن المعلومات متدفقة، وهو عكس النظرة الحديثة، والتي ترى بأن المعلومات هي المكون الرئيسي للمعرفة، كما أن حل المشكلات يحتاج إلى دمج بين المعلومات المدركة، والمعرفة المخزنة لدى الفرد مما يجعلها تدفقا⁴. لكن يجب عدم الخلط بين المعلومة والمعرفة، فالمعرفة تتميز عن المعلومة كونها تمكن من خلق معارف جديدة، كما أن المعرفة، بالمقام الأول، قدرة على التعلم وقدرة إدراكية، بينما لا يمكن للمعلومة وحدها خلق معلومات جديدة. كما أن إعادة إنتاج المعلومة تحدث بمجرد نسخها، بينما تحتاج المعرفة إلى عملية التعلم، باعتبارها موردا إدراكيا يصعب إخراجها أو إظهارها وتحويلها من فرد لآخر⁵. ويرى نوناكا أن المعلومات عبارة عن تدفق من الرسائل، أما المعرفة تنتج عن تنظيم هذا التدفق⁶ ومفهوم المعرفة تطور وامتد

¹. مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: رأس المال المعرفي، عمان: الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة بالتعليم العالي، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد3، 2007، ص42.

². عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة، 2006)، ص26.

³. دومينيك فوراي، ترجمة محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، (دمشق: دار طلاس، 2000)، ص12.

⁴. Marie –Astrid le theule, yannick froda, op.cit, p.167.

⁵. Foray Dominique, opcit, p.10.

⁶. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص64.

إلى مفاهيم أوسع وأشمل:¹

➤ الخبرة السابقة، رسمية أو غير رسمية، أي معرفة الفرد ومهاراته المتخصصة والمتراكمة عبر الزمن.
➤ التعقيد؛ أي إمكانية العمل مع التعقيد بعكس المعلومة.
➤ الحكم، أي قدرة المعرفة على الحكم على المعلومات، والمواقف الجديدة.
➤ الحدس، القدرة على إيجاد حلول لمشكلات تشبه أخرى تم حلها، وعدم الحاجة إلى توليد الحل من الصفر.

➤ القيم والمعتقدات، والتي تؤثر على نوعية المعرفة المطورة والمستخدمه.
➤ التكنولوجيا، وهي تجسيد للمعرفة ضمن أساليب مادية تم ابتكارها لتقديم حلول لمشكلات تشغيلية.

➤ البراعة، أي الاحتراف المهني بدرجة عالية.
➤ الذكاء، أي القدرة على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والإبتكار، واستخدام المعرفة في المواقف ذات العلاقة؛ وهو عبارة عن قدرات ذهنية إنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال تراكم المعرفة، والخبرة، والنظر في مظاهر ودلالات الأشياء، وتغيير الظواهر، وهو القدرة على الاستنباط، والقياس، وتكوين العلاقات، وابتكار الحلول.

➤ المهارة، أي القدرة على تنفيذ المهام اعتماداً على المعارف والتقنيات.
➤ الحكمة، أي التفرقة بين الخطأ والصواب، والقدرة على قبول التوجهات الجديدة المرغوب فيها.

وفي ضوء ما ذكره الباحثون عن أهمية المعرفة، نجد حقيقة أن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، وهي أداتها الحيوية في القيام بوظائفها وأنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها، وغاياتها. كما أن المنظمات تعيش على المعرفة، وتزود من مصادرها المختلفة، وتتطور باستخدامها، وتختلف درجة أهميتها وفقاً لحاجة المنظمات إليها.

ثانياً. خصائص المعرفة: تختلف طبيعة المعرفة ومضمونها والسياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي تنتج فيه، وبالرغم من هذا، فهناك ملامح، وخصائص مميزة للمعرفة، يتم ذكرها فيما يلي:²

¹. هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 47.

². عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، (عمان: دارالمسيرة، الطبعة الثانية، 2010)، مرجع سابق، ص.193.

➤ ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين، عكس المعلومات الواقعة تحت ضغط المخاطرة وعدم التأكد.

➤ تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع، ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته، وعناصره، والقوى المحفزة للتطوير والتغيير.¹

➤ المعرفة ذات وموضوع في نفس الوقت، فهي ذات إذ أنها مخزنة في عقل الفرد، وتخضع لمعتقداته، وإدراكه للأمور، وتصبح موضوعا، عندما يتم تشاركتها، وتوضع في وسائط مختلفة.

➤ المعرفة دائمة التطور، ولها دورة حياة، تخضع للتحديث بحيث تصبح أكثر انسجاما مع الحقيقة، وقدرة على تلبية الاحتياجات، وتقديم الحلول للمشكلات فهي في حالة نمو دائم والوفرة إحدى صفاتها الجوهرية.

تتميز المعرفة أيضا، بكونها:²

➤ المعرفة غير ملموسة بدرجة كافية تحد من المتاجرة بها كسلعة، إلا أنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها كأصل على نطاق واسع.

➤ المعرفة أثرية يمكنها تخطي المسافات والحدود، وتتميز بالشمولية، والدقة، وإمكانية التجريد، والتعليل.

إضافة إلى الخصائص التالية:³

➤ المعرفة يمكن أن تمتلك، فأغلب المعارف ذات القيمة العالية، يتم تملكها من طرف المؤسسات أين يتم تحويلها إلى براءات اختراع، أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

➤ يتم توليد المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي المتضمنة للاستنباط، والاستقراء، والتحليل، والتركيب، كما تزول المعرفة بإحلال أخرى جديدة محلها فهي تتبدل، وتتغير باستمرار. كما يشار إلى ذلك بموت المعرفة، ويقصد به المعارف الراكدة، والمخزنة في مختلف الوسائط أو عقول الأفراد دون تلقينها لغيرهم، أو استخدامها.

➤ إمكانية تخزينها ومشاركتها، حيث تخزن في مختلف الوسائط التقليدية، والإلكترونية، كما أن المشاركة في المعرفة يزيدنها، ولا ينقصها.

¹. محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 23.

². المرجع نفسه، ص 21-22.

³ عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، (عمان: دار المسيرة، الطبعة الثانية، 2010)، ص 35.

➤ صعوبة قياسها كما هو الحال مع الأشياء التي تكون قابلة للعد، والإحصاء، والنمذجة والتنبؤ.
➤ تظهر قيمة المعرفة عند تبادلها، أي أن القيمة الاستعمالية للمعرفة لا تظهر إلا عند تبادلها، عكس السلع المادية التي تنفصل فيها القيمتين الاستعمالية، والتبادلية.

هناك من ينظر إلى المعرفة كشيء، وبالتالي يجب الاحتفاظ بها، وتخزينها، واكتنازها، ويتم التركيز هنا في كيفية الحصول عليها، وتنظيمها، وجمعها، وقياسها، بالمقابل هناك من ينظر إليها على أنها عملية، ويتم التركيز في هذه الحالة على الجوانب الديناميكية لها، كالخلق، والاقتراس، والتكيف، والتعليم، والتطبيق، والاتصال، إذ أن لها مكونات دائمة التغيير والتجديد، وكلا وجهتي النظر صحيح، فلها خواص الشيء المدرك بالحواس، وخواص العملية، كما أنها نظام معقد، إذ أنها ظاهرة إبداعية خلاقة تتطلب وجود بيئة ملائمة.¹

ثالثاً. أنواع المعرفة: المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن وضعها في إطار واحد، وإنما هي عدة أنواع، فعندما تقدم المنظمة منتجاً، فهي لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخلها، وبرؤوس أفرادها، وعلاقاتهم المتميزة، إضافة إلى ثقافتها التي تمثل معرفتها الخاصة، وطريقتها في فهم الأشياء، والمتكونة عن طريق الخبرة، والتفاعل بين رؤيتها للأعمال، وطريقتها في إنشاء الميزة التنافسية والعاملين بمؤهلاتهم، وخصوصياتهم، وكذا السوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها، وفيما يلي أهم أنواع المعرفة:

1. المعرفة حسب ظهورها: تقسم إلى معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية. يقصد بالمعرفة الضمنية المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية، وإدراكية، وسلوكية²، والمعرفة الصريحة هي المعرفة الممكن تخزينها في وسائل مادية مثل الأرشيف، والمخططات، والنماذج والمستندات، أي في وسائط تقليدية، أو تكنولوجية³ وعلى هذا ظهر مدخلان حول المعرفة، يرى الأول أن المعرفة التنظيمية لا بد أن تتحول إلى قاعدة معرفية، أين يتحول العمل المعرفي الإنساني إلى أنظمة عمل معرفية قائمة على أنظمة معلومات تساعد عمال المعرفة في إنجاز الأعمال المعرفية الروتينية، ويرى الثاني أن المعرفة ضمنية في الأصل، وهي ما يبقى في رؤوس الأفراد، وتمثل مزيجاً من الخبرة، والقيم، والمعلومات السابقة، والرؤوس الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم الخبرات، والمعلومات الجديدة، ولا

1. Ninna helander, Marianne kuko, pasi veetanen, cutting costs and making profits through knowledge management, (Corotia: in-thec, 2010), p.05.

2. حسين موسى نعمة عباس، مرجع سابق، ص73.

3. Ninna helander, Marianne kuko, pasi veetanen, op.cit, p.04.

يمكن تحويلها إلى قاعدة معرفية¹ وعموما فإن كليهما يعبر عن خبرات، وثقافة المنظمة، والمترجمة في أنظمتها، وسلوكيات الأفراد، والجماعات بها.

إن أول من قدم هذين التصنيفين للمعرفة هو ميشل بولاني Michael polanyi في الستينيات، حيث يقول في هذا الصدد أن ما نعرفه أكثر مما يمكن أن نخبر الآخرين عما نعرفه، وأن المعرفة الضمنية هي ذكاء، وإدراك، وقدرات داخلية على الاستدلال، وليس نوعا من مستودعات المعرفة، أو ذاكرة كما في الفهم العام لها،² إلا أن هذا التحليل لم يحض بالاهتمام الكافي، إلا بعد أعمال نوناكا (Nonaka)، حيث عرف المعرفة الصريحة على أنها المعرفة الرسمية، والقياسية، والمرمزة، والنظامية، والصلبة، المعبر عنها كميا، والقابلة للنقل، والتعليم،³ كما هو الحال مع براءات الاختراع، والأسرار التجارية، كما تظهر في منتجات الشركة، وخدماتها، وإجراءات عملها، وخطتها، ومعايير تقييم أعمالها، بينما عرف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة غير الرسمية والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية، والحدسية، وهي شخصية خاصة بكل فرد، غير القابلة للنقل والتعليم، وتتواجد في عمل الأفراد و فرق العمل داخل المؤسسة، وهي التي تعطي للمنظمة خصوصيتها، وتعد أساس قدرتها على إنشاء المعرفة، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا إذ تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.⁴

وتتميز المعرفة الضمنية ببعدين:⁵

- البعد التقني: يتضمن المعارف العملية في شكل خبرات، يملكها الفرد حتى دون معرفته بالنظريات ذات العلاقة بها، فهو بعد فعلي، عملي، تطبيقي.

- البعد الإدراكي: يتعلق بالنماذج الفكرية، والمعتقدات، والإدراكات السلوكية. فهو بعد معنوي، اعتقادي، ومفاهيمي.

وتتميز المعرفة الضمنية عن الصريحة بصعوبة تشاركتها، وخبزها، كما لا يمكن تصنيفها، أو ترتيبها بشكل نظامي، تتراكم بالدراسة، والخبرة، وتتطور بالتفاعل مع الغير، وتنمو بفعل التجربة، والخطأ،

1. ربيعي مصطفى عليان. مرجع سابق، ص. 57.

2. عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص. 77-79.

3. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 44.

4. نعيمة حسن جبر زوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الالكترونية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد 2005، 117، ص. 149.

5. عبد الستار عبد العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة. (الأردن: دار المسيرة، 2006)، ص. 36.

وتعد الأهم في المنظمة، لأنها أساس خلق المعرفة الجديدة، في حين أن المعرفة الصريحة أقل قدرة على الإبداع من المعارف الضمنية وذلك وفقا لنوناكا وتاكيشي¹.

2. المعرفة وفقا لاستخداماتها: تقسم إلى المعرفة الإجرائية أو العملية أي معرفة كيف **know how**، أي كيفية عمل الأشياء، والمعرفة الإدراكية أي معرفة ماذا **know what**، أي معرفة نطاق الموضوع والمشكلة، والمعرفة السببية أي معرفة لماذا **know why**، أي فهم العلاقات بين مجالات المعرفة المختلفة، وتستخدم في السياقات المعقدة وغير المؤكدة، ومعرفة الأغراض أي معرفة لماذا **why**، وهي المعرفة التي توجّه الخيارات الإستراتيجية². وتجتمع هذه الأنواع لتكوين المعرفة التنظيمية التي لا يمكن اعتبارها مجرد مجموع المعارف الفردية منفصلة، بل هي نتاج التضافر، والتكامل بينها من خلال التشارك، والتعاون. أين يبرز تقسيم آخر للمعرفة، وهو المعرفة الفردية، والمعرفة الجماعية، والمعرفة التنظيمية، حيث تتحول المعارف الفردية إلى جماعية، ومن ثم تنظيمية، فكلما كُرس العمل المشترك أكثر أمكن ترجمة، وتناقل المعارف الفردية، وبالتالي القدرة على أداء المهام الجماعية الأكثر تعقيدا.

3. المعرفة حسب مصادرها: تصنف المعرفة إلى داخلية، وهي كل معرفة تنشأ، وتسير داخل المؤسسة من طرف الأفراد المتواجدين فيها، والمشتملة على خبراتهم، ومعتقداتهم، وذاكراتهم، وافتراساتهم، ومهاراتهم. ومعرفة خارجية تمثل مجموع المعارف التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية، كمراكز البحث، والجامعات، والمنافسون، والموردون، والزبائن³.

4. المعرفة وفقا لمستوياتها: صنفت المعرفة إلى ثلاث مستويات وذلك بما يخدم أهداف المؤسسة التنموية، وهي:

1.4. المعرفة الضرورية (الجوهرية): وهو الحد الأدنى من المعرفة، ويكون مطلوبا من أجل الدخول في الصناعة، ولا يضمن للمنظمة تنافسية طويلة الأمد⁴، إلا أنها تعد المعرفة الأساسية والتي بموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

¹ Abdelkader djeflat, op.cit, p.17.

² ربيعي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص ص 84-85.

³ محمد أحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 46.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 45.

2.4. المعرفة المتقدمة: هي المعرفة التي تعطي للمنظمة القابلية للبقاء، والتنافسية، وتوسع المؤسسة من خلال اكتسابها للمعرفة المتقدمة إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بالمنافسين، برفع جودة المعرفة لتمييز عنهم.¹

3.4. المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة الصناعة، والتفوق على منافسيها، والتميز بشكل كبير عنهم، وجعلها قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها لارتباطها بابتكار الجديد في المعرفة، ومصادر قدراتها². هذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع، والابتكار، والاكتشاف من خلال البحث، والتطوير.

يكمن التحدي بالنسبة للمنظمات في القدرة على التمييز بين هذه الأنواع من المعارف من جهة، ومعرفة أماكن تواجدها، وكيفية إنشائها، وإيجاد الاستعمالات الابتكارية لها من جهة أخرى.

المطلب الثاني: التحول إلى اقتصاد المعرفة

تحول مفهوم الاقتصاد من اقتصاد مادي قائم على الآلة، واليد العاملة والطاقة، كأهم مصادر القوة والثروة، إلى اقتصاد يعتبر هذه الأخيرة الركيزة الأولى للنشاط الاقتصادي في جميع المجالات ألا وهو اقتصاد المعرفة.

أولاً. مفهوم اقتصاد المعرفة: يمكن تعريفه على أنه الاقتصاد الذي تُحقق فيه المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، فهي تشكل مكوناً أساسياً في العملية الانتاجية، والنمو يزداد بزيادة هذا المكون، وينهض من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وينطلق منها، فالمعلومات وتكنولوجياها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج، وفرص التسويق، ومجالاته، وتعمل على التكيف مع بيئة تميزها عولمة وعالمية المعرفة، وربما يقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات، وربما تشمل البحوث العلمية، والخبرات، والمهارات. وهو ذلك الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات، وخدمات المعرفة في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الأصول البشرية، واللاملموسة وفق قواعد وخصائص جديدة³، أو أنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، وتوظيفها، وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة، بكافة مجالاتها من خلال استخدام العقل البشري ك رأس للمال، وتوظيف البحث العلمي، وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

¹. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، (الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2009)، ص 110.

². سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 184.

³. عبد الرحمان الهاشني، فائزة محمد الغزاوي، مرجع سابق، ص 25.

وعالمية المعرفة¹. إذن من محاور اقتصاد المعرفة، المعرفة والبعد الإنساني، وتكنولوجيا المعلومات، والإبداع.

ثانياً. عوامل ظهور اقتصاد المعرفة: تكوّن اقتصاد المعرفة من خلال ظاهرتين رئيسيتين، من جهة الميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي للمعارف، ومن جهة أخرى الحدث التكنولوجي المتمثل في تطور وانتشار التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وقد نتج عن تفاعل هاتين الظاهرتين مرحلة اقتصادية تميزت بانخفاض تكاليف نقل، واكتساب المعارف، وارتفاع متزايد في عملية تخريجها، كما تزايدت معها الأنشطة المكرسة للإبداع خاصة داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك تغيرت العديد من العوامل سواء على مستوى المؤسسة، أو محيطها كسرعة التغير التكنولوجي، سرعة الإبداع ومصادره، تغير بعض العوامل المحددة للتنافسية². ومن أهم العوامل التي أدت إلى ظهور الاقتصاد الجديد مايلي:

3

1. الميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي للمعارف: بخلاف ماكان سائداً خلال القرن التاسع عشر، من تمويل وتدعيم للنمو الاقتصادي بنسبة كبيرة من طرف رأس المال المادي، فإنه خلال القرن العشرين أصبح هذا النمو يُدعم شيئاً فشيئاً من طرف رأس المال اللامادي، حتى أصبح هذا النوع من رأس المال المصدر الأساسي للتطور، وزيادة الإنتاجية، وتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات، وقد كان هذا التطور نتيجة للأهمية المتزايدة للمعارف، وتطور دورها في المنظمات من خلال رأس المال المعرفي كعامل فعال في تطورها، وتحسين تنافسياتها، وعنصر مهم يجب إدراجه في إستراتيجياتها.

ومن خلال دراسة لمنظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OCDE شملت 19 دولة سنة 1997، بينت أن 35% من القيمة المضافة لقطاع المؤسسات كانت من القطاعات المرتكزة على المعارف نتيجة للميل الكبير لزيادة الدور الاقتصادي لها، والذي تجسد من خلال ثلاث مظاهر: زيادة نسبة رأس المال اللامادي، وانتشار الصناعات المكثفة بالمعارف، وزيادة نسبة العمال ذوي الكفاءات المرتفعة، مما أدى ب OCDE إلى إدراج وسيلة قياس جديدة للقيمة المضافة قائمة على مساهمة القطاع المعرفي في القيمة المضافة للمؤسسات.

1. سعد غالب يس، إدارة المعرفة، (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، ص.26.

2. بداوي مصطفى، غردى محمد، الاستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 أبريل 2009)، ص.145.

3. Dominique Foray, l'économie de la connaissance, (Alger, casbah, 2004), (Paris: Ed la découverte, 2000), p.23.

2. انتشار التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال NTIC: إن ما يميز اقتصاد المعرفة هو التطور الهائل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، حيث نلاحظ سرعة تطور NTIC جليا منذ سنوات التسعينيات، وظهرت العلاقة بين هذا التطور وبين تزايد الإنتاجية.¹

3. تزايد حصة رأس المال غير المنظور: إذا كان التطور التقني في القرن الماضي، يعنى بتقديم رأس المال المادي، فإنه حاليا، ومنذ السبعينيات، ساهم في زيادة رأس المال غير المنظور بصفة أكثر، حيث مثل معدل النمو في رأس مال المنظور ثلثي إنتاجية العمل خلال الجزء الثاني من القرن التاسع عشر، بينما أصبح لا يمثل سوى ربع أو خمس إنتاجية العمل في القرن العشرين.

4. ارتفاع نسبة العمالة المؤهلة: تحل تكنولوجيا المعلومات محل الفرد في العديد من المهام، بالمقابل تطرح طلبا على اليد العاملة المؤهلة لاستخدامها، إضافة إلى تزايد نشاطات الإبداع، وتسارع تغيرات المحيط، وحاجة المؤسسات إلى نشاطات كثيفة المعرفة، وبالتالي إلى كفاءات، ومهارات عالية المستوى.

5. الانتقال المكثف إلى استراتيجيات الإبداع: ارتفعت نفقات البحث، والتطوير، والتسويق أكثر من ذي قبل، للحصول على نشاطات، ومنتجات كثيفة المعرفة، وتبني إستراتيجية إنتاج مرتبطة أكثر باليقظة السوقية، والتي أدت إلى تنوع، وتميز تشكيلة منتجات تستجيب لطلب أكثر من ذي قبل.²

6. ظاهرة المؤسسات متعددة الجنسيات: ظهرت معايير دولية موحدة سمحت بتمازج الثقافات والمعارف المحلية، حيث تراجع دور المقاولين من الباطن، وتحول إلى علاقات تعاون طويلة المدى مع موردين مختارين بعناية لتوفير التكنولوجيا المكتملة بالجودة، والتميز الفائقين.³

وعلى ذلك فإن المعرفة هي محور اقتصاد المعرفة الذي يتضمن مايلي:⁴

- الاهتمام بالبحث العلمي، والإبداع، والابتكار بما يساعد على توليد المعارف المفيدة في شتى المجالات.
- العمل على نشر المعارف من خلال التعليم، والتدريب، والإعلام من أجل بناء الفرد الذي يتمتع بالمعارف، والمهارات، والقدرات التي تمكنه من العمل بفاعلية.

1. Olivier Bomsel.Gilles LE BLANC, (Paris: toulouse1, 2000), p.456.

2. Ibid, P189.

3. Ibid, P.190.

4. بداوي مصطفى، غردي محمد، مرجع سابق، ص 143.

- التركيز على ضرورة استخدام المعارف، والمهارات، والقدرات على أفضل وجه ممكن بما يدعم عطاء المجتمع، ويعزز تطوره.

- تأمين بنية تقنية مناسبة تهتم بالرعاية اللازمة لتحفيز العمل المعرفي، والإنجاز المادي الذي يستند إليه.

- التركيز على البنية التقنية الرقمية المعلوماتية بما في ذلك تقنيات الاتصالات، والحاسوب، والانترنت.

ثالثا. خصائص الاقتصاد المعرفي: إن اقتصاد المعرفة بمضامينه، يتسم بالعديد من الخصائص والسمات الأساسية، والتي منها ما يأتي:

➤ تحول هيكل الاقتصاد المكون من رأس المال المادي، والأرض، والعمل، إلى توليفة جديدة من المعلومات، والمعرفة، وهجرة القيمة للعناصر المادية لمزيج المنتج والخدمة، إلى سلسلة قيمة مضافة للمعلومات، والمعرفة، حيث انتقلت الثروة من المؤسسات الصناعية إلى مؤسسات قائمة على المعرفة.

➤ حلت تكنولوجيا المعلومات محل العاملين، وأيضا محل خط إنتاج كان العمل فيه يدويا، بالمقابل، أصبح الأمان الوظيفي غير متاح، وأصبحت المعرفة، الحائل الوحيد دون فقدان الوظيفة.

➤ خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد، أي تناقص التكاليف حيث أن إنتاج معرفة جديدة يقود إلى إمكانات لإنتاج معرفة جديدة أخرى، وهكذا تستمر عملية إنتاج المعرفة بشكل متزايد ومتسارع¹.

➤ الاقتصاد المعرفي اقتصاد مفتوح، تنتقل فيه الأفكار والمعارف بين المؤسسات، خال نسبيا من السرية التي تميز الصناعة التقليدية، مما يجعله اقتصاد سريع التحول، حيث يتطلب قدرة على التعلم، والتكيف بسرعة، مما أدى إلى إعادة تنسيق العلاقات بين المؤسسات، وإعادة تقسيم العمل بينها.

➤ أصبح المكون المعرفي أكبر تكلفة وسعرا من المكون المادي لأي منتج أو خدمة، كما أصبح المصدر الدائم لتحقيق الميزة التنافسية.

➤ ظهور مفهوم إدارة التناقضات، أين يوفق المسير بين العقلانية التي تحتاج إليها المؤسسة لتعظيم عوائدها، والإبداع الذي تحتاجه لتطوير أعمالها، بالرغم من تناقض الأساليب المتبعة لتحقيق كليهما.

¹. بداوي مصطفى، غردي محمد، مرجع سابق، ص 144-145.

➤ الانتقال من المفهوم الفردي للتعلم إلى المفهوم الجماعي، من خلال مجتمعات الممارسة وشبكات المعرفة، والخبرة، والمشاركة فيها بخلق ما يسمى بالمعرفة التعاونية.¹

➤ يمتاز بالاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية، والعملية وبالذات المتطورة منها، وعالية المستوى في الإقتصاد، وفي أداء نشاطاته، وتوسعه، ونموه، إذ تعتبر موردا متجددا مما يستبعد نموذج الندرة في اقتصاد المعرفة، فاستعمال المعرفة من طرف شخص لا يمنع استخدامها من طرف آخر.²

➤ الموارد الضخمة والإمكانات الكبيرة التي يتم استخدامها في المجالات المعرفية سواء تلك المتصلة بالبحوث العلمية، والتطوير التكنولوجي لصالح المشروعات الاقتصادية، وخاصة في الدول المتقدمة، أو تلك الموارد الضخمة التي تستخدم في الاستثمار في المعرفة، والتي تحقق الإنتاج المعرفي غير المادي، والذي بواسطته تبرز منتجات معرفية جديدة، وتوليد وسائل وأساليب معرفية جديدة تستخدم في الإقتصاد.

➤ السرعة الفائقة نتيجة استخدامه لوسائل حديثة، كالأقمار الصناعية والانترنت التي تسمح بتبادل واسع للمعلومات والمعارف مما أدى إلى الانتشار الفائق للمعرفة عبر أقطار العالم.

رابعا. أهمية الاقتصاد المعرفي: تكمن أهمية الاقتصاد المعرفي فيما يلي:³

➤ قدرة المؤسسات في الدول السائرة في طريق النمو على البروز عالميا، من خلال نشر مواهبها على أرجاء العالم، مستفيدة من ظاهرة العولمة ومفهوم المعرفة متعددة الثقافات بفعل اقتصاديات الحجم والنطاق.

➤ له أثر على تحديد طبيعة الإنتاج واتجاهات التوظيف، إذ يتطلب إعادة هيكلة للإنفاق العام لتعزيز المعرفة بكل مستوياتها، وتطوير رأس المال البشري، وتبني ثقافة معلوماتية، ومنظومة فاعلة للبحث والتطوير.

➤ أصبحت المؤسسات تبحث على فرد على درجة عالية من المعرفة والمهارة التكنولوجية، وأكثر إيمانا بثقافة التغيير والإبداع. كما أخذ تقسيم العمل منحى آخر، حيث تقسم المعرفة التنظيمية إلى مجموعات متجانسة تعيد المؤسسة من خلالها تحديد محتوى نشاطاتها وفقا للقدرات التي تمتلكها في كل مجال معرفي.⁴

1. عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص ص 17-29.

2. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 223.

3. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد الغزاوي، مرجع سابق، ص 29.

4. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 374.

➤ التركيز على خدمة المستهلك الذي أصبح صاحب القرار، والتفكير في توفير خدمات خاصة بكل زبون.

➤ التحول من العمل الحقيقي إلى العمل الافتراضي، بفعل التشبيك الذي وسع من التشارك الداخلي والخارجي للمعلومات، والمعارف،¹ كما ظهرت نشاطات جديدة بفعل الانترنت؛ كالتجارة الإلكترونية.

➤ انتقال النسبة الأكبر من الاستثمار نحو المجالات كثيفة المعرفة،² كالإلكترونيات والأجهزة الدقيقة والاتصالات عن بعد، والتي تتسم بالعائد الحدي الأعلى مما أدى إلى تحدي مبادئ النظرية الاقتصادية.

من أجل الاستفادة القصوى من المعارف داخل المنظمات، فهي تحتاج إلى تسيير واضح ومنهجي لهذه المعارف، والعمليات الحيوية المرتبطة بها، من خلق، وجمع، وتنظيم، ونشر، واستخدام، واستغلال، وكذلك تشارك المعرفة على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة، وتطبيقها بالشكل المناسب، وهو ما يطلق عليه تسيير المعرفة، والتي تطورت إلى أن حققت تسيير المعرفة بطرق مبتكرة.

¹. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.196.

². المرجع نفسه، ص.197.

المبحث الثاني: مدخل إبداع المعرفة لتسيير الإبداع.

تحتاج المؤسسات اليوم إلى أسلوب مختلف لإدارة معارفها قائم على الإبداع والابتكار، متجاوزة مفهوم إدارة المعرفة، الذي كان سائدا منذ الثورة الصناعية، إلى إدارة المعرفة بطرق ابداعية، ما يمكن من توليد المعرفة الجديدة، والانفتاح على مجالات تنفيذها. هذه المعارف الجديدة تلعب دورا فاعلا في مساعدة المؤسسات في التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحالية بكل تداعياتها، وكذا زيادة العوائد، وتحقيق الإبداع.

المطلب الأول: الإدارة المبدعة للمعرفة.

لا يدور الحديث في عصر متميز بالتغير والتطور المستمرين عن إدارة المعرفة التقليدية، التي تضمن للمنظمة مجرد البقاء في بيئة الأعمال، وإنما يدور الحديث الآن، وأكثر مما مضى، عن إدارة المعرفة بطرق ابتكارية تضمن للمنظمة تكيفها مع التغير المستمر، والقدرة على إبداع معارف جديدة، وتنشئ وتنمي العوائد المعرفية.

أولا. ظروف ودواعي التحول إلى الإدارة المبدعة للمعرفة: يعتبر تسيير المعرفة من المواضيع الجديدة في مجال التسيير، ورغم حداثة هذا الموضوع إلا أن هناك العديد من وجهات النظر حول نشأته فأغلب الباحثين يشيرون إلى أن جذور تسيير المعرفة كانت في السبعينيات من خلال مجموعة من علماء التسيير ومن بينهم Peter Drucker, Humphrey Sturt حيث جادلا أنه مع تحول الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة الذي فيه اهتمام كبير بالمعرفة، أصبح الاهتمام منصبا بما هو موجود من معارف داخل عقول الأفراد العاملين، والتي تلعب دورا مهما في الإبداع، ومعدل الإنتاج، والنمو الاقتصادي.¹ ويمكن تعريفها بأنها:

- ممارسة من أجل تطبيق المعرفة من الخبرات السابقة لاتخاذ القرار فيها، واستخدامها في القرارات الحالية والمستقبلية بغرض تحسين فعالية المؤسسة.²
- ويرى (سكايرم) أن تسيير المعرفة هو التسيير النظامي والواضح للمعرفة، والعمليات المرتبطة بها والخاصة واستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. ومنه فإن تسيير المعرفة

¹.Dale neef, managing corporate reputation and risk developing a strategic approach to corporate integrity using knowledge management, (elsevier butterworth-heinemann, USA, 2003), p.124.

².Murray E. jennex, knowledge management, organizational memory and transfer behavior: global approaches and advancements, (information science reference, new york, usa, 2009), p:04.

يتطلب تحويل المعرفة الضمنية (الشخصية) إلى معرفة جماعية يمكن تقاسمها بشكل أفضل داخل المؤسسة.¹

■ أما Wiig فقد عرف تسيير المعرفة على أنه تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، وتوليد المعرفة وأصول المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يتم تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية.² ومنه فإن تسيير المعرفة يشمل أيضا المحافظة على المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري، وبالتالي فإن تسيير المعرفة لا يدور حول تسيير الموارد (المعرفة) فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى تسيير العمليات التي تدور حول هذه الموارد، والتي تتمثل في الاكتساب، والتوليد، والنشر، والخزن، والتطبيق.³

وعليه فتسيير المعرفة يقوم على فكرة الاستغلال الأمثل للمعرفة، سواء كانت داخلية أو خارجية من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها من اكتساب، وتوليد، ونشر، وتوزيع، وخزن، وأخيرا تطبيق هذه المعرفة لتعطي لنا في النهاية شيئا جديدا يمكن أن يخلق قيمة للمؤسسة وصولا للميزة التنافسية، وهذا ما يبرز أهمية تسيير المعرفة.

تطور مفهوم تسيير المعرفة وإدارتها مع تطور الممارسات الإدارية، مما مهد لظهور إدارة المعرفة بالمفهوم الجديد والتي تعتبر سيرورة من التغييرات على مستوى الممارسات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية تماشيا مع سيرورة من التغييرات في بيئة الأعمال، هذه الممارسات مهدت لظهور الإدارة المبدعة للمعرفة، وفيما يلي شرح لهذه التغييرات:

1. تحويل وتغيير الأعمال: لأن التغيير هو الثابت الوحيد في حياة المنظمات، على هذه الأخيرة انتهاز التغيير الفعال من خلال الإدارة المبدعة للمعرفة، ومن أهم عمليات التحويل الممهدة لهذه الأخيرة ما يلي:⁴

1.1. إدارة الجودة الشاملة: هي إستراتيجية تلزم بتحقيق مخرجات ذات جودة عالية للحصول على رضا الزبون، من مبادئها: الشمولية، والشراكة مع الزبون والمورد، حيث مهدت إلى ظهور إدارة المعرفة من خلال اعتمادها على التوجه بالنتائج، ورأس المال الفكري، وفرق العمل، وكذا التحسين المستمر.

2.1. تغيير ثقافة المنظمة: تخضع الثقافة التنظيمية للتغيير عندما تتعارض مع التطورات البيئية

¹. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، (عمان: دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2009)، ص: 252.

². عصام نور الدين، مرجع سابق، ص: 32.

³. ربي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 121.

⁴. المرجع نفسه، ص: 60-62.

المختلفة والتي تبحث المنظمات للتكيف معها، ولعل الثقافة المعرفية والابتكارية هي الأكثر استهدافا من غيرها.

3.1. إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات كبيرة في الكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة، إذ أنها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وعلى الهياكل الأفقية، وفرق العمل، وتحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة تعمق مسؤولية العمل المشترك، وتمنح استقلالية للعاملين، وتركز على دعم مفهوم التعلم، والإبداع، والتوجه الزبوني، مما مهد إلى ظهور إدارة المعرفة، إذ توفر هذه الأخيرة احتياجات إعادة الهندسة من معلومات، ومهارات، ودعم مفهوم التعلم.

2. الابتكار: يعمل الابتكار على تحويل إدارة الأعمال من وظيفة إدارية تكيفية إلى مهمة خلاقة، بالنظر إلى ما يعتبره الزبون ذا قيمة، ولعل هذا من أهم محاور الإدارة المبدعة للمعرفة.

3. إدارة المعلومات: ساهمت إدارة المعلومات في إضافة قيم جديدة في عمليات إدارة المعرفة لاسيما تعظيم رضا الزبون، من خلال المشاركة في البيانات، والمعلومات، والمعرفة، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

4. نظم قاعدة المعرفة: تستخدم المنظمة عدة نظم لتعزيز وإثراء قاعدة معارفها، كتطبيقات الذكاء الاصطناعي، إذ تعمل على توليد، واكتساب المعرفة، ونشرها، ومشاركتها، كما عززت قدرة المنظمة على الإنتاج باستخدام المعرفة، والاستجابة السريعة للسوق، وكذا القدرة على التعلم والإبداع.

5. رأس المال الفكري: أي مجموع الأفكار، والاختراعات، والتكنولوجيا، والمعارف العامة، والبرمجيات، والتصاميم، وقواعد البيانات، والعمليات، والإبداعات الناتجة أساسا عن رأس المال البشري، مما أدى إلى ظهور إدارة المعرفة التي تعمل أساسا لأجل الحفاظ على ملكية المنظمة لهذه الأصول، وتنميتها.

6. المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي يشتغل كل فرد فيها في حل المشكلات من خلال التجريب المستمر وتبني التغيير الشامل لمواجهة البيئات المتغيرة، حيث تعمل على تغيير هيكل المنظمة من عمودي إلى أفقي، والمهام من روتينية إلى أدوار التمكين، وأنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة في المعلومات والمعارف، ومن الثقافة الجامدة إلى المرنة، والمتكيفة، ومن استراتيجية التنافس، إلى التعاون داخليا وخارجيا.

ثانيا. مفهوم الإدارة المبدعة للمعرفة: الإدارة المبدعة للمعرفة تعرف على أنها "عملية التنسيق المنظم والمقصود لأفراد وتكنولوجيا وهيكل المنظمة حول تحقيق التجديد والإبداع"¹؛ أي أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة وهو الإبداع. كما تعرف بأنها "العملية المنظمة والمنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها"²، أو أنها المقاربة التكاملية لابتكار، ورصد، وتنظيم، ونشر، واستخدام الأصول الفكرية للمؤسسة³، أي اعتبار المعرفة أصلا من أصول المؤسسة. كما تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، واستخدامها، وتنظيمها، ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات، واستخدام مخرجاتها في صناعة القرارات، وحل المشكلات، ورسم عمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي"⁴، حيث يتضح أن إنشاء المعرفة الجديدة من أهم مهام الإدارة المبدعة للمعرفة، إضافة إلى أهمية تطبيق مخرجاتها في مختلف المجالات.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة المبدعة للمعرفة على أنها جهد منظم في نشاطات وعمليات تسعى المنظمة من خلالها إلى تحصيل، وحفظ، وتقاسم المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتطبيقها في مختلف أوجه الحاجة إليها، للعمل على تكييف المنظمة مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لضمان الاستمرارية، وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة، وأهم عنصر يميز الإدارة الحديثة أو المبدعة للمعرفة هو توليد، وابتكار المعرفة الجديدة. وتهدف الإدارة المبدعة للمعرفة إلى:⁵

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها من مختلف مصادرها، وخصها لإعادة استعمالها.
- خلق البيئة التنظيمية المشجعة على المشاركة في المعرفة، وحمايتها لرفع المستوى المعرفي للمنظمة.
- نشر ثقافة المعرفة، وتحفيز تطويرها، وتوفير إمكانات التعلم والتنافس.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة في تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة وظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية (عبر استخدام الاختراعات والمعارف، والمتاجرة بالابتكارات التي بحوزتها).
- جمع الأفكار الذكية من الميدان، ونشر أفضل الممارسات بالمنظمة، وتحقيق الإبداع والتكيف البيئي.
- خلق القيمة للأعمال في مختلف الوظائف، والنشاطات.

1. Bill walf, op.cit, p.04.

2. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.96.

3. Kimiz dalkiz, knowledge management in theory and practice, (USA: elsevier.inc, 2005), p.05. source électronique: www.books-elsevier.com

4. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.121.

5. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.61.

➤ توليد المعرفة اللازمة والكافية، والتأكد من تطوير، وتجديد، وتحديث المعرفة بصورة مستمرة ونشر المعرفة إلى كافة الأطراف ذات العلاقة.

➤ السعي إلى إيجاد قيادة قادرة على التحكم في العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وبناء وتطبيق مدخل الإدارة المبدعة للمعرفة.

في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، تسعى المنظمة إلى إدامة عملها، من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية، ولعل المعرفة هي العامل الأساسي لتحقيق ذلك، لتمتعها بالحماية وصعوبة التقليد نسبيا، من خلال إدارة جديرة وإبداعية لها، وتكمن أهمية هذه الأخيرة في كونها:¹

➤ فرصة لتخفيض التكاليف، ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد إيرادات جديدة، كما تعمل على تنسيق أنشطتها في اتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي.

➤ أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة بتوفير إطار لتعزيز المعرفة التنظيمية، وتعظيم قيمتها عبر التركيز على المحتوى.

➤ أداة لتشجيع القدرات الإبداعية البشرية لخلق معرفة جديدة، كما توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

كما أن الإدارة الإبداعية للمعرفة، أكثر من مجرد إدارة للمعلومات، حيث تقوم بتحليل المعلومات وكافة الأصول المعرفية المتوفرة، وإدارة العمليات المتعلقة بها، وتستند إلى منهج علمي لتصنيفها، وتبويبها، وحفظها في قواعد المعرفة، كما تستفيد من النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي، والذكاء الإنساني، والاصطناعي لتوليدها، وتستفيد من تقنية المعلومات، والاتصال في أكثر من مجال.

ثالثا. مبادئ ومتطلبات الإدارة المبدعة للمعرفة: تقوم الإدارة المبدعة للمعرفة على مبادئ، وتحتاج إلى متطلبات، يتم سردها فيما يلي:

1. مبادئ الإدارة المبدعة للمعرفة: مبادئ الإدارة الإبداعية للمعرفة لا يمكن حصرها بقواعد أساسية، بل هي مجرد دروس تعلمها الممارسون في هذا المجال، وقد اقترح ستيفن ديننج ستة مبادئ للإدارة المبدعة للمعرفة وهي:²

➤ المعرفة هي سر بقاء واستمرارية الأعمال مما يجعل تقاسمها هو الخيار الإستراتيجي.

1. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 121-122.

2. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص. 92-93.

➤ الجماعات ذات المصالح المشتركة هي أساس تقاسم المعرفة إذ يوجد هدف مشترك، والتزام ذاتي لتحقيقه.

➤ تحتاج الجماعات الافتراضية المشتركة إلى التفاعل المادي الدوري.

➤ لتقاسم المعرفة بعدد داخلي-خارجي، إذ يجب أن تتقاسم المنظمة معارفها مع الجهات الخارجية، والعكس، لتحقيق التفاعل، والتكامل بين المعارف الداخلية والخارجية.

➤ السرد القصصي للخبرات السابقة يساعد في حل أعقد المشكلات، ويدعم تقاسم المعرفة.

لقد ركز دينينج على جانب واحد من إدارة المعرفة وهو تقاسم، ومشاركة المعرفة، نظرا لأهمية هذا البعد إلا أنه أغفل جوانب عدة يمكن إبرازها فيما يلي:¹

➤ إدارة المعرفة عملية مكلفة إلا أن عدم إدارتها يعد أكثر كلفة.

➤ الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة لا بد أن تكون توليفة متكاملة من الحلول الإنسانية، والتكنولوجية، إذ لا تستطيع التكنولوجيا وحدها تقديم حلول شاملة للمشكلات الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية.

➤ تواجه إدارة المعرفة مشكلات المشاركة بالمعرفة أكثر من قضايا تحصيلها وابتكارها، لكونها مصدر قوة وتميز، إذ يصعب الاقتناع بتقاسمها، وتناقلها، ونشرها، لاسيما إذا تعلق الأمر بالخبرة، والمهارة.

➤ تكمن الحكمة في إيجاد استخدامات للمعرفة وليس تحقيق التراكم المعرفي فحسب، إذ يجب تطوير عمليات معالجة المعرفة بحيث تشكل تطبيقات فعلية تدخل في إنتاج المعرفة الجديدة بالمؤسسة.

ويمكن إضافة الجوانب التالية، والتي تبرز مبادئ لإدارة المعرفة:²

➤ تعد المعرفة مفهوما معقدا، متعدد الأبعاد ومتنوع الأوجه وعميق المحتوى، يحمل متغيرات، وثوابت البيئة، والثقافة التي توجد فيها، لذا فإن محاولة نمذجتها في قوالب كمية مصيرها الفشل، بالمقابل فهي تحتاج إلى تقنيات تبصير في مخططات تمثل التدفقات المنطقية لها، تماشيا مع طبيعتها غير الساكنة.

➤ تتضاعف القوة بدالة أسية عند تضاعف معرفة الأفراد، والجماعات، والمنظمات، مما يجعل لإدارة المعرفة بعدا سياسيا مهما بلغت من تجريد، وموضوعية.

1. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.62.

2. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.55.

➤ تتمثل إشكالية إدارة المعرفة في عمليتي ابتكار ومشاركة المعرفة، وبالتالي فهي تحتاج إلى ميكانيزمات جديدة لإدارتها، كما أن لها غايتان متضادتان ظاهرياً، ومتكاملتان عملياً، وهما؛ التراكم المعرفي الذي يجعل المعرفة مخزوناً ساكناً، والإبداع الذي يجعلها سيرورة من الأعمال الهادفة إلى تطوير معارف جديدة.

2. متطلبات الإدارة المبدعة للمعرفة: إن الإدارة الإبداعية للمعرفة عملية غير منتهية، إذ لا يمكن التحكم في حركية المعرفة، وطبيعتها المتغيرة، وعلاقتها بشبكات القيمة، حيث تشكل هذه الأخيرة حلقة مغلقة لا يعلم بدايتها من نهايتها، نتيجة لنشاطاتها المتشابكة، لذلك فهي تحتاج إلى:¹

➤ تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى ضرورة التأكد من مدى استخدام المعرفة الحالية، وتحديد كيفية تحديثها، ومدى الحاجة إلى تطوير معارف جديدة، وكذا الالتزام الإستراتيجي المستدام بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة، إذ لا بد من وجود خلية لإدارة المعرفة، وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

➤ الاهتمام والتعهد من طرف الإدارة العليا، وبالتالي إرساء خلية تنظيمية متخصصة في عمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى نظام لإدارة المحتوى، والمتمثل في نظام إدارة المعرفة.

➤ التكيف الاستراتيجي لإدارة المعرفة مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من جهة، وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، لتحقيق التكامل، والتفاعل بين أنواع المعرفة الضمنية، والصرحية.

➤ تهيئة الهيكل التنظيمي الملائم والمرن، بحيث يمكن من العمل بحرية لاكتشاف، وتوليد المعرفة، مع توفر لا مركزية عالية، وتشجيع التنظيمات غير الرسمية لتشارك المعرفة.

كما تتطلب إدارة المعرفة بأسلوب إبداعي تحسيس، وتكوين الأفراد، وتغيير أساليب التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية، وتوفير البيئة المشجعة على ذلك، إضافة إلى:²

➤ الاهتمام بالنظم والعمليات التي تساهم في زيادة القدرة على توليد المعرفة الجديدة من خلال توفير المؤهلات، والمهارات اللازمة لذلك، والتواصل مع المستخدمين، وأصحاب المصالح لتحديد المعرفة المتوقعة.

¹. ربي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص. 167-170.

². محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 71.

➤ تعدد القنوات المعرفية لتسهيل تناقلها، أخذًا بالحسبان قيم المنظمة، وأهدافها، ورؤيتها، كما تحتاج إلى قادة يفهمون المهام الحقيقية لإدارة المعرفة، ويقدرّون الإبداع، ويحفزون للتغيير.

➤ اختيار مؤشرات لقياس أداء إدارة المعرفة، وتقويم مستوى الأداء المعرفي على ضوءها.

➤ إرساء نموذج لإدارة المعرفة شامل لمصادر المعرفة الداخلية، والخارجية، وأنواعها الصريحة، والضمنية، وحتى المجهولة ولمجالاتها(العملاء، العلاقات، نظم وذاكرة، منتجات وخدمات وعمليات، أفراد وجماعات).

➤ وجود أفراد متعددي التخصصات لتشمل مختلف مجالات التخصص بالمنظمة، وكذا ما أسماه بيتر دراكر بعمال المعرفة، والمتخصصين في إدارة المعرفة كمجال تخصص قائم بذاته.

يجب أن تضم عمليات الإدارة الإبداعية للمعرفة بُعدي التعلم والتوليد، أي جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها، وكذا إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها القوة المحركة المتجددة للمنظمة، إضافة إلى ضرورة أن يكون نموذجًا تحفيزيًا، ينتقل من التعلم كمستوى أدنى إلى الابتكار كمستوى أعلى، ويتجه من المعرفة كرصيد إلى المعرفة كتدفق يحقق القيمة، ويعظم الميزة التنافسية، ويديمها، يدعم التغيير الإبداعي بالمعرفة التي يحتاجها في كل مراحلها، وقد قدم D.skyrme في كتابه حول رسمة المعرفة (2001)، عوامل نجاح سبعة وهي:¹

- معرفة الزبون، لاستخدامها في تطوير وإثراء رضا الزبون.
- المعرفة في المنتجات والخدمات، بحيث تكون هذه الأخيرة كثيفة المعرفة.
- المعرفة في الأفراد، من خلال تطوير الكفاءات، وتنمية الثقافة الإبتكارية لديهم.
- المعرفة في العمليات، من أجل التمكن من تحقيق الخبرة اللازمة في النقاط الحرجة.
- الذاكرة التنظيمية، ومستودعات المعرفة لاستخدامها في المستقبل.
- المعرفة في العلاقات من خلال تحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة.
- قياس رأس المال الفكري(الأصول المعرفية)، وتطويره، واستغلاله.

كما يرى Skyrme² أن هناك قوتان محركتان لإدارة المعرفة إبداعيا؛ تتمثل الأولى في الاستخدام الأفضل للرصيد المعرفي المؤسسي، أي أن نُحسِن معرفة ما نعرف، كي لا يتم إعادة ابتكار معرفة موجودة أصلا، أو الإخفاق في حل مشكلات نجحت المؤسسة في حلها سابقا، أما القوة المحركة

¹. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص. 127-129.

². نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 129-127.

الثانية، فتمثل في التركيز على الطرق الفعالة في تشجيع، وتعزيز الابتكار، وإنشاء معارف جديدة، وتوظيفها. وتعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة وسيط مهم في إدارة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة، كما أنها تعد دعامة فعالة لحماية عمليات الإدارة المبدعة للمعرفة في المؤسسة، والمتمثلة في إدارة المعارف الموجودة، وإنشاء معارف جديدة، وتحتوي البنية التحتية للإدارة المبدعة للمعرفة على العناصر التالية:

أ.المحتوى: المحتوى هو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات، والتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية إنشاء، وتكوين المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وبينهم وبين قيادة المؤسسة¹، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع على الإبداع المستمر.

ب.تكنولوجيا المعلومات: أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغييرات جوهرية في طبيعة العمل الإنساني، وكذلك عمل المؤسسات على اختلاف أنواعها، وقامت بتجسيد المعرفة في الوظائف المختلفة². إن قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحقيقية تكمن في قدرتها على إحداث تغييرات هيكلية عميقة في الاقتصاد من خلال قابليتها على تشفير المعرفة، وجعلها سهلة الاستخدام في جميع القطاعات³، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على إنتاجية عالية للفرد، والمؤسسة، والقطاع، وتحسين جودة المنتجات، وخفض التكلفة.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات تلك الأنظمة والأدوات المستخدمة في تخزين، وتحليل، وتوصيل المعلومات بكل أشكالها إلى المؤسسة، واستخدام البرمجيات والأجهزة لإدارة قواعد البيانات، وتكنولوجيا تشغيل المعلومات المستغلة في نظم المعلومات المحددة بالحاسوب.

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة، واكتسابها، أو نشرها، أو الاحتفاظ بها، وتقوم التكنولوجيا بتطوير عناصر الحاسب الآلي، والبرامج التي تستعمل لإيصال المهام المطلوبة، وذلك من خلال ثلاثة تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة.

1. أحمد الخطيب، خالد زيان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، (الأردن:عالم الكتب الحديث،2009)، ص13.

2. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، (الاسكندرية:دار الفكر الجامعي،2009)، ص20.

3. عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الخباني، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان:دار المسيرة،2007)، ص32.

إن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يعمل على مساندة ودعم إدارة المعرفة، وذلك من خلال تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وتشديد بنى تحتية تكنولوجية يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، وتتميز هذه الصناعة بكونها تعتمد على العقل البشري، وتتمثل مهمة البنية التحتية التكنولوجية في حماية جميع عمليات إدارة المعرفة.

ج. العمليات: تقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث، والتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، الكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح¹.
د. الأفراد: تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، واستخدامها، كون الجانب البشري يعد الجزء الأساس في إدارة المعرفة، والمقصود بالأفراد هنا هم جميع الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، واللذين يقومون بإنشاء المعرفة، ويوفرون الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح، والتفوق التنافسي. تمثل معارف الأفراد القدرة على التصرف في العديد من الحالات، وتتضمن هذه المعارف المهارات، والتعليم، والخبرة، والقيم، والمهارات الاجتماعية، وتمثل نتائج التصرفات الفردية، والتي تعتمد بمجموعها على الأفراد².

إن إدارة المعرفة تتطلب توفر موارد بشرية مبدعة، وقادرة على توليد المعارف، وتبادلها مع الآخرين، وخاصة مع شيوع استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فمجال المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات، انطلاقاً من امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، إلى استخدامها بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج هذا الاستخدام ثالثاً.

هـ. الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني المشتركة، والسلوكيات، والقيم، والمعتقدات، والاتجاهات التي يتمسك بها العاملون في المؤسسة³، وهي تعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات في التحول إلى مؤسسات معرفية، وذلك من خلال تطبيق قيم الانفتاح، والإبداع، والمرونة، والعمل الجماعي. كما أن البيئة الثقافية الإيجابية في المؤسسة تمد الأفراد بالقيم، والمعتقدات، والأفكار، والتجارب، والتي يتم تحويلها إلى معارف تستخدم في تفعيل الأداء، وتحسين الإنتاجية، ونجد أن هناك مجموعة من التحديات المتعلقة بالعوامل الثقافية تواجه المؤسسة في

1. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص 92-94.

2. عصام فهد العرييد، قياس رأس المال المعرفي (الفكري) بين النظرية والتطبيق، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية 26-28 أبريل 2004، ص 18.

3. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، (عمان: دار الشروق، 2003)، ص 326.

تطبيق إدارة المعرفة، نذكر منها:¹

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- أن ثقافة المؤسسة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

وتشمل الثقافة التنظيمية الأبعاد المهمة التالية:²

- ثقافة تشجع على استخدام المعرفة، واستغلالها، والمشاركة فيها.
- توافر إدارة عليا مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة، وداعمة لها.
- تحديد أهداف واضحة للعاملين، والمشاركة بوضعها، وبيان كيفية تنفيذها.
- تقديم الحوافز للعاملين من أجل تنفيذها وتبادلها.

و.الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الأخرى، ويوضع هيكل المؤسسة لتقسيم الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، وللتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة.

تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي المتواجد في المؤسسة، وتركز على الأبعاد المهمة لتصميم هيكل المؤسسة، وهي:³

- التخصص: حيث يتم تقسيم الوظائف إلى مجالات أصغر للعمل، أو المسؤوليات، وزيادة الاتصال بين العاملين، وتحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة.
- الهرمية: تؤثر هرمية هيكل المؤسسة على الأفراد العاملين فيها، وعلى علاقاتهم فيما بينهم.
- التجميع: يتم وضع الوظائف والدوائر على شكل مجموعات، اعتماداً على الخبرات المتخصصة، أو الاهتمامات المشتركة، أو التقسيم حسب المناطق الجغرافية.
- التكامل: وهو استخدام آليات التكامل الملائمة لترابط بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

1. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص303.

2. محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007)، ص36.

3. المرجع نفسه، ص37.

- الرقابة: وضع الصيغ، و المعايير، والقوانين للسيطرة على إنهاء العمل.

ويضاف على البنية التحتية لإدارة المعرفة العناصر التالية:¹

- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد(ضمن فريق عمل) مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم، وإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية إنشاء المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد، والأقسام، والوحدات.

- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز، ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد بعضهم ببعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي، والمؤثر للمعرفة.

- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات، أو بالتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية إنشاء المعرفة.

- المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن إنشاء المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات، والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات، وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، فإشاعة المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات، والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

- الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً، ومتنوعة، وعميقة.

- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على إنشاء القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار، أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، وتلعب المعرفة دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة.

- المعرفة المشتركة العامة: تمثل المعرفة المشتركة العامة أحد المكونات الضرورية للبنية التحتية التي تساند إدارة المعرفة، حيث تؤدي الخبرات المتراكمة في المؤسسة إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة، وفعاليتها، بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات، والشبكات، وعمليات التنسيق، وتحقيق

¹. عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، العدد 103، ديسمبر، 2005، ص 62.

المعرفة المشتركة العامة وحدة المؤسسة، حيث تشمل على اللغة المشتركة، ودليل الترميز الموحد، وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة، إضافة إلى معايير الشراكة، وعناصر المعرفة المحددة ما بين الأفراد.¹

المطلب الثاني. عملية توليد المعرفة وتحقيق الإبداع:

يرى كل من **Bogner & Bansal** أن الأداء التنظيمي المستدام يرتبط بتطوير القدرات من خلال برنامج تسيير فعال الذي من شأنه خلق أثر فعال باستعمال المعارف الموجودة والمطورة داخليا كمدخل لبناء المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى اختراعات، أو ابتكارات، حيث يؤكد العديد من الباحثين على مفهوم المؤسسات التي تبني كفاءاتها على معارفها الخاصة، وليس على المعرفة المكتسبة من الخارج، وبالتالي يمكن توليد المعرفة أو نشرها عندما يتم تسييرها من خلال قدراتها المعقدة، وأول هذه القدرات هو توليد معرفة جديدة، والتقاط سلسلة مستمرة من أنشطة التعلم التي تكون فيها المعرفة الجديدة مطورة على أساس كل حدث تعلم الذي يمثل مدخلات نادرة للتعلم المستقبلي. كما يرى **Nonaka**² أن تسيير المعارف يتوضح من خلال نشر المعرفة، واستغلالها، وتحويلها إلى معرفة جديدة، بما يمكن المؤسسة من الحصول على عادات لتحويل، ودمج، وخلق قيمة للموارد في العمليات الروتينية، وعليه فإن بناء مؤسسة إبداعية، ومتعلمة يتطلب تسيير المعارف كشرط مسبق لتحقيق تميز الأداء، والأعمال.

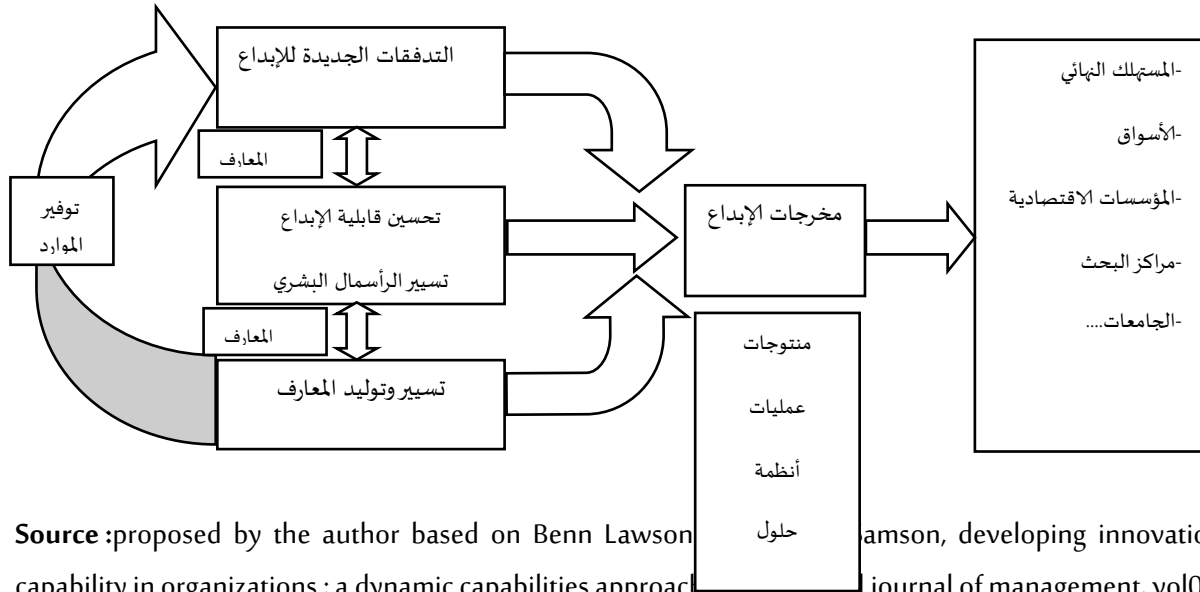
وبالتالي يعد تسيير وتوليد المعارف من أهم المقاربات التسييرية للرأس المال البشري، مما يساعد على تحسين القابليات الإبداعية لدى الأفراد، مع توفير موارد أخرى يسمح بوجود تدفقات جديدة للإبداع في المؤسسة، والتي تظهر في شكل مخرجات (منتجات، عمليات، أنظمة، حلول، وبراءات اختراع...)، والتي يستفيد منها المستهلك النهائي، الأسواق، المؤسسات الاقتصادية، مراكز البحث العلمي، والجامعات، وغيرها. ويمكن توضيح تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

¹. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص3.

² Mohamed buheji, understanding the impact of knowledge management on driving organisational excellence towards organisational learning and innovation, available at:

<http://qc.hbmeu.ae/QC4Proceedings/PDF/Understanding%20the%20Impact%20of%20Knowledge.pdf>

الشكل رقم(09). تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة.



Source :proposed by the author based on Benn Lawson and Samson, developing innovation capability in organizations : a dynamic capabilities approach, international journal of management, vol05, n°03, imperial college press, australia, september2001.

عمليات تسيير المعارف تظهر كأساس يسمح بتطوير عمليات التعلم الفردي، والجماعي، والتنظيمي من خلال حدوث التفاعل بين الأفراد، الذي تتمثل نتائجه في اكتساب مهارات ونماذج عقلية مشتركة، هذا التعلم يسمح بتحسين الأداء التنظيمي، ويساعد في عمليات التصميم، الابتكار، المراجعة، والتعديل، وغيرها، وتحقيق أعلى مراتب الأداء، والمتمثلة في التميز والإبداع، وبالتالي يمكن القول أن عمليات تسيير المعارف، والتعلم تحقق نفس الغرض من حيث تحقيق أعلى درجات النضج، والتقدم، والمتمثلة في الإبداع، والتميز.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري البشري مدخل لتسيير الإبداع

يعد رأس المال الفكري أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية، وهو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، وهو عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المنظمات للوصول للتفوق التنافسي، وذلك من خلال امتلاك العقول الذكية (العنصر البشري)، والمتمثلة في إجمالي المعارف، والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المبدعة. ونظرا لأهميته في الإدارة المبدعة للمعرفة سيتم التطرق إليه بالتركيز على أحد مكوناته، والمتمثل في رأس المال البشري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري البشري.

قبل الحديث عن رأس المال الفكري البشري، بشكل خاص ومفصل، تجدر الإشارة أولا لمفهوم رأس المال الفكري بشكل عام من حيث تعريفه، ومكوناته.

أولا. تعريف رأس المال الفكري ومكوناته: لقي رأس المال الفكري اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وذلك نظرا لأهميته في تنافسية المنظمات اليوم، ويعد **Ralph Stayer** مدير شركة **Johnsonville** للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام 1990، حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال ممثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات"¹. ومنذ ذلك الحين أصبح ينظر إلى رأس المال الفكري باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة، وتحقيق النجاح، ثم تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة.

¹. عبد الرحمان هيجان، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007، ص. 123.

1. تعريف رأس المال الفكري: لقد قدمت العديد من التعريفات لرأس المال الفكري، فحسب Edvinsson¹ رأس المال الفكري هو "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة"². ويرى C.Sache بأن رأس المال الفكري "يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة وهما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، كما أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المنظمة"³، وهذا التعريف يتفق مع التعريف الذي قدمته *OECD حيث عرفته بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي: رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال البشري". ويعرفه ستيوارت توماس على أنه "المادة الفكرية من معرفة ومعلومات وملكية فكرية وخبرة، والتي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئة الثروة"⁴، حيث ركز على دور رأس المال الفكري في تكوين الثروة. يقابل مصطلح رأس المال الفكري في المنظمات، الموجودات غير الملموسة، ويقابل رأس المال المادي، الموجودات الملموسة، والجدول الموالي يوضح أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري، ورأس المال المادي:

الجدول رقم(02): الفروق بين رأس المال المادي و الفكري.

البعد	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكوين	مادي وملموس ومنظور	غير ملموس وغير منظور
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	يُعتبر تكلفة	يُعتبر قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص بالاستعمال ويُهتلك	يتزايد بالاستعمال
النوعي/الكمي	كمي	نوعي

¹ .Edvinsson & malon, intellectual capital: realizing your company true value by finding its hidden brainpower: (harper business, New York, 1977), p146.

² . تامر ياسر البكري، وأحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006، ص.134.

³ . Sache, C ; developing intellectual capital at skandia, (long range planning, vol(18), n°(2) (2002), p9.

* منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية.

⁴ . Stewart, thomas, A ; intellectual capital : the new wealth of organization, (doubleday, new york, 1997), p45.

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.56.

يوضح الجدول أن أصول رأس المال الفكري نفسها مندمجة وضمنية في المعارف والمهارات المخفية لدى الأفراد الذين يعتبرون هم العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، فكل تركيز رأس المال الفكري حول المورد البشري، مما جعل الحديث عنه يقترن بشكل أكبر على رأس المال البشري.

2. مكونات رأس المال الفكري: اقترح ستيوارت مصطلح رأس المال الفكري، وقام بتصنيف الأصول المعرفية في ثلاث بنود كما يلي:

• رأس المال الهيكلي: هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل، ونشر، وتوظيف المعرفة، والمهارة، والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، وهذا النقل، أو التوظيف، والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات، والمسؤوليات، ويشمل الرأسمال الهيكلي العلاقات التجارية للشركة، علامات، وحقوق، وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج الجاهزة، وشبكات الأعمال، والنظم، وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة، وعالية الحساسية.

• رأس المال الزبوني: ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها.

• رأس المال البشري: ويتضمن المهارات التراكمية، والمعرفة، والإنتاجية للمنظمة، والأفراد والجماعات، وهو مجمل المهارات، والمعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم، وحتى الأفكار، والتي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات في الأسواق، أو خارجها. ويرى دراكر أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا.

ويعتبر هذا التقسيم نفسه الذي تعتمده IFAC* .

ثانيا. الأساسيات الفكرية لرأس المال البشري وأهميته: معرفة الأفراد مبنية على خبراتهم الذاتية، ومعارفهم التطبيقية الممزوجة مع خصوصية وثقافة المنظمة، ما يجعلها صعبة التقليد، ولذلك فرأس المال الفكري البشري هو ميزة تنافسية مستدامة لدى المنظمات الحديثة، وركيزتها في عمليات الإبداع.

* IFAC: international federation of accountants.

1. الأساسيات الفكرية لرأس المال البشري: تقوم نظرية رأس المال البشري على أن الأفراد في الشركة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه الأنظار إلى أن الأفراد عالي الخبرة، والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للشركة مقارنة برأس المال المادي، وأن الإنفاق عليهم سواء في مجال التعليم، أو التدريب، أو التعلم إنما هو استثمار وليس تكلفة.

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في الشركات القائمة على المعرفة تجعل هذه الشركات أمام مسؤوليات كبيرة، والقضايا الأساسية التي ينبغي أن تهتم بها هذه الشركات هي:¹

أ. استقطاب أفضل المواهب البشرية: يتطلب هذا أن تكون الشركة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين العاملين الجدد والسابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة تقوم على الاحتفاظ بالعاملين، ورعايتهم.

ب. إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال برامج التدريب، والتعليم من جهة، والتعلم، وتقاسم، ونشر المعرفة، وتوزيعها داخل الشركة من جهة أخرى.

ج. المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب إيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم الشركة من جهة، وقيم الأفراد من جهة أخرى، والمزيد من مفاهيم، وأساليب الإدارة القائمة على الثقة؛ كبرامج التمكين الإداري.

د. إيجاد بيئة التعلم: هذه البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة، هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في مغادرته للشركة، والواقع أن هذه المشكلة أصبحت تتردد بشكل واسع ففي شركة IBM هناك الكثير من أفرادها المهمين نزحوا إلى شركات أخرى مثل: HP، أو قاموا بمشروعاتهم الخاصة.

ويمكن اعتبار المورد البشري رأسمالا فكريا إذا تحققت فيه القواعد المعرفية المتنوعة (معرفة ماذا، معرفة كيف، معرفة لماذا)، والموجهة نحو تحريك إبداع العاملين ذاتيا، وإذا تمكّن من تحويل معارفه إلى قيم مضافة يلاحظها العملاء. ولحيازة المنظمة لرأس مال فكري بشري لا بد من توفرها على

¹ ميسر إبراهيم أحمد، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي السادس الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006، ص. 156.

مايلي:

➤ توليفة من الكفاءات المتمثلة في المهارات اللازمة لإنجاز المهام بمستوى أداء جيد، وتكون في المستوى الاستراتيجي للتنظيم.

➤ توليفة من التكنولوجيات المتمثلة في الوسائل، والطرق اللازمة لتحقيق مستوى من النتائج المادية، وتكون في المستوى التشغيلي.

2. أهمية رأس المال الفكري البشري: رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات، وهو القوة القادرة على الإبداع، والتغيير، والتجديد، ويتمثل دوره الرئيسي في تحصيل قيمة مضافة، ودوره الاستراتيجي في تعظيم قيمة المنظمة فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير والتغيير على كل نشاطاتها، ويعتبر دعامة أساسية للميزة التنافسية، وسببا في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وجذب العملاء، وتعزيز ولائهم إضافة إلى زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة، والمكوّن الرئيسي له هو رأس المال البشري، والذي يتضمن قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين. كما ترتبط أهمية رأس المال الفكري البشري بالعوامل الناتجة أساسا عن الاقتصاد القائم على المعرفة، والمتمثلة في:¹

➤ تزايد المنظمات الإبداعية، والتي تحتاج إلى كم هائل من الأفكار، وهو ما يدعو إلى تزايد الحاجة إلى الأفراد المتميزين.

➤ كثافة المعرفة داخل المنظمات، والتي تتطلب أفراد ذوو قدرات عالية.

➤ تزايد المؤسسات التي يركز نشاطها على العلاقات الإنسانية، مثل الفنادق والبنوك، مما يتطلب أفرادا متميزين في إدارة العلاقات. بالإضافة إلى التوجه نحو المؤسسات العالمية، التي تحتاج أفراد يتمتعون بخبرات اتصالية عالية، وخبرة متنوعة للعمل ضمن مختلف البيئات، و الثقافات.

➤ ارتفاع المنافسة على جذب رأس المال الفكري، نظرا لندرته في سوق العمل، مما يدعو للحفاظ عليه.

وتكمن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري فيما يحققه من نتائج ومخرجات، فهذه النتائج هي التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمات، الأمر الذي يفسر الحرب القائمة بين المنظمات من أجل اختيار أفضل المدخلات من رأس المال البشري، وهو ما يسمى بحرب المواهب.

1. أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 229.

إذن على المنظمات أن تدرك جيدا أهمية امتلاك، وبناء، وإدارة، وقياس رأسمالها الفكري البشري.

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري البشري.

هناك آليتان لبناء رأس المال الفكري البشري، وهما: آلية الاستقطاب، وآلية الصناعة.

أولا. استقطاب رأس المال الفكري البشري: في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات الأعمال اليوم؛ كالعولمة، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، لا بد من الاهتمام بموضوع استقطاب الموارد البشرية الكفوة، ومن أهم الاستراتيجيات الملائمة لذلك:

1. استقطاب العقول من سوق العمل: أصبح على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول المتميزة والنادرة، لجذبها كمهارات وخبرات، إذ تفيد في زيادة رصيدها المعرفي، وزيادة عمليات الإبداع، إذ على المنظمة أن تدرك ما تحتاج من خلال نظام فعال للاختيار، والاختبار على ضوء إستراتيجية الأعمال، إضافة إلى قدرة عالية على تحقيق التعلم المتبادل بين العمال الجدد والحاليين.

2. شجرة الكفايات أو الجدارات: شجرة الكفايات عبارة عن مخطط يوضح المهارات، والخبرات، والمعارف المطلوبة للمنظمة، والسيرة الذاتية للأفراد، لتحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، ويتم هذا عن طريق الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري البشري عن طريق شبكة الحواسيب، فهي طريقة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا. وتتضمن الكفاية مكونين أساسيين هما: المكوّن المعرفي، والمكوّن السلوكي. يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية، والمعلومات، والمهارات، والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكوّن السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته، وتقييمه.

3. مراجعة منظمات المعرفة والتعليم: تعتبر زيارة المعاهد والكليات والجامعات، مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وهي من أولويات الإدارة العليا، حيث يتم اختيار ذوي المهارات والمقدرات الخاصة واستقطابهم، لاستخدام مهاراتهم التحليلية والإبداعية في حل المشكلات.

ثانيا. صناعة رأس المال الفكري البشري: يحتاج تطوير رأس مال بشري فكري إلى استراتيجية طويلة المدى تأخذ بالحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من هذا الأصل، وتتطلب هذه العملية

استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفيما يلي أهم الإستراتيجيات الملائمة لصناعة رأس المال الفكري البشري:

1. خريطة المعرفة: هي طريقة مرنة وفاعلة في صناعة رأس المال الفكري البشري، حيث تهدف إلى التعرف على محفظة المعارف في المنظمة، والمركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة من أجل تقليصها من خلال صناعة المطلوب منها.

2. بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيلا فرقا يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض، ثم تُحل بانتهاء المشروع المحدد، وتوفر هذه الإستراتيجية الاستقلالية، والمرونة، والتفاعلات الكثيفة، والمتنوعة بين مختلف المهنيين، والمتخصصين، والابتكارين، وتؤدي إلى التعلم السريع، وتحقيق الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج.

اختيار المنظمة لآلية الاستقطاب، أو الصناعة، أو كليهما معا يحكمه عدة مؤشرات أهمها:

- الموازنة بين تكلفة الاستقطاب، أو الصناعة، والعائد منهما.
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.
- الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة للمنظمة، ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري، والحاجة المؤقتة له.

لابد من العمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

يميل كل الأفراد للإتيان بأفكار جديدة إلا أنهم ينتظرون الفرصة لذلك، وإن إرساء نظام اقتراحات، وفتح المجال لمتابعة، ومعالجة أفكارهم حول مشكلات المنظمة بحيث يكون معلنا، وواضح الأهداف، ومحفز ماديًا، ومعنويًا، ومنح الدعم المادي، والمعنوي لتجربة الأفكار الجديدة، من شأنه تحقيق قفزات في مجال الإبداع.

المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري ضمن الإدارة المبدعة للمعرفة.

نظرا لأهمية الأصول اللامادية كعنصر أساسي يحقق عوائد أكبر في ظل اقتصاد المعرفة، يعتبر رأس المال البشري موردا إستراتيجيا لا محدود من الإبداع، والمعارف الكامنة، والكفاءات الأساسية، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري، وكفاءاتها الفردية،

والجماعية، وقدرتها على توظيف المعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، والإبداع.

أولاً.متطلبات بناء وتسيير رأس المال البشري: يعد تسيير رأس المال البشري من المواضيع المهمة التي تشغل المدراء في المؤسسات، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة، بل كثيراً ما تقاوم محاولات الإحتواء، وهذا يعني ضرورة وجود إدارة قوية متمكنة، ورشيحة تعمل من أجل المحافظة على رأس المال البشري، واستثماره، ولقد وضع Stewart خمسة مبادئ أساسية للتسيير الفعال للرأسمال البشري، وهي:¹

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار رأس المال البشري لصالح المؤسسة، وذلك من خلال العلاقات الودية مع الموظفين.

- توفير الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم.

- عدم المبالغة في تسيير رأس المال البشري، لأن سر النجاح يكمن في الروح الابتكارية.

- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح.

- هيكلة رأس المال البشري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها، وكفاءتها.

ويتطلب بناء الرأسمال البشري مايلي:

- خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة من تكنولوجيا المعلومات، وإعادة النظر في

الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

- التركيز على الكفاءات الإستراتيجية للرأسمال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها

كفاءاتها الإستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة، ويصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

- التركيز على حسن تسيير مخزون الرأسمال البشري والمتمثل في المعارف الموجودة، قبل استقطاب

كفاءات جديدة، وأصول معرفية إضافية.

- خلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري، وتسخيرها في قاعدة بيانات المؤسسة

ليتمكن مخزون الرأسمال البشري من الوصول إليها، والاستفادة منها في توليد معارف جديدة.

¹. محمود فهد عبد الدليبي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المنتدى الرابع الدولي لإدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة سكيكدة 27/26 ماي 2008 .

- توفير سبل التطوير لرأس المال البشري لأن هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزون الرأسمال البشري وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

ولكن رأس المال البشري تركيب إنساني معقد من المعارف الظاهرية والضمنية، وأنماط التحفيز والخبرات، وبالتالي يجب أن تطبق عليه عمليات التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، وتحدد له استراتيجية واضحة ضمن إستراتيجية المؤسسة، لأنه يمثل أحد الموارد الهامة التي تساهم في نجاح المؤسسة وضمان استمرار تميزها؛ وإن ما يلاحظ كأهم شيء في تسيير رأس المال البشري هو التركيز على اقتناء، وتقاسم، ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل، واتصال أفقية بين كل كفاءات الرأسمال البشري، لأن ذلك هو الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي، هذا الأخير الذي أصبح ممارسة ضرورية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة.

وعليه يمكن إبراز بعض خصائص رأس المال البشري ضمن الإدارة المبدعة للمعرفة فيما يلي:¹

✓ رأس المال البشري يتسم ببعدين؛ الرصيد، أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة وفي وقت معين، والتدفق؛ أي القيمة الجديدة للرأس المال البشري المتولدة من سيرورة عمل أفراد.

✓ إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام، ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا عكس رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتها، وقواعده، وإجراءاته مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة، والخبرة، والتعلم.

✓ إن دورة حياة الرأسمال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج، أو العملية، أو التكنولوجيا في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

✓ إن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأسمال المؤسسة القائمة على المعرفة، وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه، وإن مخاطره هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص، أو التسرب، أو عدم الولاء.

¹. نجم عبود نجم إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص 141-142.

ثانياً. تسيير رأس المال البشري من خلال تسيير المعارف: لكي تستثمر المؤسسة رأسمالها البشري بشكل أفضل، من الضروري أن تشجع مواردها البشرية، وتحفزهم على تقديم أفكارهم، وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، وأن توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من تقديم المعلومات والأفكار بحرية كاملة، مع الأخذ بالحسبان أن العاملين الذين سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومعلومات ذات قيمة مميزة هم العاملون المتميزون، والذين يمارسون وظائف إستراتيجية في العمل؛ كالمهندسين، والفنيين، والخبراء، والمختصين؛ إذ أن هؤلاء قادرين على التعلم، وزيادة رأسمالهم الفكري، وإنشاء المعرفة التي تشكل أساساً لقدرات التعلم في كل المستويات التنظيمية.

كما يشير Nalbantian¹ إلى أن تسيير رأس المال البشري يتعلق بخلق قيمة مضافة عن طريق الأفراد، كما أكد Paul Squires² أيضاً أن تسيير الرأسمال البشري هو تسيير المعارف حيث نجد أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه المعارف فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً كيفية تسييرها بكفاءة، سعياً لتطوير الإستثمار فيها، وتحسين المردودات الإقتصادية منها.

لقد حاولت العديد من المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوباً تسييرياً لرأس المال البشري بشكل عام، وتسيير المعارف بشكل خاص، ذلك أن العديد من المؤسسات قد أدركت عدم تقدمها وتطورها، وعدم مقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات التي حدثت على مستوى العالم، ومنها المنافسة، والعولمة، والتكنولوجيا، والثورة المعلوماتية والمعرفية التي واجهتها، مما جعلها تضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق التميز من خلال التغيير والتكيف بإعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والإهتمام برأس المال البشري، بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، والمعرفية في المؤسسة.

فهذا النمط من الإستراتيجية أصبح المؤسسة أسرع بكثير من المنافسين وتتحول إلى مؤسسة متعلمة، لأن الإهتمام بالرأس مال البشري من خلال بنائه واستثماره، ومن خلال إضافة مهارة جديدة للفرد العامل، أو اكتسابه قابليات جديدة يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة، ويساهم في عملية نموها، واستمرار تميزها.

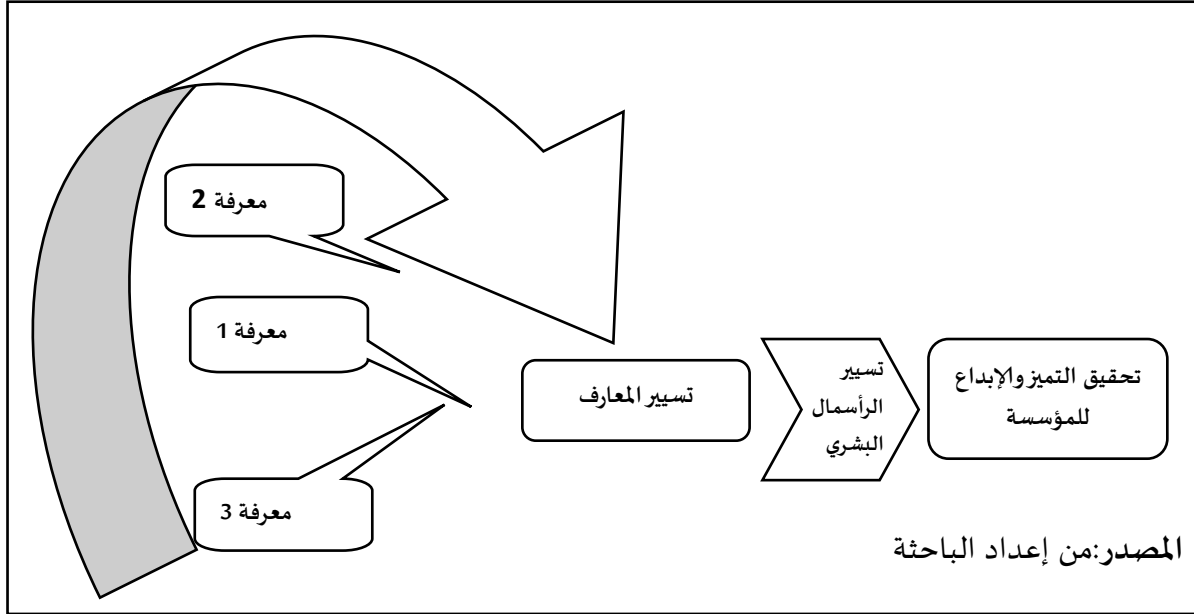
1. Baron angela, armstrong michael, human capital management, publisher : kogan page ltd, london, GBR, 2007, p 76.

2. Paul squires, concept paper on managing human capital, available on :

<http://www.appliedskills.com/white%20papers/human_capital.pdf >

وعليه رأس المال البشري هو مخزون المعارف، فالمعارف ممثلة في الفكر البشري، وبالتالي فإن ما يتم تسييره ليس المعارف بل حامل هذه المعارف، بما يضمن تثمينها، ونموها، وهو ما يسمح بخلق معارف جديدة تسمح بتدعيم التفوق، والتميز للمؤسسة المتعلمة، ومساهمة تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز والإبداع هي مساهمة تسيير المعارف، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(10) مساهمة تسيير رأس المال البشري في تحقيق الإبداع من خلال تسيير المعارف.



تتولى المؤسسات من خلال تسيير رأس مالها البشري تسيير المعارف المخزنة فيه، بما يضمن توزيع المعرفة، وتحويلها إلى كفاءة عملية تؤسس للإبداع الفردي والجماعي، مما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها، واستمرارية تميزها.

بناء على ما سبق، يمكن أن يتحقق تسيير الرأسمال البشري من خلال تطبيق تسيير المعارف، وقد أجريت العديد من الدراسات حول تسيير المعارف، ولكن الممارسات في هذا المجال لا تزال غير معروفة جيدا، وتجدر الإشارة إلى أنه دون معرفة أفضل الممارسات المتصلة بتسيير المعارف هناك احتمال أن الأبحاث في هذا المجال ستبقى نظرية أيضا، بحيث لا يتم تحقيق الفائدة الحقيقية للمؤسسات.

خلاصة:

لقد انتقل الاقتصاد من مادي إلى اقتصاد قائم على المعرفة، والذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في مختلف القطاعات وفق قواعده الجديدة، كما أصبح من الجدير التفكير جديا في العنصر الأكثر أهمية في مواجهة مطالب التغيير و الإبداع في عصر المعرفة، وهو رأس المال البشري، وذلك من حيث آلية الاستقطاب، أو التغيير على مستوى الفرد والوظيفة، وكذا آلية التعلم، من أجل توفير الكفاءات والمهارات لمواكبة التغيير، والتكيف معه، أو صنعه.

المنظمات التي تنشئ الإبداع لابد أن تحسن استثمار مخزونها المعرفي، من خلال انتهاج إدارة المعرفة؛ التي تعنى بتوجيه رصيد المنظمة من المعرفة، و تمكّن من تطوير الموارد الفكرية للمنظمات، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها، كما تعزّز توليد المعرفة والإبداع من خلال خلق المعرفة الجديدة، سواء بإيجاد منتجات وخدمات جديدة، أو تطوير المتوفر منها، وهو ما يحقق للمنظمة الإبداع والابتكار. وبذلك تحولت هذه الإدارة من إدارة للمعرفة إلى إدارة مبدعة للمعرفة، تعنى بالنشاطات والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة الجديدة، واستخدامها في صناعة القرار، وتشجيع القدرات البشرية لخلق المعارف الجديدة التي تساهم في تحقيق الإبداع المنظمي.

إن رأس المال البشري يعد من أهم مداخل التميز والإبداع للمؤسسة، وهو عنصر أساسي يحقق أكبر عوائد في ظل اقتصاد المعرفة، نظرا لمخزون المعارف التي تكون لديه، من خلال مختلف التكوينات التي تلقاها، ونظرا لقابليته للتكيف مع مختلف الظروف، وقدرته على توليف جميع الموارد، وتحقيق اختلافات في الأداء لدى المؤسسات.

الباب الثاني:

التمكين وعلاقته بتسيير الإبداع

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوفير لهم التدريب المناسب،

وتمنحهم الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم على المبادرة، والإبداع. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي، إلى البناء الديمقراطي والمشارك، الأكثر انفتاحاً ومرونة. لذا أصبح تمكين العاملين موضع الإهتمام والنقاش الواسع، وذلك لترسيخ روح المسؤولية لدى القوى العاملة.

إن الريادة اليوم ترتبط بالمؤسسات التي تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تشبع رغبات عملائها بطرق مختلفة، ومبتكرة، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو المفتاح الأساسي للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة. فالمؤسسات التي تشجع الإبداع، وتوفر الدعائم الأساسية لنموه هي التي تقود السوق، ولأن المصدر الأساسي للإبداع هو العقل البشري، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التي تريد النجاح و التميز إعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية لديها، و البحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري.

إن المتأمل للمداخل الإدارية الحديثة ومنها التمكين، يجدها تجتمع أو تشتبك في أمر مهم ألا وهو الاهتمام بالفرد العامل، وفتح المجال أمامه للمشاركة، والاستماع إلى أفكاره، ومقترحاته، لتشجيعه على تفجير قدراته الإبداعية، وحيث أن الإبداع يعتبر سلوكاً تنموي إنساني يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على حل المشكلات، كما وأنهم يمتلكون حس المسؤولية والتأثير على الآخرين لذا يرتبط الإبداع بمفهوم التمكين، الذي يدعم العامل لكي يسهم بفكره وعمله في بناء وتنمية المؤسسة. من خلال هذا الطرح تظهر الحاجة إلى معرفة حقيقة التمكين، وأهميته، والفوائد المترتبة عن تطبيقه في المؤسسة الإقتصادية، ومؤشرات نجاحها في ذلك، ثم تحليل مداخل ومستويات التمكين، ونماذجه الشهيرة، وعرض أهم ما يعترض طريق التمكين من تحديات، كل ذلك في الفصل الأول، يليه التعرف على دور التمكين في تسيير عملية الإبداع، من خلال إثبات العلاقة النظرية بين التمكين والإبداع أولاً، ثم علاقة التمكين بالمعرفة، ورأس المال الفكري كمدخلين أساسيين في عملية تسيير الإبداع، وذلك في الفصل الثاني. من أجل ذلك تم تقسيم هذا الباب إلى الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار العام لعملية تمكين العاملين.

الفصل الثاني: علاقة التمكين بمداخل تسيير الإبداع.

الفصل الأول:

الإطار العام لعملية تمكين العاملين

تمهيد:

التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، هي الدافع الرئيسي للتطور في الفكر الإداري والنظري والتطبيقي للمنظمة. وفي عصر العولمة والانفتاح والتطور المتسارع للتكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة، والمرونة في إنتاج السلع والخدمات، ما يؤكد الحاجة للتغيير من البناء الإداري التقليدي، إلى بناء أكثر مرونة.

هذه التطورات التي تميز عالم اليوم، تركت انعكاسات كبيرة على إدارة العناصر البشرية داخل المؤسسات، إذ يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات في تحقيق نجاحها، وتنفيذ أهدافها ومن هنا تعمل إدارة المؤسسات على حسن توجيه الأفراد، وبناء قدراتهم. كما ظهرت اتجاهات جديدة تساهم في الاستفادة الكاملة من هذه التطورات، وتصاعدت معها الأهمية الإستراتيجية للموظفين في الإدارات وخاصة المستويات الدنيا منها، لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا جوهرية للمنظمة، هذا التوجه أطلق عليه بالتمكين الإداري للأفراد(العاملين) داخل المؤسسات.

حظي التمكين الإداري باهتمام متزايد من قبل المهتمين بقضايا الموارد البشرية، ومن قبل القيادات الإدارية في المنظمات، فطرح العديد من الأفكار التي تبرز التمكين كمنهج لمواكبة التحديات الراهنة، وتحسين الكفاءة، وتحقيق الريادة، والمزايا التنافسية، ووسيلة لتطوير مهارات العاملين، ورفع مستويات أدائهم. وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في بيان معالم التمكين الفكرية، ونتائج التطبيقية، وبرزت آليات تطبيقه، وتقنياته، وعناصره، وغير ذلك من المفاهيم، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: مفهوم التمكين وطبيعته بين الفكر الإنساني، والتطبيق الإداري
- المبحث الثاني: الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري
- المبحث الثالث: تحليل مداخل ومستويات التمكين ونماذجه ومعوقاته

المبحث الأول: مفهوم التمكين وطبيعته بين الفكر الإنساني، والتطبيق الإداري

مصطلح التمكين تجاذبته عدة تخصصات علمية، وحقول معرفية، واتجاهات فكرية منذ القدم وحتى اليوم، حيث أصبح المصطلح يرتبط بالفرد داخل بيئته أيا كان نوعها؛ داخل المجتمع، وفي المفاهيم العقائدية، وداخل أسوار المؤسسات، لذلك أثرت التساؤلات حول إمكانية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، من أجل اقتلاع أفكار ومفاهيم الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات، وإفساح المجال لاهتمامات المرؤوسين ووجهات نظرهم.

المطلب الأول: التمكين في الفكر الإنساني المعاصر

يعد التمكين مفهوما إنسانيا متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر تداوله على مجال بعينه، لذلك سنتناول اتجاهات تداوله في الفكر الإنساني، ثم الانتقال إلى تفاصيله كمفهوم إداري معاصر. أولاً: الدلالة اللغوية لمصطلح "التمكين": كلمة التمكين في اللغة العربية من مَكَّن، ومكَّنه بمعنى ولَّاه وأعطاه حرية التصرف، وأمكنه من الشيء أي جعل له قدرة، ويسرا عليه، و تمكَّن من الأمر أي قدر واستطاع عليه، والتمكَّن من الشيء ترسيخه، وإتقانه، والسيطرة عليه، والظَّفْر به¹. والتمكين هو مصدر لمكَّن؛ أي منح المنزلة الرفيعة²، وفي لسان العرب يعني المقدرة والاستطاعة³. كما تمحورت كلمة تمكين في كتب اللغة العربية حول معاني: التقوية و التعزيز، و إعطاء السلطة، والحكم، والقوة لشخص أو مجموعة أشخاص، وأيضا الثبات، والهيمنة وذلك لتحقيق أهداف معينة.

في معاجم اللغة الإنجليزية نجد أن التمكين هو Empowerment، وكثيرا ما يتم ربطها بمعنى التفويض، وتعني الكلمة حسب قاموس وبستر (Webster's Dictionary) التحويل، أو التفويض وإعطاء القوة لشخص ما، وفي نفس القاموس عُرف التمكين على أنه "عملية منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة إلى شخص ما، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما"⁴. وفي معجم أكسفورد (OXFORD) التمكين هو التحويل، والترخيص، والسماح⁵، وتبدو بوضوح كلمة (Power) وتعني القوة ككلمة محورية في لفظ Empowerment.

ثانيا. تداول مصطلح التمكين في الفكر الإنساني: يحمل مفهوم التمكين في طياته عدة دلالات، حيث يستخدم في العديد من الحقول المعرفية؛ فنجد في العلوم السياسية، والقانونية، وعلوم الإدارة وعلم

1. المعجم الوسيط، (القاهرة: مجمع اللغة العربية، الطبعة الثالثة، 2000)، ص354.

2. محمد بن يعقوب الفيروزآبادي مجد الدين، القاموس المحيط، (لبنان: مؤسسة الرسالة، الطبعة الثالثة عشر، 2003) ص508.

3. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، (بيروت: دار إحياء التراث العربي، الطبعة الثالثة، 1995)، ص412.

4. Webster's dictionary of English usage, Merriam-webster INC, (publishers Springfield, Massachusetts, 1989), p390.

5. Lashley, Conrad, empowerment: HR strategies for service excellence, (UK: butterworth-Heinemann, 2001), p.2.

<http://www.sciencedirect.com/science/book/9780750652445>

النفس والاجتماع، والدراسات الحربية وغيرها، مما يدعو للتعرف عليه انطلاقاً من مجال معرفي معين على حدة.

تعتبر فترة التسعينيات فترة شيوع سريع لمفهوم التمكين بمعانٍ مختلفة، وقد عدّدت دراسة (Wetlaufer, 1999)¹ حوالي 3000 مقالة مختلفة حول التمكين، وذلك في الأدب التنظيبي والسلوكي خلال الفترة (1995-1999)، ما دعاها للقول بأن الاتجاه هو نحو "عصر التمكين"، وفيما يلي نعرض أكثر المجالات التي تم تداول معاني التمكين فيها:

1. التمكين في مجال العمل الاجتماعي والخدمة الإجتماعية: يقصد بالعمل الإجتماعي، أو الخدمة الاجتماعية المهنية التي تهدف إلى رعاية أفراد المجتمع من عدة نواحي؛ كالعمل على إعادة توزيع القوى ومنح القوة للفئات المستضعفة، ورعاية الفئات المهمشة، و تأهيل الفئات ذات الاحتياجات الخاصة. ووفقاً لمنكلروولستين (1997)، فقد بدأ تنظيم العمل الإجتماعي لأول مرة سنة 1950²، وفي الفترة ما بين (1960 و 1970) تعمّق مفهوم التمكين في العمل الاجتماعي، وذلك بسبب ظهور حركات الحقوق المدنيّة، والنسائية³ وهنا تعدّدت وجهات النظر حول تعريف التمكين، فهناك من يرى أنه "إستراتيجية لتقوية الفقراء لتقرير مصيرهم بأنفسهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، وتنظيمهم واتفاقهم حول أهداف، ومصالح مشتركة، وتدعيم مشاركتهم في المنظمات الشعبية، والحكومية ليتحولوا من متلقّين للخدمات إلى مطالبين بها"⁴، وهو: "الطريقة التي بواسطتها يتم مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات أن تتحكم في ظروفها، وتنجز أهدافها، لترفع من مستوى معيشتها، بالتركيز على نقاط القوة للسيطرة على الموارد بزيادة المشاركة في الأعمال المجتمعية"، وهو عمليات تساعد الجماعات في تحقيق تأثير سياسي، أو تأثير على السلطات الرسمية، لتحقيق مطالب شرعية لهم"⁵. و

1. رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، فلسطين: مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (24)(2)، 2010، ص.499.

2. أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الإجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000) ص.33.

3. أحمد محمد السهوري، منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الإجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2007)، ص.25.

4. التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي. للإطلاع:

<http://www.alukah.net/culture/0/50206/>

5. أحمد شفيق السكري، مرجع سابق، ص.34.

التمكين فعل اجتماعي يستهدف حث الأفراد، والمؤسسات، والمجتمعات على زيادة التحكم فردياً، وجماعياً لتحقيق الفعالية السياسية، وتحسين جودة الحياة، وتحقيق العدالة الاجتماعية¹.

تركز فلسفة التمكين في الخدمة الاجتماعية على العدالة الاجتماعية، والأمن، والمساواة السياسية ومساهمة التعليم لبناء خطوات صغيرة اتجاه تحقيق الأهداف. والتمكين يُزود بالوسيلة لإنجاز التغيير الاجتماعي المطلوب، وبالطرق التي تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية.

وفي ذات المعنى، قدمت دراسة Bailey,(1992)تعريفاً للتمكين بأنه "عملية اجتماعية متعددة الأبعاد، تساعد الناس على اكتساب السيطرة في حياتهم من خلال تنمية القوة لديهم"². ومنح القوة الفردية كما تراه دراسة Chavis&Wandersman,(1990)أمر ضروري للتغيير الفردي، والذي يعتبر شرطاً أساسياً للتغيير المجتمعي³، كما أنه يجب أن تُمنح القوة لكل من لا يمتلكها. وتحدد Sahay,(1998) معنى القوة في التمكين بالقول: "إن القوة تقليدياً كانت تعني السيطرة على الموارد المادية، والأصول المالية، والفكرية، والإيديولوجية، أما حديثاً فيمكن النظر للقوة كأساس لعملية التمكين على أنها القدرة على التنفيذ، أو القدرة على التحرك نحو التغيير"⁴.

وانطلاقاً من هذه المعاني، يشير التمكين إلى تغيير في هياكل القوة السياسية، والاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها الأفراد، بما يتضمنه ذلك من ضرورة توافر ثقة الفرد بقدراته للاختيار بين البدائل المختلفة، وفي هذا الصدد فالتمكين هو توسيع قدرات ومدارك الناس في سياق لم يكن متاحاً من قبل، ويشمل التمكين التحكم في الموارد(الجسدية، والعقلانية، والمالية)، وأيضاً التحكم الإيديولوجي(المعتقدات، والقيم، والاتجاهات)، وهو ثقة أكبر في النفس، تجعل الشخص يتغلب على الحواجز من أجل الحصول على الموارد. إذن التمكين الإجتماعي يتضمن إحداث تغييرات، وتحولات في

1. Stephen C Anderson, Martha, K Wilson: empowerment and social work and practice (journal of social development, Africa, 2004, p 80.

2. Bailey D.using participatory research in community consortia development and evaluation: lessons from the beginning of a story, (American sociologist, vol.23, (4), 1992) p.82.

نقلاً عن:

Empowerment :are we all talking about the same thing ?experiences from farmer field schools in Nepal : www.european-science.com

3. أميرة محمد الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، (الأردن: جامعة اليرموك: أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، 2009)، ص.21.

4. Sahay, s, women and empowerment: approaches and strategies, (INDIA, discovery publishing house, 1998), p23.

مؤسسات المجتمع، وتعزيز حرية الجماعات، والحكم الذاتي، والتمكين الاجتماعي يزيد من الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

وبالرجوع إلى كلمة التمكين Empowerment نجد أنها مشتقة في الأساس من كلمة Power المشتقة من اللاتينية Potere وتعني أن يمتلك الفرد المقدرة لعمل ما، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينيات، على أساس أن القوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد، كما جذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس. وحاول جون ديوي (Dewey) أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، وقال أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها وعلى المرونة، وأوضح أن مفهوم المرونة المقصود هو قوة التعلم من الخبرة¹. وهنا يظهر معنى التمكين الشخصي، الذي يركز على إعطاء الفرد القوة لإحداث تأثير إيجابي في حياته².

وللتمكين الاجتماعي عدة أبعاد، فنجد:

◀ التمكين الاقتصادي: وهو قدرة كل فرد في المجتمع في الحصول على الدخل الكافي ليعيش حياة كريمة، ويستطيع تلبية احتياجاته الأساسية، ويرى البعض أن الفقير يجب أن يُنظر إليه على أنه نوع من العجز الاجتماعي، والنفسي، والسياسي، وتوصف عمليات التمكين هنا في خطوتين³:

- حشد الفقراء وتعبئتهم.

- تحويل القوة الاجتماعية لهؤلاء الفقراء إلى القوة السياسية.

◀ التمكين التعليمي: يركز على تنمية الموارد الإنسانية من خلال الفهم الكامل للنسق التعليمي ويكون دور الخدمة الاجتماعية هو تنمية القدرة على المشاركة في صياغة، وتنفيذ السياسة التعليمية على المستوى الكلي (الماكرو)، وتعمل الخدمة الاجتماعية على مواجهة مشكلة التسرب من التعليم، ومحو الأمية، وإعداد المشاريع التعليمية⁴.

¹ .Melvin L.Rogers,democracy,elites and power: john Dewey reconsidered, contemporary political theory,vol.8,1,palgrave Macmillan,2009,p.89.

² .Stephen C Anderson, Martha, K Wilson, op.cit, p82.

³ .Friedmann, John. Empowerment:the politics of alternative development.,(oxford : Blackwell publishers,1992),p333.

Source électronique :

<<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030913259301700422>>

⁴ .Stephen C Anderson, Martha, K Wilson, op.cit: p79.

◀ التمكين السياسي*: يركز على تكوين النظام السياسي الذي من خلاله يشارك المواطنون بأسلوب يؤثر في تخطيط السياسة التي تؤثر في حياتهم، وهذا يكون على المستوى القومي، والمجتمعي¹.

2. المنظمات الدولية ومعنى التمكين: إن الاهتمام بالمفاهيم التنموية في العالم نشأ ضمن سياق معرفي وسياسي تطوّر تاريخياً في العالم الغربي، وتبلور في خطاب المنظمات الدولية التي تُعنى بمواضيع التنمية، لذا نجد التمكين كمفهوم تنموي، متداولاً في برامج هذه المنظمات.

في عام(2002)، عرف البنك الدوليWorldBank التمكين بوصفه:"عملية توسيع قدرات وإمكانات الأفراد في المشاركة، والتأثير، والتحكم، والتعامل مع المؤسسات التي تتحكم في حياتهم إضافة إلى تملك إمكانية محاسبة هذه المؤسسات"، كما عرفه بأنه "تحسين قدرات الشخص، أو الجماعة على صنع الخيارات، وتحويلها إلى أفعال، ونواتج مرغوبة، وتوسيع سلطة الفرد، وتحكمه في الموارد التي تؤثر في حياته"². ويسلط البنك الدولي تركيزه على أوضاع الفقراء في العالم لأنه يرى بأن خياراتهم محدودة، و مواردهم شحيحة، وقدراتهم ضعيفة في التفاوض من أجل تحسين أوضاعهم فيرى في التمكين توسيعاً لقدرات الفقراء على المشاركة، و التفاوض، والتأثير فيما يتعلق بأوضاعهم. تشير هذه النظرة للبنك الدولي بأنه توجد عدة استراتيجيات لتمكين الفقراء، وذلك وفقاً للأوضاع الاقتصادية والسياسية، والثقافية، وتغيير هذه الإستراتيجيات من فترة إلى أخرى داخل المجتمع الواحد.

كما اختارت الأمم المتحدة التمكين كمفهوم أساسي في برنامجها الإنمائي، الذي يركز على تمكين المرأة، باعتباره عملية محورية في مفهوم البرنامج للتنمية البشرية، كما أنه يرتبط بقضايا الحكم الديمقراطي، ودعم المجتمع المدني، كما يهدف لإشراك الفئات المهمشة الأخرى في عملية التنمية.³ووفقاً لتعريف الاسكوا* ESCWA فإن التمكين هو"العملية التي تصبح المرأة من خلالها فرداً

* من أمثلة المشروعات والبرامج في قائمة التمكين السياسي، إعداد النساء اللواتي لديهن الرغبة في المشاركة السياسية لخوض الانتخابات.

1. محمد ديتو، ملاحظات موجزة حول أهم التحديات التي تواجه تمكين المرأة في العالم العربي، (المنامة: مؤتمر المرأة وتحديات العصر: نحو وثيقة عربية لحقوق المرأة، 20-21 نوفمبر، 2013)، ص ص 1-2 .

2. نورية علي حمد، تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون، (جامعة صنعاء: إصدارات سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية رقم 48، 2008)، ص 32.

3. نورية علي حمد، المرجع نفسه، ص32. للإطلاع:

, (19/11/2016) <http://www.un.org/ar/development/desa/news/social/post-870.html>

* الاسكوا: لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا.

وجماعيا واعية بالطريقة التي تؤثر عبر علاقات القوة في حياتها فتكتسب الثقة بالنفس، والقوة في التصدي لعدم المساواة بينها وبين الرجل"، وجاء في تقرير اللجنة، سياستها للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ♦ بأهدافه المعتمدة على مدى الفترة (2018/2014)¹. من أهم نتائج عملية التمكين أن النساء يصبحون أكثر حرية في تحديد خياراتهم، وأنشطتهم الهادفة إلى تحسين مستوى معيشتهم².

انتشر مفهوم التمكين عالميا على صعيد واسع بسبب تداوله في العديد من البرامج التنموية وبالتالي فالدلالة المتعلقة بالتمكين تشير إلى توفير الحقوق الأساسية كضمان حياة صحية، ومستوى معيشي لائق، وتعليم مناسب، وفرص عمل منتج، وتوسيع كافة الخيارات الإيجابية للإنسان من خلال عدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي، ومنع كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة، ومنح الحق في التنمية لكل الناس. انتشر أيضا مفهوم التمكين بشكل واسع في كتابات التعليم، والتمريض والصحة وخلال فترة الثمانينيات، ظهر مفهوم التمكين في كتابات علم النفس على أنه "عملية تشاركية من خلالها يتحكم الأفراد في حياتهم وبيئتهم"³، فكان التمكين في مراجع علم النفس بمعنى تهيئة الإنسان ودعم نموه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته، واستعداداته، وطموحاته.

من الصعب الإستقرار على مفهوم واحد لظاهرة التمكين بسبب حركيتها، وتطورها التاريخي وتعدد مجالاتها، وكثرة الباحثين والمهتمين بها، لذلك نجد ما قامت به كثير من الدراسات هو محاولة تقصي مفهوم التمكين من خلال تحليل وجهات نظر متعددة، وقد اتفقت حول محاور أساسية يدور التمكين في فلكها؛ وهي: القضاء على اللامساواة، وضمان الفرص المتكافئة بين الأفراد، وبأنه عملية اجتماعية متعددة الأبعاد منها: النفسية، والإقتصادية، والسياسية، وتكون على مستوى الفرد، والجماعة والمجتمع، كما أنه يستهدف الحصول على القوة، وهو عملية تفاعلية، تنتج عن التفاعل بين الأفراد، ما ينتج عنه التغيير الاجتماعي، وهو عملية تنموية، تحث الأفراد على زيادة وعيهم بقدراتهم، والعمل على تطويرها، للمساهمة بفعالية في عمليات التنمية. وعموما التمكين ظاهرة إنسانية الهدف

♦ انطلقت خطة العمل هذه منذ 2012 لتعزيز المساواة بين الجنسين، وترسخ سياسة الأسكوا هذه التزامها القوي بمبادئ حقوق الإنسان عموما، وهي استكمال لعدد من الآليات التي وضعت مؤخرا في هذا المجال، وتشكل سياسة الاسكوا بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أداة أساسية لتحقيق التوجه العام للإطار الاستراتيجي للأسكوا للفترة 2017/2016 .
1. الموقع الرسمي للأمم المتحدة. للإطلاع:

<http://www.un.org/ar/index.htm>, (19/11/2016)

2. نحو نهوض المرأة في الوطن العربي، (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2005)، ص. 55. للإطلاع:

<http://www.arab-hdr.org/Arabic/reports/2005/2005.aspx>, (09/12/2016)

3. أماني مسعود، التمكين، (مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، 2006)، ص. 12.

منها دفع المجتمعات لإحداث التغيير لتحسين نوعية الحياة، وذلك من خلال منح القوة المعنوية منها، والمادية للأفراد، والتمكين قد يكون على مستوى الأفراد، المجتمعات، أو المنظمات.

المطلب الثاني: التمكين كإصطلاح إداري.

السؤال الذي يطرح هنا، هو ما المقصود بالتمكين كمصطلح انتشر في الممارسات الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟، فالتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال ساهمت في تعدد الأساليب الإدارية وزاد معها سعي المؤسسات لتبني المداخل البارزة؛ كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة بالإضافة إلى الأساليب التي تتمحور حول الأفراد أو المورد البشري، من حيث نظرتها له وتعاملها معه، كالتفويض والمشاركة، وصولاً للتمكين.

أولاً.تطور التمكين في الفكر الإداري: بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين، وقد ظهر نتيجة لتطورات عديدة للمفاهيم المختلفة بشكل عام، وللمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة.

1.1.الأساليب الكلاسيكية في الإدارة: تضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية:

1.1.نظرية الإدارة العلمية: وضعت هذه النظرية من طرف (FrederickTAYLOR,1911)، والتي تبلورت في كتابه 'مبادئ الإدارة العلمية'، حاول من خلالها وضع مبادئ علمية محددة لتعظيم إنتاجية العاملين، وسيطر في تلك الفترة البعد المادي مع ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني، حيث كان ينظر للعامل على أنه آلة يجب ضبطها "بالطريقة المثلى" للحصول على أكبر كمية من الإنتاج نظراً لمستوى الطلب الكبير. والذي تأكد حينها هو أن العاملين لا يملكون الكثير من الحرية في التصرف والصفة السائدة هي إذعان هؤلاء للإدارة¹، ويقتصر دورهم على المشاركة في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم. كما ركزت مبادئ النظرية العلمية على العلاقات الرسمية في العمل واعتمادها على التسلسل والرقابة الصارمة، ما انعكس على ارتفاع دوران العمل، والصراع والتغيب المتعمد، وترك العمل². فنظرية الإدارة العلمية بعيدة كل البعد عن التمكين المعروف في الإدارة المعاصرة، أو حتى عن التفويض.

1. يحيى سليم ملحم، التمكين: التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص13.
2. نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007)، ص. 58.

2.1. نظرية الإدارة الصناعية والعامة: جاء بها (1916) Henri FAYOL، الذي قسم وظائف المدير إلى خمس، هي: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، ووضع قواعد العمل الإداري الأربعة عشر والتي تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات¹. إضافة إلى ذلك اقترح توجهات لترشيد سلوك القائد كمتابعة تنفيذ خطة العمل ومراقبة العاملين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والتوفيق بين جهودهم، وكذا تشجيعهم على الإبداع والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل، وتحسين أداءهم². وبالرغم من هذا لم يكن في نظريته مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي، أو حرية في التصرف.

3.1. النظرية البيروقراطية: ظهرت على يد المفكر الألماني Max WEBER، الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة في ألمانيا نهاية القرن التاسع عشر، كما كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل، ووضوح القوانين والتشريعات، وغاية الفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام، والكفاءة، والعمل الجاد، من أجل مصلحة المنظمة³. كان هدف WEBER هو تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من سلطته، فأهمل بذلك مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا.

النظريات الكلاسيكية نظرت للعامل كآلة يجب برمجتها لإعطاء أكبر قدر من الإنتاج، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة، بعيدا عن أي اهتمام بالبعد الإنساني. لكن بعد عدة تطورات طرحت العديد من الأسئلة حول النظريات الكلاسيكية كان جوابها بظهور تيارات فكرية جديدة عُرفت بالفكر الإداري السلوكي.

2. الأساليب السلوكية في الإدارة: بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل يتنامى في الفكر الإداري منذ سنة 1920، من هنا بدأت نظريات حديثة تتجه نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية ليس فقط من قبيل تلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية؛ كالمشاركة والحرية وتقدير العامل، واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العامل، ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ومن أهم النظريات في الفكر الإداري السلوكي مايلي:

1. نواف كنعان، المرجع السابق، ص. 63.

2. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005)، ص 42.

3. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية، (عمان، الأردن: دار حامد للنشر، بدون طبعة، 2006)، ص 57.

1.2. دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية(1924-1932):بدأت دراسات هوثورن والتي ساهم فيها EltonMAYO في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1924، حيث درست العوامل المادية لظروف العمل مثل: مستوى الإضاءة وتأثيره على إنتاجية العامل، و من ثم اتجهت إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل؛ كأهمية التعاون. وفي مجال القيادة الإدارية أضافت بأن النمط القيادي الأفضل هو النمط الديمقراطي باعتباره يسمح بإشراك العاملين في الإدارة، ويكون عاملاً أساسياً في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية¹، مما مهد الطريق لظهور حركة العلاقات الإنسانية، والتي بدورها مهدت السبيل لما يسمى بدراسة السلوك التنظيمي.

لقد اتفق معظم الباحثين على أن ما قام به MAYO خلال عقدي العشرينيات والثلاثينيات شكل أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين، ظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل في المنظمة ومساهماته فيها، وحاجاته، ولقضايا مثل: الإبداع، والمشاركة في القرار، ومنح الموظف حريات أكبر في العمل.

2.2.نظرية الحاجات: ركز Maslow على دراسة الحاجات الإنسانية، وأكد أن العلاقات الجيدة في العمل لا تكفي لوحدها لتحسين إنتاجية العاملين، و متابعتها لحاجات ودوافع العاملين أفضت إلى دراسة مواضيع أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وتفويض الصلاحيات، وصولاً لتمكين العاملين.

3.2.نظرية x و y(Douglas Mc Greoger): افترضت هذه النظرية أن المديرين صنفان:صنف أول يتصرف بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع للمرؤوسين مجالاً للتصرف بحرية، أو الاستقلالية في العمل، وهي النظرية x. أما الصنف الثاني فهم يمنحون مجالاً أوسع لمشاركة المرؤوسين ولحرية التصرف، وهي النظرية y، فالأولى تخلق موظفين اعتماديين لا يقومون إلا بما طلب منهم، في حين النظرية الثانية تفتح المجال واسعا أمام المرءوسين للإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بقيمة قدراتهم في العمل².فتتفق نظرية y مع التمكين حيث يحظى العاملون بالمشاركة في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجع الرؤساء الاتصالات الصاعدة

¹. مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007) ص: 62.
². رامي جمال اندراوس وعادل سالم معايعه، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، (الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص.129.

ويستمعون إلى آراء مرؤوسهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية فهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، مع التركيز على توسيع الوظائف وإثرائها، على عكس النظرية x .

4.2. نظرية الشخصية البالغة لدى (Chris ARGYRIS): حسب رأي ARGYRIS فالمدارس والأفكار السابقة لم تنظر للإنسان على أنه عاقل؛ فالإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه للاجتهد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية تخلق إنسانا اعتماديا، وسلبيا، لا سيطرة لديه على بيئة عمله، بسبب سيطرة الإدارة العليا على جميع المستويات الإدارية، و مركزية السلطة¹. فيرى ARGYRIS ضرورة النظر للإنسان على أنه بالغ، وناضج وعاقل ويمكنه تحمل مسؤولياته، ولا يحتاج باستمرار إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، بل يجب توسيع صلاحياته، ومنحه حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل.

5.2. نظرية Herzberg: وضح herzberg بطريقة عملية للمديرين كيفية تطبيق نظريته في مجال العمل حيث ركز على إثراء العمل، والذي يُمكن للإدارة أن تطبقه لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، والاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي للرضا (العوامل الدافعة)²، ويعتبر الإثراء جوهر هذه النظرية، ويقوم على إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، وإعطائهم الفرص للترقية، كما اهتم بطبيعة الحوافز، وأكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة. فتناولت جهود herzberg الفاعلية الإدارية، والتنظيمية، وظهر مفهوم التمكين في أعماله في مجال إثراء العمل، حيث ركز على تزايد الرقابة، واتخاذ القرارات في العمل.

يمكننا القول إن تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير المتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمات.

3.1.3 الأساليب الحديثة في الإدارة: تتضمن مايلي:

1.3. النظرية الظرفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية التي تواجه المنظمة ويتبين من هذا عدم تعميم مبدأ، أو مفهوم إداري معين أو نظرية ما على مختلف المنظمات، وفي مختلف الظروف. تتطلب هذه النظرية من المنظمة التفكير والعصف الذهني، قبل تطبيق مبدأ ما

¹. يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص:33.

². حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2005)، ص:383.

أوفكرة إدارية معينة، فهي تدفع للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتاح فرص المشاركة وتمكين العاملين¹.

2.3. إدارة الجودة الشاملة: بدأت حركة الجودة تتبلور بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يعني التحسين الدائم والمستمر في مختلف النواحي في المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل، وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لأنه العنصر المحوري لتحقيق الجودة الشاملة²، ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب:

إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب، وإجراءات العمل، وابتكار الحلول والطرق، والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات، وكذا أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقا لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي، والاقتراحات، والعمل بروح الفريق، وهذه الأسس تتفق مع مبادئ التمكين، ومتطلباته؛ كالعمل الجماعي، ونظام الاتصال، وتحفيز العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا، كما أن الوصول إلى التمكين يحتاج إلى قناعة الموظف ببرامج الجودة، وتعاونه مع المنظمة من أجل تحقيقها.

3.3. النظرية z(1981): أراد OUCHIWilliam عند طرحه لهذه النظرية أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية، والمنظمات اليابانية، في محاولة منه لبلورة نموذج أسماه (z)، مؤكداً أن النموذجين الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع، ولابد من دمجهما مع بعض لخلق المنظمة التي تراعي المتغيرات الاجتماعية، والمادية معاً³. فهو يأخذ التوظيف مدى الحياة والتمكين، والجماعية في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية، ويأخذ المسؤولية الفردية، والمسار الوظيفي المتخصص، وتقويم الأداء بمقاييس محددة مطبقة في المنظمات الأمريكية ويضعها في إطار نظريته⁴. إن ما طرحه Ouchi في نظريته، يمثل بداية الاهتمام بالتميز، وهي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة المنوطة بهم، قبل السعي للترقية لوظائف أعلى منها في السلم الوظيفي، والإهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية، واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة

1. عبد العزيز مصطفى أبو نبة، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الأردن: الطبعة الثانية)، ص120.
2. سعود بن محمد النمر، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، (الرياض: مكتبة الشقري، الطبعة السابعة، 2011) ص. 90.
3. عامر خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، (الدوحة: مطابع دار الشرق، الجزء الرابع، 1998)، ص76.
4. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص13.

العاملين، وانخراطهم في المنظمة، كما ركزت على منهج عمل الفريق الذي يُدرّب على حل المشاكل ويُحدّد نطاق مسؤوليته، ويكون الفريق حراً في تطوير طرق العمل، والعلاقات الخاصة وهو يعتبر وسيلة من وسائل التمكين.

4.3. نظرية المنظمة المتعلمة: إن المنظمات أصبحت تتعلم كما يتعلم الإنسان، فهي تنمو، وتتطور عبر مراحل يتخللها اكتساب أنواع جديدة من السلوك (الممارسات والأنشطة)، نتيجة تعرضها لظروف جديدة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة، لأنها إن بقيت جامدة ومنعزلة (غير متعلمة) إزاء تلك المواقف، فحتماً ستواجه نتائج سلبية قد تعرضها للإهيار ومن ثم الإندثار. فالمنظمة المتعلمة هي التي تتغير، وتتطور، وتتقدم بشكل مستمر، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها، وحسب (Peter SENGÉ, 1990)¹ فالمنظمة المتعلمة تركز على مقومات أساسية تميزها عن المنظمات التقليدية ومنها: القوى الدافعة، تحديد الغرض، التساؤل المستمر، التمكين، والتقييم.

جرت العديد من المناقشات حول ظهور التمكين كمفهوم إداري، واتفق معظم الباحثين على أن ما قام به Mayo فضلاً عن دراسات هوثورن قد شكل أساس الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين وبين الباحثان (Short & Greer, 1994) أن حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات شكلت جذور مفهوم التمكين، فقد أشارت Maryfollette إلى أنه عن طريق التعاون، لا المنافسة، يتمكن الأفراد من تخطي الحدود المفروضة عليهم من الضغوط البيئية، ومع ذلك لم يدرك مديرو الأعمال المنافع الكامنة في تمكين العاملين إلا في العقدين الماضيين، فأظهرت نتائج بعض الدراسات (Flemming, 1996) أن العاملين الذين لم يتم تمكينهم من قبل المديرين كانوا أكثر عرضة للشكوى من ظروف العمل، من العاملين الذين لديهم السلطة للتأثير في أعمالهم، وتطويرها، بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسات التي أجريت عن موضوع القيادة التشاركية قد أشارت إلى أن التمكين يقود إلى زيادة إنتاجية العاملين والشعور بالاستقلالية.

وعليه فإن إدارة العنصر البشري اتجهت نحو آفاق جديدة من التعاون، والمشاركة، والعمل الجماعي (روح الفريق)، فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل تمكين العناصر البشرية، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تهتم بتمكين العاملين، وتوزيع الحق في المشاركة بين المستويات الإدارية (خاصة المستويات الدنيا في المنظمة)، وربطها بمواضيع مثل: حرية العامل، والرضا الوظيفي، والتي

1. علي السلي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2000)، ص. 26.

تصب كلها في هدف تحقيق التميز، والنجاح للمنظمات، والتسيير الصحيح للعنصر البشري، و الرقي بدوره داخل المنظمات.

ثانيا. مفهوم التمكين في أدبيات الإدارة:وردت آراء متعددة حول تعريف "تمكين العاملين"، فمنها من نظرت إليه على أنه النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين، ومنها من اعتبرته المشاركة في القرار، وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظرت إليه أخرى نظرة فلسفية، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وهناك من يعتبره مفهوما لايزال قيد التطور.

ويمكن تقسيم تعريفات التمكين وفق تقسيم زمني للدراسات التي تناولته كما يلي:

1. التمكين في البيئة الإدارية الغربية: إن بداية الاهتمام بمفهوم التمكين في الإدارة الغربية يرجع إلى نهاية الثمانينيات، وبداية التسعينيات من القرن العشرين، ليتطور بعدها بقوة ليصبح من أهم استراتيجيات التطوير الإداري.

1.1. قبل التسعينيات: من أشهر الدراسات في هذه الحقبة ماقدمه كل من Conger and Kanungo, (1988) اللذان عرفا التمكين على أنه "عملية مشاركة العاملين للقادة في نفوذهم وقوتهم وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية effectiveness self في العمل، وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيا سواء بطريقة مباشرة؛ عن طريق تغيير التنظيم، والأساليب القيادية، وتحسين بيئة العمل، أو بطريقة غير مباشرة؛ عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الإنجاز"¹، تلته دراسة Zemek & Schaaf, (1989) فعرفته بأنه "حالة لتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود"². فلم يكن التمكين واضح المعالم ولا الأبعاد، وتم النظر إليه باعتباره إحساس داخلي ينبع من الفرد ذاته، ويعكس رؤيته، وقناعته بوظيفته، والطرق التي يؤديها بها، لذا ينبغي على المؤسسات أن تنمي هذا الإحساس في الأفراد العاملين عن طريق إزالة

1. Conger, J, & Kanungo, R, the empowerment process: integrating theory and practice, (USA: academy of management review, vol13, issue3, 1988), p.471.

2. Zemek, R, & Schaaf, D, the service edge: 101 companies that profit from customer care (USA: new American library, 1989), p.65.

الحواجز وضمان انسياب المعلومات، والملاحظ على الدراسات في هذه الفترة أنها اعتبرت التمكين أحد مداخل التحفيز.

2.1. بدايات التسعينيات: تجلى الاهتمام الكبير بمفهوم التمكين، وتوالت الدراسات التي نذكر منها دراسة (BOWEN and LAWLER, 1992) اللذان عرفاه بأنه "طريقة الإدارة في توفير المعلومات والمعرفة للعاملين في الخط الأول بما يمكنهم من فهم الأداء المنظمي، والمشاركة في سلطة صنع القرار"¹ و(1990) Murrel، "التمكين هو قدرة العاملين على اتخاذ القرارات من خلال التعاون، والمشاركة والتدريب، والتعليم، وفرق العمل"²، ركز هذا التعريف على أن التمكين الإداري هو منح العاملين فرص لاتخاذ القرارات، وبالتالي تحسينهم لقدراتهم، ويكون ذلك من خلال تدريبهم، وتعليمهم، والعمل ضمن الفريق.

وحسب (Ford and Fottler, 1995): "التمكين هو مشاركة السلطة مع المرؤوسين، أو تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي"³، ويتفق معهما SCHUTZ و Collomb حيث عرفا التمكين بأنه "مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات، أو تحويل صلاحيتها لكل المستويات التنظيمية"⁴ وهو ما أكدته (1995) RUBEL⁵، مضيفاً إحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائج هذه القرارات، وإذا وقع خطأ فيجب ألا يعاقب الفرد، بل يحصل على تدريب أفضل لتلافي الخطأ في المستقبل. ويعتبره (1995) SHACKLETOR "فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات، وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"⁶، وحسب ETTORRE " هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا"⁷.

1. غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي، بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد، العراق: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار 2011، ص 62، ص 76.

2. Tutar hasan, the effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees, (ankara-turkey , african journal of business management vol,5(15),2011), p6319.

http://www.academicjournals.org/article/article1380370296_Tutar%20et%20al.pdf

3. Ford, R.C & fottler, M.D. empowerment: a matter of degree, (academy of management executive, 9(3), 1995), p 21. http://www.biolingugem.com/ling_cog_cult/gould_1977_amatterofdegree.pdf

4. Bertrand collomb, le management des hommes, (Paris: The Harvard Business Review, Ed.d'organisation, 2000), p:108. <http://lol.univ-catholille.fr/fr/content/chamo344123>

5. Rubel, C: empower your employees so you can satisfy customers, (London : marketing news, vol29, no7, 1995), p25.

6. Shackleton, V.J. business leadership: (London ; New York : Routledge, 1995), p130.

<http://catalogue.nla.gov.au/Record/2198806>

7. Ettore barbara, the empowerment gap : hype vs reality, (Management Review Vol. 86 Issue 7, 1997); p10.

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/9711131067/empowerment-gap-hype-vs-reality>

ويقول Cook بأن التمكين عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من المشاركة، وتحمل المسؤولية¹، ويراها Cole عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين الأداء²، وهو ما يؤكد ROBBINS "لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"³.

في هذه الفترة حمل التمكين مفاهيم عديدة عن القوة الممنوحة للعاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا، وتمكينهم من صنع القرار، كما ظهر اتفاق بين الباحثين حول أهمية التمكين في صنع القرار الإداري.

3.1. أواخر التسعينيات: برزت دراسة (Blanchard, 1996) التي عرفت التمكين بأنه: "توفير درجة عالية من الحرية للعاملين من أجل تأدية المهام باستقلالية، معززين بنظام فعال للمعلومات يبرئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز على العاملين في الأقسام التي ترتبط عملياتها مباشرة مع الزبائن"، حيث أكد على أهمية شعور العاملين بالاستقلالية. كما برز في هذه المرحلة طرح جديد يؤكد على أن نجاح التمكين لا يكون إلا من خلال التعاون القائم بين المدير، والعاملين، وبشكل آخر مساهمة المدير في تمكين العاملين بفكره من خلال الإقناع بأهمية التمكين، و ثم بسلوكه من خلال التشجيع والدعم، وهو ما تؤكد دراسة (Ivancevich, 1997) الذي عرفه بأنه: "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب مهارة، وسلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم".

كما بدأ الحديث في هذه المرحلة على ضرورة تكييف الهيكل التنظيمي للمؤسسات مع التمكين والتأكيد على عدم مناسبة الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على تعدد المستويات الوظيفية مع التمكين والتوجه أساسا للاعتماد على فرق العمل، وهو ما يدعمه (Blanchard, 1997) فعرّفه أيضا بأنه "الإستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستوى التنفيذي لحل مشاكل العمل التي تواجههم، من خلال تفويض الصلاحيات ومنحهم السلطة". و عرف كل من Scott&Jaffe التمكين بأنه "طريقة عمل مختلفة جذريا يعمل من خلالها الموظفون مع الإدارة

1. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، (جامعة قناة السويس، 2008)، ص 57.

2 عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، (عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010)، ص 22.

3. Stephen P, Robbins, timothy A. judge, organizational behavior, (new jersey : 15th ed, prentice hall inc, 2001), p16.
http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf

بشكل جماعي"¹، وأيضا دراسة (Krajewski,1999) التي عرفتته بأنه "منح فرق العمل في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار وتحميلهم النتائج المترتبة عنه"، مؤكداً على العمل الفرقي، وضرورته لنجاح التمكين.

توجد قواسم مشتركة بين التعريفات في هذه الفترة، فهي تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف. والتمكين عبارة عن مبادرة يقوم بها المسيرون في المؤسسة اتجاه العاملين، خاصة أولئك المتواجدين في المستويات الدنيا، أساس هذه المبادرة هو مشاركة العاملين في المعلومات، ومنحهم حرية التصرف، والاستقلالية، وإشراكهم في التخطيط، ووضع الأهداف، واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم.

4.1. التمكين في القرن الواحد والعشرون: زادت في هذه المرحلة مكانة التمكين في الإدارة، وأصبحت ممارساته ضرورية للعمل الإداري، ونتيجة ذلك ظهور مداخل واتجاهات جديدة عُرف التمكين من خلالها، نتيجة التحول من منظمة التحكم والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمنظمة المُمكنة.

عرفه (SchermehornHunt&Osborn,2000) بأنه "منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات"²، ويقول³ (DAFT,2001)، "التمكين يعكس حرية أكبر للعاملين، من خلال منحهم ما يكفي من السلطة، والقوة، والحرية، والمعلومات لصنع القرارات، والمشاركة في اتخاذها"، كما يعرفه أيضاً بأنه "منح الأفراد والعاملين ما يكفي من السلطة، والقوة لصنع القرارات، والمشاركة في اتخاذها". كما برز الاتجاه الذي يدعو لضرورة توفير دعائم التمكين وأهمها: البيئة الملائمة والتدريب وأسلوب القيادة، وثقافة المؤسسة، ونظم المعلومات، وأساليب التحفيز، وتجسد هذه الدعوات دراسة (Cook&Hunsaker,2001) التي عرفت التمكين بأنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءتهم وقدرتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة، والإصرار على أداء مهام ذات معنى"⁴. وحسب (Murrell&Meredith): "هو عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب، والثقة، والدعم العاطفي"⁵.

1 .Ouvrage collectif, l'empowerment: le nouveau concept du management, (Paris: les presses du management, 1996), p: 08.

http://morehuman.fr/wp-content/uploads/2013/10/Livre_empowerment.pdf

2. Schermehorn,jr ;hunt,j.G ;osborn R.N,organizational behavior,(new york :McGraw-Hill 2000),p125.

3 .Daft ,Richard L, organization theory and design,(south western college publishing ohio,2001),p502.

4. Cook,C,W;hunsaker,P,L,management and organizational behavior,(USA,3rdED.;MCGfawhill Irwin,2001), p258.

5. Murrell, K.L and meredith, M.empowering employee, (new york : mc Grow-Hill, 2000), p8.

وعرفته دراسة (Goetsch & Stanly, 2001) بأنه "تزويد العاملين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"¹، كما زاد ربط التمكين بالعاملين، وبما يملكونه من معرفة، وخبرة وربط أهدافهم بأهداف منظماتهم، وهو المعنى الذي بدا جليا في دراسة (Moorhead, 2001) التي تعرفت التمكين بأنه "تحويل العاملين لصلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف"²، و (Littrell, 2003) هو مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة ضمن حدود مسؤولياتهم"³.

ولعل أحدث نظرة للتمكين هو المدخل الذي يعتبره إستراتيجية، فهو طريقة تفكير، و نتائج بعيدة المدى. كما ينظر إليه على أنه تشجيع التغيير في المؤسسة، وتحرير طاقات الفرد ومهاراته، ومنحه الثقة، وتزويده بالمسؤولية، والمحاسبة، والرقابة على النتائج، وهو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وذلك مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا، وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

2. التمكين في البيئة الإدارية العربية: المتبع للدراسات العربية حول موضوع التمكين يجدها دراسات قليلة، كانت بداياتها نهاية التسعينيات من القرن العشرين، حيث بدأ كمفهوم مجهول الملامح وغامضا وذلك واضح من التعاريف التي قدمت له.

- يرى المدهون (1999)⁴ أن التمكين يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة لتحسين الأداء ومواجهة الظروف الطارئة، والمستجدة، فعرف التمكين على أنه: "إعطاء دور حقيقي يعكس المشاركة الفاعلة للعاملين عن طريق بناء، وتصميم العمل بأسلوب يمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين العمليات الوظيفية، أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن أطر، ومقاييس إرشادية محددة"، وفي تعريف آخر يحدد المدهون الهدف من التمكين وكيفية تطبيقه وأدواته، فعرفه

¹. Geotch, D ; & Stanley, D, Quality management : introduction to total quality management for processing and service, (USA : prentice-hall inc, 2001), p199.

². Moorhead, R; Griffin, R, W; Ricky, W, organizational behavior: managing people and organizations, (USA: Houghton mifflin company, 2001), p177.

³. غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ماجستير غير منشورة، (جامعة مؤتة)، ص 66.

⁴. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، جدة: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، عدد 2، 1999، ص 78.

بأنه: "أسلوب يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفاعلية، والإنتاجية في كافة المستويات لأن منح الموظف مسؤوليات واضحة، وسلطات فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، فثقة الإدارة، وإيمانها بقدرات الموظف، والتعبير له عن هذه الثقة يساعد في زيادة فاعليته في مجال العمل".

- وحسب رأي السلمي(2001)¹: "التمكين هو منح الصلاحيات للأفراد، والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في النهاية على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف"، ولأن هذا التعريف لا يتوافق مع حقيقة التمكين حيث أكد على احتفاظ الإدارة بالمسؤولية الكاملة، بينما الهدف منه إعادة توزيع المسؤولية على كامل المستويات الإدارية، فأعدت دراسة السلمي(2005) تعريف التمكين بأنه " تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية"². ركزت بعدها الدراسات العربية على الربط بين التمكين، واتخاذ القرار، مفترضة أن الهدف من التمكين هو إعادة توزيع سلطة صنع واتخاذ القرار على المستويات الإدارية كاملة، فعرفه الكبيسي(2004) بصورة أكثر شمولاً كوسيلة لمواجهة المشكلات، وتفرغ القادة للقضايا المهمة، وزيادة قدرة المنظمة التنافسية:

" زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة، والمبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم، لتخفيف العبء عن المديرين، وتمكينهم من التفرغ للقضايا المهمة، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات وتقييم الأداء والتأكد من تحقق الأهداف، والحفاظ على سمعة المنظمة، وعلى قدرتها التنافسية واستشرافها للمستقبل المتوسط، والبعيد المدى"³. ويرجع الكبيسي التباين في تعاريف التمكين إلى وجود نظرتين مختلفتين له، فأصحاب النظرة الآلية الذين لا يزالون متأثرين بهرمية المنظمات يرونه تعبيراً عن توجه وإرادة تصدر من أعلى المستويات باتجاه المستويات الأدنى، بينما أصحاب النظرة العضوية المتأثرين بمصفوفية وشبكية المنظمات، يؤكدون إمكانية تحقيقه في المستويات الأدنى لتتجه به إلى المستويات الأعلى.

1. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة،(مصر:دار غريب للنشر،2001)، ص70.

2. مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض،

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة،(السعودية:جامعة نايف للعلوم الأمنية،2009)، ص5.

3. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،(الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص136.

- وفي دراسة مصطفى(2005)عرفته بأنه: "نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، على أن يكون المرؤوس المُمكّن مسئولاً عن جودة ما يقرره ويؤديه".

- وينظر إليه الهواري(2000): "بأنه إعطاء الأفراد سلطة اتخاذ القرار، وحل المشاكل، وتنفيذ الحلول دون الرجوع إلى المستويات العليا"¹، مؤكداً على ضرورة أن يعطى للعامل المُمكّن حرية الاختيار ومحاسبته تكون على أساس النتائج لا على أساس الأفعال.

- أما دراسة الحسين(2012) فتري بأنه: "السماح للعاملين بدرجة من الحرية، والاستقلالية، والرقابة الذاتية تمكّتهم من ممارسة أعمالهم، ووضع أهدافهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع من الصلاحيات والمسؤوليات"².

- ويرى أفندي(2003) أن التمكين يتجاوز المشاركة في اتخاذ القرارات إلى إدارة المنظمات، وحل المشكلات، فعرفه بأنه:"منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها، وتحمل المسؤولية والرقابة"³، مؤكداً أهمية التمكين في اتخاذ القرارات.

وبالنظر إلى القوة كبعد أساسي من أبعاد التمكين يقول الجعبري(2010):"ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة، والقدرة على تغيير هيكلية القوة فيها، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها"⁴، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم، ومسؤوليتهم، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن يكون لها إضافة، لأن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين.⁵

¹سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، (مصر: دار الجيل للطباعة، الطبعة الثانية عشر، 2000)، ص224.

² صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، بغداد: مجلة العلوم الإقتصادية، العدد32، 2012، ص83.

³ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص11.

⁴ دعاء الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، (فلسطين: جامعة الخليل، 2010)، ص83.

⁵ مسعود عبد الله الدوسري، دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين الرئيسي بسلاح الصيانة بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2015)، ص25.

كما ربطت العديد من الدراسات بين التمكين والإبداع، على أساس أن التمكين مدخل أساسي لتحفيز الإبداع لدى العاملين، كدراسة أفندي(2003) التي عرفت التمكين بأنه: "منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرار، والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة، والمساهمة الفعالة في حل المشكلات المرتبطة بها، من خلال تنمية التفكير الإبداعي، وروح تحمل المسؤولية، والرقابة الذاتية"¹، ودراسة تايه(2012): "هو نقل طوعي للملكية الأعمال، أو الحالات، والظروف إلى مجموعة، أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة، ويمتلكون السلطة، والمسؤولية، والمهارة، والقدرة، والدافعية والالتزام، والثقة، والإدارة الصادقة، في محيط ممكن يتيح لهم إطلاق طاقاتهم، وإبداعاتهم"²، ويرى العديلي بأنه "عملية إتاحة الفرصة لزيادة القدرات الفردية، والجماعية، وتقديم الأفضل في مجال المشاركة بالمعلومات، والقرارات، والمهام الإدارية، والشعور بالملكية للوظيفة للنمو، والتطور والإبداع"³.

كما برز في الأبحاث الحديثة تحليل التمكين باعتباره إستراتيجية تظهر نتائجها على المدى الطويل، لكونه إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة عالية من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يريئ تدفقا سريعا لها مع التركيز على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل البيع، وخدمات العملاء.

الملاحظ على الدراسات العربية في مجال التمكين تخلفها مقارنة ببيئة الأعمال الغربية، ولعل ذلك يرجع لغياب هذا المفهوم على المستويات التطبيقية، إلا في مجالات خاصة، وحالات استثنائية. وللتوسع في مفهوم التمكين من خلال ما جاء في البيئتين العربية والغربية، ندرج الجدول التالي:

1. عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص.11.

2. صفاء محمد تايه، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، العراق: الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، السنة، 8، العدد 2012، 22، ص 165.

3. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية، 1993)، ص 66.

الجدول رقم(03). أهم التعاريف المقدمة للتمكين في المنظمات.

المجال	الدراسة وفترتها	التعريف المقدم للتمكين
من منظور بيئي	Langa , (1989)	العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة، والمصادر البيئية التي تمكنهم من فهم كيفية إنجاز أعمالهم، وتطويرها.
	Herrenkohl,judson and heffner,(1999)	الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية، والداعمة العاملين على البحث عن طرق العمل الأكثر فاعلية، وتطبيقها.
من زاوية اتخاذ القرار والمشاركة فيه	Potterfield,(1999)	تعزيز قدرات العاملين، بحيث يتوفر لديهم فرصة الاجتهاد وإصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
	عبد الوهاب.(2000)	تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر، ويشاركوا في اتخاذ قرارات تؤثر على أدائهم للوظيفة.
من منظور المهارات والتدريب	Gary & Anderson, (1998)	الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات.
	العتيبي،(2004)	التمكين هو تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب، والثقة، والتشجيع.
من منظور الإبداع	Hoffman & bateson, (2006)	التمكين هو إعطاء الحرية لموظفي الخط الأمامي لتلبية حاجات الزبائن بإبداع.
من منظور معنى منح القوة	Foy,(1994)	عملية إكساب الأفراد القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظائفهم، بالإضافة إلى حفزهم على استخدام الخبرة لتحسين أداء المنظمة.
	Olshfski & cumminghan,(1998)	يتعلق بالتفويض أو المشاركة في القوة، السلطة أو المسؤولية وتكون في المستويات الأدنى في المنظمة.
من حيث عناصره الأساسية	Bowen and Lawler,(1995)	التمكين يعتمد على عناصر أساسية مجتمعة، وهي: المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت

التي تحدد على أساس أداء المنظمة.		ومقوماته
أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم تعاوناً في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع السلطة الرسمية بقدر ماتحدد بنظم المعلومات، ونظم التدريب والمكافئة، والمشاركة بالسلطة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية.	Manuela,(2003)	
العملية التي من خلالها يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال في المنظمة، وذلك من خلال المشاركة في المعلومات، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة.	Carter,(2009)	
إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة، وأهدافها بعيدة الأمد.	Brown,(2006)	باعتباره استراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال الاطلاع على أبرز الدراسات السابقة في الموضوع.

إن الإطار العام الذي اتفقت عليه مختلف الآراء سواء في الإدارة الغربية أو العربية، هو أن التمكين يعتبر فلسفة تتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسات، والهدف منه هو إطلاق العنان لقدراتها والاستثمار الفعال فيها. كما أنها تصب في الاتجاه الذي يدعو إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم، وإثراء معلوماتهم، وتوسيع فرصهم لاتخاذ القرار، من خلال منحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق الوظيفة أو حتى خارجها، بالإضافة لمنح الثقة، وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي بينهم. و من خلال ما تم تناوله يبدو أن التمكين يتضمن:

- السماح للعاملين بأن تكون لهم سلطة، أو إشراكهم في السلطة.
- مقاسمة مسؤولية العمل بشكل متساو بين المديرين والعاملين.
- إدراك أهمية إسهامات العاملين في العمل، واعتبارها مفتاح النجاح للمنظمة.
- إدراك مسؤولية فريق العمل للسعي وراء الأهداف المشتركة.

- إدراك أثر عملية تعلم أفراد العمل وجماعاته.
- دعم المهارات الجديدة التي تؤثر إيجاباً في نجاح المنظمة.

كما حددت دراسة Quinn مجموعة من التعريفات للتمكين مصنفة في ست فئات كما يلي:¹

- 1/ تفويض الصلاحيات للموظفين حتى يقوموا بمهامهم دون الرجوع لرؤسائهم.
- 2/ تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها من دون إشراف المباشر عليهم.
- 3/ تشجيع العاملين على المبادرة، والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة.
- 4/ إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرون على التغيير، والمشاركة.
- 5/ إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن.
- 6/ إدارة العاملين لأنفسهم في تنفيذ المهام.

ويُجمع العديد من الباحثين على نقاط محورية في مفهوم التمكين الإداري هي:²

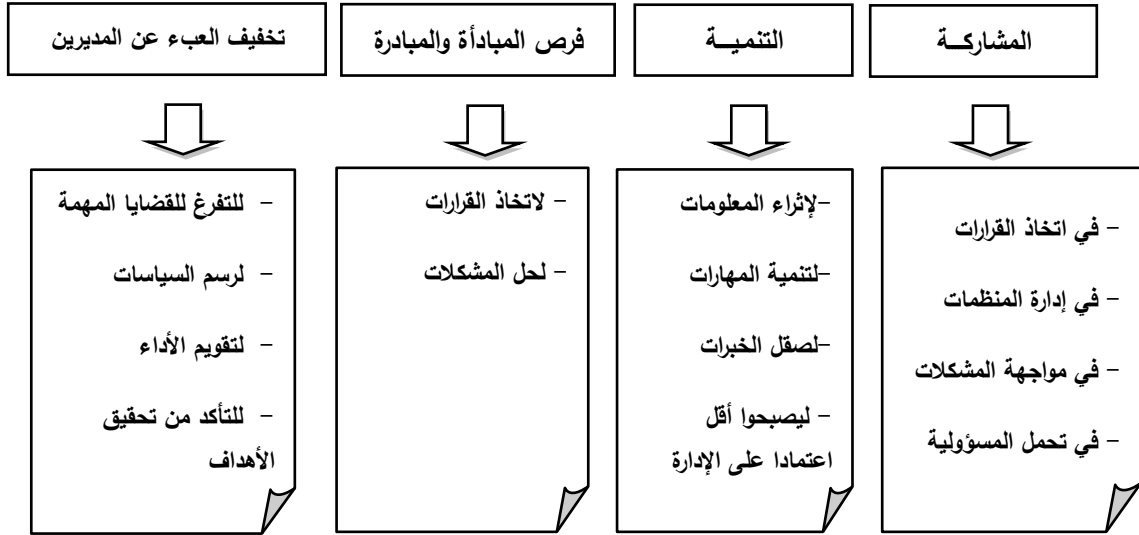
- ← تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل اتخاذ القرار. (تخفيف العبء عن المديرين)
- ← مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا. (المشاركة)
- ← إتاحة الفرصة لمبادرة العاملين في القرارات وأثناء المشكلات. (فرص المبادرة والمبادرة)
- ← تزويد العاملين بالمعرفة، والمعلومات من خلال التدريب والتطوير. (التنمية)

والشكل الموالي يوضح النقاط المحورية السابقة:

¹. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفكر، الطبعة الثانية، 1995)، ص28.

². هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، (فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2012)، ص10.

الشكل رقم (11). المحاور الرئيسية لعملية التمكين الإداري



المصدر. من إعداد الباحثة.

التمكين في جوهره هو التشجيع على اتخاذ قرارات في ضوء اعتمادها على مشاركة العاملين وهذا يستدعي حصول العاملين على قدر مناسب من المعلومات بجانب اكتسابهم المهارات، وفيما يلي ندرج مجموعة الخصائص الأساسية للتمكين:

- نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- يحقق تمكين العاملين زيادة نفوذ الأفراد، وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح ذلك.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والتعامل مع الأزمات.
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم، وقراراتهم .

- لا يكون التمكين فقط للعاملين كأفراد بل أيضا لفرق العمل، حيث يُمكن الفريق من المساهمة في صنع القرارات دون الرجوع للرؤساء، مع ضرورة تهيئة فرص تأثير الموظف المُمكن على مجريات الأمور في نطاق عمله، بما يتيح مساحة من المرونة والإبداع لدى العاملين فرادى وضمن فرق.
- التمكين ليس عملية مطلقة فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة، وإلى خبراء ومستشارين وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة.

وقد أعطى Halvorsen, (2006) للتمكين السمات التالية مؤكدا على ضرورة توفرها:¹

- ✓ التمكين بوصفه محفزا.
- ✓ التمكين بوصفه إعادة هيكلة كاملة.
- ✓ شموله كل أعضاء المنظمة بشكل فردي، أو كفرق عمل، مع التأكيد على الإدارة الذاتية لكل منهم.
- ✓ اعتماد ممارسات رسمية، وأخرى غير رسمية، وتقنيات عديدة لتطبيق التمكين.

عموما يشكل التمكين رؤية جديدة للتعامل مع الموارد البشرية، إذ يتضمن آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم، ومنحهم مساحات واسعة من حرية التصرف، والصلاحيات، والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات، و يهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، واستغلال كفاءاتهم الداخلية. ويشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤولية للأفراد العاملين في المستويات الدنيا(خاصة) لاتخاذ القرارات في مجال عملهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم، والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة في العمل*.

على ضوء كل هذا، نجد التمكين هو الأسلوب الإداري الذي يُتبع لتحفيز العاملين، وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف، وإعطائهم الصلاحيات، والمسؤوليات، وتسهيل مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

¹. معن وعد الله المعاضبيدي وعلي عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة:دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، العراق: مجلة البحوث المستقبلية، كلية الحدباء الجامعية، عدد2013، 43، ص.6.
* الهدف من وراء ذلك تقوية الخطوط الأمامية بما فيها الإدارة الدنيا، والعاملون التشغيليون.

ثالثاً.الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري: التمكين ممارسة إدارية تشمل ثلاث اتجاهات فكرية هي: التمكين كفلسفة إدارية حديثة، والتمكين كإيديولوجية إدارية، والتمكين كإستراتيجية إدارية.

1.التمكين بوصفه فلسفة إدارية حديثة: لكل منظمة فلسفة تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وتعتمد على قيمها، وقناعاتها، ومواقفها. ويقول Blanchard¹ أن التمكين فلسفة إدارية تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف. وأشار Duvall² إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين: الأولى فلسفة المحافظة على الموارد والثانية فلسفة التكامل بين الموارد لضمان النجاح المنظمي؛ فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف، أو في صنع القرارات المنظمة، وهذه الفلسفة تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق للموارد، وكيفية التصرف فيها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة، أما الفلسفة الثانية، فترتكز على النتائج المطلوبة من العاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء وتبعتها، لأنها تعد دروساً للتعلم، واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك، وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة، وهي فرصة للابتكار والإبداع.

وبما أن التمكين كمفهوم يقوم أساساً على حرية العاملين، ومنحهم دوراً أكبر، فإنه لا يمكن أن يتحقق وينمو في ظل الفلسفة الأولى التي تقوم فيها الإدارة بالسيطرة والرقابة، لذا على المنظمات المتجهة نحو إحلال التمكين تبني الفلسفة الثانية التي تقوم على منح الفرص للعاملين، والمحاسبة على أساس النتائج، وتقبل الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم.

2.التمكين إيديولوجية إدارية: الإيديولوجية الإدارية تمثل مجموعة من الأفكار، والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين لديهم السلطة، هذه الإيديولوجية كما أشارت إليها دراسة Collins(2000)³ قابلة للتغير، والتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في تغيير المنظمة باتجاه تبني قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

1.Blanchard,ken & carlos;alan,r,john P;empowerment:takes more than a minute (sanfrancisco: berett-koehier publishers,inc ,1996),p13.

2.Duvall, cheyking, developing individual freedom to act, participation and empowerment, (an international journal, vol.7, no.8, 1999), p205.

3. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة،(عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014)، ص.48.

الملاحظ أن التغيرات البيئية دعت لبروز إيديولوجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح الإداري وعلى هذا الأساس ترى Collins¹ أن التمكين هو أبرز هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة لم تكن لديهم من قبل، وتكمن الأسباب الداعية إلى تبنيه في حاجة المنظمات للتغيير من أجل مواجهة المنافسة، وضغوط البيئة الخارجية.

3. التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية: يتجه الباحثون إلى تبني التمكين كإستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية، ولعل في مقدمتهم Nixon²؛ حيث يرى أن "التمكين كإستراتيجية يستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لغرض توظيف مهاراتهم الخاصة، وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة، والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد، ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها". تهدف إستراتيجية التمكين إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة. وتم تحديد عناصر هذه الإستراتيجية حسب Estrad(2000)، كما يلي:³

- وضع الرؤية؛ أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
 - وضع الأولويات؛ أي تحديد قيم الإدارة العليا، وأولوياتها في العمل.
 - تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل، واعتماد العمل الفرقي كركيزة أساسية للعمل.
 - توسيع شبكة الأعمال؛ ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
 - تقديم الدعم الداخلي و الخارجي لمجموعات العمل.
- ويمكن استنتاج أهم خصائص هذه الإستراتيجية كما يلي⁴:

¹. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط الأردنية: 2009)، ص:20.

². Nixon, B, developing an empowering culture in organizations. (Empowerment in organizations, vol.2, No.1, 1994), p24.

³. يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص18.

⁴. المرجع نفسه، ص18.

- التمكين كإستراتيجية يمثل رسم خطة عمل للعاملين الذين يراد تمكينهم لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار زمني بعيد المدى.
- شعور العامل بالسيطرة والتحكم في العمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمال العامل.

كما دعمت دراسة (Cook,2006) التمكين كإستراتيجية إدارية، من خلال تحديد أبعاد هذه الإستراتيجية، ولخصت إستراتيجية التمكين بتحديد الرؤية و القيم واعتماد العمل الفرقي، وأضافت أن هذه الإستراتيجية تتخذ مرحلتين مهمتين هما:¹

← المرحلة الأولى: تأهيل الأفراد من خلال التدريب لأداء أدوار جديدة.

← المرحلة الثانية: تحسين العمليات وإعطاء الإدارة دورا مساعدا في هذا الجانب.

وترى دراسة Daft أنه لن تنجح الممارسات التمكينية في منظمات تقوم على شدة الأوامر والتحكم وإن إحلال إستراتيجية التمكين يمر عبر إدارة التغيير لثلاثة أبعاد رئيسية هي:²

البعد الأول: تغييرات هيكلية، وتشمل:

- ✓ تعديل الهيكل التنظيمي.
- ✓ اعتماد فرق العمل.
- ✓ إعادة تصميم الوظائف.

البعد الثاني: تغييرات تنظيمية، وتشمل:

- ✓ تعديل طريقة تدفق السلطة.
- ✓ تعديل منظومة العلاقات.
- ✓ التركيز على النتائج.

¹ .Cook, S., the cultural implications of empowerment, (empowerment in organizations, vol.2no.1, 2006), p9.

² .Daft, R.organization theory and design, (new york : west publishing Co, 1999), p505.

البعد الثالث: تغييرات ثقافية، وتشمل:

- ✓ نشر قيم العمل الجماعي.
- ✓ توفير الدعم والمشاركة.
- ✓ التكيف مع التنوع الثقافي.

تحقيق التغييرات السابقة يتطلب تحولا عميقا في فكر وإستراتيجية الإدارة، حيث يعتمد إحلال إستراتيجية التمكين على اندماج ومشاركة كل من الإدارة والعاملين عن طريق الالتزام، والأهم مشاركة القيادات الذي يعد شرطا أساسيا للنجاح.

في إطار السعي نحو إرساء دعائم إستراتيجية التمكين يؤكد العديد من الباحثين على أهمية إحساس العاملين بالملكية، على اعتبار أن ذلك يحفزهم، ويساعدهم على مقاومة الضغوط، وتوليد الأفكار¹، كما وضحت ذلك دراسة (Bayham & Cox, 1988)² للوصول إلى تمكين العاملين لابد من مساعدتهم على الإحساس بملكية وظائفهم لكي يهتموا بتحسين أداء المؤسسة. كما تم التأكيد على أن دعم رؤية المؤسسة شرط أساسي لنجاح إستراتيجية التمكين، فيرى ملحم³ أن الرؤية المؤسسية المشجعة تساعد العاملين على معرفة ماهي الخطوة التالية في العمل وبالتالي تهيئتهم للعمل، وتحفيز الإبداع لديهم، ولإنجاح التمكين يتطلب الأمر إعادة صياغة رؤية جديدة داعمة ومحفزة تأخذ بعين الاعتبار الواقع الحالي، وتشجع على مستقبل يبني أساسا على العاملين، وقدراتهم، ومعارفهم، مع ضرورة ربط برامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة.

1. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مجمع بحوث المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص.97.
2. رامي أندراوس وعادل معايعه، مرجع سابق، ص.48.
3. يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص.67.

المبحث الثاني: الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري، من خلال السعي لتحليل أساسيات التمكين، وركائزه، ودعائم نجاحه.

المطلب الأول: أساسيات حول التمكين الإداري

سننطلق إلى تحليل أساسيات التمكين من خلال تناول أهدافه، وأهميته وفعالته ولا ضير في الاستهلال بالأسباب التي جعلت المؤسسات تتسارع نحو تبني التمكين.

أولاً. مبررات تبني التمكين، وأهدافه: إن التغييرات الكبيرة التي حصلت في بيئة الأعمال، وتوسع نطاق المنافسة، و تزايد شدتها، يتطلب أساليب جديدة في العمل (لتطوير المنتجات والخدمات) وموظفين خلاقين ومبدعين بصفة أكبر، وإلى تضافر جهود الجميع داخل المؤسسة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتحمل المسؤولية كأنجع طريقة لتحقيق الميزة التنافسية، ما يدعو لتمكين العاملين داخل المؤسسات. فضلاً عن المطالب التي ينادي بها الباحثون أمثال Peter و Waterman والتي تتضمن ضرورة دفع القرارات داخل المنظمات باتجاه المستويات الدنيا، ونحو مفاهيم الإدارة بالمشاركة. وأن أحد أهم عناصر العمل بذكاء في هذا العصر هو إشراك العاملين، والاستفادة من إبداعهم، وتشجيع التفكير المستقل لديهم، وأخذ مبادراتهم بعين الاعتبار، والتي سوف تعمل على تحسين نوعية القرارات.

لقد أصبحت الحاجة اليوم إلى التمكين مسلماً بها وصريحة، وانتقل التساؤل من جدوى التمكين إلى البحث في الطرق الفعالة والناجعة لتطبيقه، وإنجاحه. هذا ويستحسن الدوري وصالح التمكين الإداري لعدة أسباب أورداها كما يلي:¹

1. الرغبة الكامنة لدى المديرين في تفويض المرؤوسين بعضاً من الصلاحيات، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، ويعود ذلك لثقة المديرين بقدرات العاملين، وخاصة الذين يتمتعون بمستوى عال من التعليم، والثقافة، والمهارات الفنية المتنوعة.

2. وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، واتخاذ قرارات حاسمة متعلقة بعملهم، خاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم، ومهاراتهم.

3. تنامي قدرة العاملين على الابتكار، والإبداع.

¹. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 102.

4. تغيير الفلسفة الهيكلية للمنظمات، من العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن المنظمة العمودية إلى المنظمة الأفقية.

كما أورد(1999)Turban (الدوافع التالية كمبررات لتطبيق المنظمات لإستراتيجية التمكين وهي:¹

- المنظمات الرائدة التي تبنت التمكين، وحققت نتائج إيجابية، شجعت المنظمات الأخرى على اعتماده؛

- التمكين هو وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي، والجماعي، وبالتالي تحقيق التعلم التنظيمي، من أجل إقامة منظمة متعلمة (Learning Organization).

- الثورة في ميدان الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المنظمة.

- توفر الموارد البشرية ذات الخبرات العالية، والمهارات الفائقة، والتي يمكن الاستعانة بها في المنظمات.

- يعد التمكين إستراتيجية ملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات الجماهير وإرضائهم (أي أكثر استجابة للسوق).²

ووفقا ل(1990)Gandz³ فإن هناك مجموعة من القوى تحرك المنظمات للأخذ بفلسفة التمكين وهي:

- العولمة والرغبة في دخول أسواق جديدة، يدفع المنظمات إلى التخلي عن طرق الإنتاج، والتسويق والاتصال التقليدية (التي عادة ما تتسم بالبطء في الاستجابة لرغبات الزبائن)، وتبني أساليب جديدة

ومتميزة في إنتاج وتسويق المنتجات في الأوقات المناسبة، وهو ما يتحقق من خلال مدخل التمكين الذي

يخوّل للعاملين صلاحيات واسعة للتعامل آنيا مع المشكلات، ومع ظروفها، فتكون استجابتهم أسرع مما لو تعددت مستويات اتخاذ القرار.

- المنافسة الشديدة تتطلب من المنظمات التوجه لإستراتيجيات الإبداع، والتجديد، ولأن الجزء الأهم

من حالات الإبداع، والابتكار يكون مصدره الأفراد، فسيساعدهم في ذلك إحساسهم بالمسؤولية الكاملة وتفويضهم الصلاحيات اللازمة، أي تمكينهم بشكل واضح وملموس.

¹.Turban, E.;miclean E.;wetherbe,J.,westfall,F.raine,K.information technology for management, making connections for strategic advantage, (new York 2nd.John wiley & son N.C.,1999),p134.

نقلا عن: محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، (عمان: داروائل، 2010)، ص317.

². مؤيد الساعدي نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001)، ص.180.

³. عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص ص17- 25.

- الأهمية الكبيرة التي يحتلها العنصر البشري اليوم تجعل المنظمات تعمل على استقطاب العاملين من ذوي المهارات، والمؤهلات العالية، الذين يرغبون في بيئات عمل تبرز مواهبهم، وقدراتهم، وتتيح لهم فرص الابتكار والإبداع وهو ما يتوفر في المنظمات التي تتبنى التمكين كفلسفة إدارية، وتعمل من أجل تطبيقها.

إن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية، واستحداث الوعي لديها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.¹ وقد قامت دراسة (Turban, 2000) بتلخيص الأهداف المتعددة للتمكين في النقاط الآتية:²

- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة الرقابة المتشددة، والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- توجيه المنظمات إلى زبائنها والمحافظة عليهم.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم.
- زيادة روح المبادرة ورفع القدرات للفرد والجماعة، ما يؤدي إلى زيادة فرص الإبداع والابتكار.

في حين يضيف **Jean Brilman** الأهداف التالية للتمكين:³

- الاستجابة لتغيرات المحيط.
 - سرعة رد الفعل من طرف المنظمة، واختصار وقت اتخاذ القرار.
 - إعطاء أحسن قرار ملائم.
- إضافة إلى العديد من الأهداف المرتبطة أساسا بالعنصر البشري:⁴
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد، وفتح العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام.
 - التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

1. علي الضلعين. "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، (2010)، ص 75.

2. محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 317.

3. عطية حسن أفندي، مرجع سابق، ص 27.

4. ميسوم عبد الله أحمد وأضواء كمال حسين. "إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 30، (2013)، ص 105.

- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالاً.
 - جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات.
 - تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسئولون عن نتائج أعمالهم، وقراراتهم.
- التمكين إذن إذا تم بصدق والتزام من قبل القادة وتعهدهم بالاستخدام الفعال للسلطة والقدرة على تحمل المسؤولية من قبل المرؤوسين، سوف يحقق أهدافه بدعم المنظمات، وجعلها مرنة، وقادرة على التعلم، والتكيف لمواجهة المنافسة، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتلبية طلبات الزبائن.
- ثانياً. أهمية التمكين، والفوائد المترتبة عن تطبيقه: إن ما يساهم في إعطاء أهمية للتمكين هو مكانة وأهمية العنصر البشري في بيئة الأعمال المعاصرة؛ وأنه أساس التطوير،¹ والتمكين يضمن استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ويطلق طاقاتها الكامنة. و ما أكدته العديد من الدراسات مثل (Brown&Harvey,2006) و (Randolph,2000) بأن التمكين هو الأداة لتفعيل أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.

عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين الإداري، ينتج عنه منح حرية أوسع للأفراد العاملين لأداء أعمالهم، ومنحهم مساحة أكبر لاستخدام خبراتهم، وذكائهم لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويدعم قدرتهم على اتخاذ القرارات المهمة في مواجهة الصعوبات. كما تركز فلسفة التمكين على رضا العاملين وعلاقتهم برؤسائهم². فتكمن أهمية التمكين بشكل رئيسي في إقامة، وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية بينهم.

هذه العلاقة بين الرؤساء والعاملين من الضمانات لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني ♦ من العاملين المؤهلين للقيادة، وغياب تمكين الرؤساء للمرؤوسين يؤدي لنتائج سلبية مثل:³

- حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل.
- انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص.
- انخفاض جودة القدرات، وكفاءة الأداء.

1. باسم عبد الحسين، "أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، (2012)، ص.264.

2. عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص10.

♦ يقصد بالصف الثاني second-level: العاملين الأكفأ والأصلح لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم.

3. مصطفى سيد، تمكين العاملين: السمات والمهارات والمقاييس المؤثرة، (القاهرة: مركز خبراء العرب في الهندسة والإدارة، 2004)، ص147.

ويرى إيتوري أن أهمية التمكين تكمن في منح العاملين الاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل¹، ويشير (Schermerhorn, Osborn, Hunt, 2000) أن أهمية اعتماد التمكين كإستراتيجية ينعكس على المؤسسة والعاملين معا كما يلي:²

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.

- يقوم التمكين الإداري على استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والأدوات بأفضل الطرق وكل ذلك يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر الروتينية.

- تشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات؛ فالتمكين يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، ومن ثم المحافظة على الكفاءات والخبرات المتوافرة.

والتمكين تظهر نتائجه من خلال المزايا الكثيرة التي يحققها على كافة المستويات:

1. على مستوى الأفراد:³

(أ). تحقيق الإنتماء: يساهم التمكين في زيادة إنتماء العامل للمهام التي يقوم بها، وزيادة إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل التابع له.

(ب). المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركة العاملين، وتميز المشاركة الناجمة عن التمكين بمستوى عال من الإيجابية، والإقدام على طرح الأفكار، والإحساس بالمسؤولية.

(ج). تطوير مستوى أداء العاملين: يعتبر تحسين أداء العاملين محصلة لما تنتجه برامج التمكين في الإدارة⁴، فالعامل هو المستفيد الأول لأن المؤسسة تمنحه ثقته، ومكافأته، والاستقلالية في التصرف.

1. حسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ماجستير إدارة التربية، غير منشورة، (جامعة مؤتة، 2006)، ص 14.

2. Schermerhorn, j. hunt, j. obson, R., , organizational behavior, (New York: Mc graw hill, 2000), p85.

3. سيد مصطفى، تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، (المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية، 2004)، ص 54.

4. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص 131.

(د).شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف المُمكن يدرك قيمة العمل، بسبب سيطرته على مهام العمل، ودوره في التأثير على النتائج، فيرى الأمور بنظرة شاملة، فيتوسع معنى العمل عنده¹.

(هـ).زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء، والالتزام، والإخلاص من قبل العاملين لمنظماتهم².

(و).ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، يُولد لديهم شعوراً بأنهم على قدر كبير من المسؤولية.

2. على مستوى المجموعة: تمكين عمل المجموعات له فوائد عديدة³:

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.

- تزيد إحساس العاملين بالهوية.

- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.

- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخاً مناسباً للعمل.

- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتعود إلى تفويض فعال للمهام.

- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلولاً مبتكرة لها.

- تحسين مستوى ونوعية القرارات.

- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

تفويض الإدارة بعض أعمالها لأعضاء الفريق، يدل على ثقة الإدارة بالفريق وقدراته، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده من أفكار وهي من مقومات الإبداع والابتكار.

3. على مستوى المنظمة: إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها تقديمه من معلومات ومعرفة، ومهارة، وتدريب، وثقة، وحوافز من خلال تمكينه، فلذلك نتائج إيجابية هي⁴:

1. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي والخدمي، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007)، ص 72-75.

2. كمال الحسيني وإحسان جلاب، إدارة التمكين والاندماج، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012)، ص 45.

3. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية-تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، ص: 48.

4. Lashley, C., empowerment through involvement : a case study of TGI Friday restaurants, personal review, vol.29, No.516, 2000.

- رفع مستوى الإنتاجية: أكدت العديد من الدراسات بأن تمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة ككل.

- تحسين جودة السلع والخدمات: إن التمكين يتطلب تزويد العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم، ما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات بمواصفات عالية من الإتقان والجودة.¹

- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: الأفراد الممكنون يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لتقديم أفضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية.

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار: يقوم التمكين على اعتماد اللامركزية، ما يزيد من تحقق القرارات الصائبة في المنظمة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير، وأقل مقاومة له، إذ تؤدي المقاومة إلى فشل مشاريع التطوير، وهي لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين.²

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية، والتي أسماها Bardweel&Holden,(2001) استعداد المؤسسة للتفاعل مع المستجدات والتغيرات.

4. على مستوى الزبائن: أكدت دراسات Bowen and Schneider,(1993) أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، ما يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين الموظفين، ونلمس ذلك بصفة خاصة في المنظمات الخدمائية (كالبنوك، والفنادق)، من خلال ما يعكسه التمكين من سرعة في الأداء وجودة الخدمات، واستجابة بسرعة لحاجات العملاء، لأن القرارات تُتخذ بواسطة العاملين.

يتبين لنا أن نتائج وفوائد التمكين تشمل كلا من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته. ومن ناحية المنظمة فتمكين العاملين يؤدي إلى نموها، وزيادة قدرتها على التطوير والتجديد، ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، لأن الموظف الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج التغيير والتطوير، وأكثر قابلية

¹. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، (دار وائل، الطبعة الثانية، 2006)، ص 139.

². محمد الحراحشة وصلاح الهبتي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 33، عدد 2، ص 240.

للمشاركة في هذه البرامج. ومن ناحية أخرى فالزبائن يرغبون في التعامل مع موظف يتمتع باستقلالية واستجابة، وصلاحيات تمكنه من حل مشاكلهم دون الرجوع إلى مديره.

المطلب الثاني: ركائز ومقومات التمكين

يقضي مفهوم التمكين توزيع السلطة، وحرية التصرف، ومنح الرؤوسين الحق في المشاركة وتحمل المسؤولية، ويتعارض هذا المفهوم مع أن تبقى السلطة مركزية. لكن الأسوأ من تكريس المركزية هو أن يمنح المدير للرؤوسين الحق في اتخاذ القرار، والحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك. وتؤكد الكثير من الكتابات مثل كتابات Pfeffer¹ على أهمية توفير بعض المقومات والممارسات قبل تمكين العاملين.

أولاً. المعرفة والمهارة: التمكين يتطلب إكساب العاملين المعرفة، والمهارة، ولا يُتصور قيام الرؤوسين بأعمالهم من غير حصولهم على المعرفة الضرورية، والمهارات اللازمة، والتي تكون من خلال التدريب.

ثانياً. التدريب المستمر: التدريب من أهم مقومات نجاح التمكين باعتباره وسيلة من وسائل معالجة أوجه الضعف، والقصور في الأداء، ولذلك لا يمكن تمكين العاملين إلا بعد تنمية مهاراتهم ورفع قدراتهم وصقل خبراتهم.²

ثالثاً. الاتصال وتدفق المعلومات: يحتاج الموظف الممكن إلى المعلومات، وإلى مصداقيتها، وتبادلها بالإضافة إلى قنوات اتصال سريعة وآمنة توفر له المعلومة أنيا لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، فالمعلومة سلاح مهم يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، وبدون المعلومة الصحيحة، والمتجددة لا يمكنه التصرف بحرية، وبثقة. ويؤكد الكبيسي (2004) أن حجب المعلومة عن الأفراد وعدم تبادلها، وتداولها، وتوظيفها يحول بينهم وبين اتخاذ القرارات. ويضيف Whetten, (1996) أن المعلومات تهيئ البيئة المناسبة لتمكين العاملين حيث تساهم في بناء قاعدة معرفية يكتسب بها العمال القدرة على التصرف، ومواجهة المشكلات.³ وتظهر أهمية تبادل

1. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010)، ص: 13.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000)، ص: 472.
3. أيوب حجاب بن نحييت، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008)، ص: 55.

المعلومات، من خلال قنوات اتصال فعالة، والاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يكون بعدم وجود حواجز بين الرئيس والمرؤوس،¹ كما يتسم بالاستمرارية².

رابعاً.الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين: الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم وأمانتهم، وصدقهم، وعدم توقع إساءتهم، ولابد أن تكون متبادلة بين القائد والمرؤوسين؛ فشعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالإرتياح، وارتفاع روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم.وتظهر درجة الثقة حسب(Harari,1999)³ من خلال حرية الوصول للمعلومات الحساسة، و يركز النمر⁴ على أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين الثقة والدافعية فالتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعا نحو العمل. فالثقة مقوّم جوهري من مقومات التمكين.

خامساً.القيادة الإدارية الداعمة للتمكين: تقوم القيادة بدور رئيسي في صياغة الرؤية والرسالة التي تحدد فلسفة المنظمة وقيمها، ويُعزى لها الدور الجوهري في إلهام وتحفيز العاملين لبلوغ الأهداف التنظيمية. وللقائد دور مهم في مساعدة العاملين على التعلم، والتطور، والنمو، ويريئ البيئة ليشعر العاملون بقدرتهم على اتخاذ قرارات بأنفسهم عن طريق منح الثقة لهم. ويشير هالفرسون (Halverson)⁵ إلى أن دعم الإدارة العليا لجهود التمكين مهم لضمان نجاح تلك الجهود وبدون ذلك سيواجه التمكين العديد من المعوقات.

سادساً.الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين: يتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين.⁶ وكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة، ومشجعة على اتخاذ القرارات، كلما كان العاملون أقرب إلى التمكين بعكس الثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تشجع على الابتكار، والمبادأة، وتحمل العاملين

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية،(مصر: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2012) ص:323.

2. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، (القاهرة، ايتراك، الطبعة الأولى،2005)، ص:319.

3. خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك،ماجستير غير منشورة،(الكرك: جامعة مؤتة،2008)، ص:30.

4. سعود بن محمد النمرو وآخرون ،مرجع سابق، ص:86.

5. مها فرمان،أحمد فرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام الأردني: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، (الأردن: جامعة اليرموك 2010)، ص:26.

6. خالد سعيد أبو هتلة،مرجع سابق، ص:28.

للمسؤولية. وقد أكد كل من شارلز هل وجونز (2001) ذلك من خلال تقسيمهم للثقافة التنظيمية إلى نوعين:¹

← الثقافة المرنة: القادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في إستراتيجية المنظمة، وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات لتمكين العاملين بها.

← الثقافة الجامدة: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من عجز قيادة المنظمة عن تمكين العاملين، أو تطوير الأداء نظرا لإمكانية تغير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب التغيير، كما لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة.

ويشير الدوري وصالح² إلى أن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك التي تتوافق مع التغييرات الهيكلية، والتنظيمية من أجل تحقيق التمكين في المنظمة.

سابعاً. الحوافز المادية والمعنوية: تسهم الحوافز بأنواعها في تمكين العاملين عن طريق زيادة دافعيتهم للعمل، سواء كانت حوافز مادية؛ كالمشاركة في الأرباح، أو معنوية؛ كشهادات التقدير والأوسمة بشرط مراعاة مبدأ العدالة، والمساواة في منح هذه الحوافز لجميع العاملين، مع الحرص على منح الحوافز بصورة فورية للاستفادة من تأثيرها القوي في تهيئة البيئة المناسبة للتمكين³.

ثامناً. تشكيل فرق عمل مؤهلة: إن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف، وأدوار الأفراد. ويختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات المختلفة للقيام بمهام محددة، بينما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يمثل ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويمتاز بالاستمرار، كما أنه يدير نفسه بنفسه، وأعضاء الفريق يشتركون

1. شارلز هل وجونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل؛ ترجمة: رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد الرياض، (دار المريخ، 2001)، ص 656-657.

2. زكريا مطلق الدوري، وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 39-40.

3. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة:دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، (جدة: مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، 2000)، ص 360.

في رسم الخطط وتنفيذها، وفي إدارة العمل من البداية وحتى النهاية¹، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد لا تربطهم روابط واضحة. إن فرق العمل تحتاج إلى تأهيل العاملين وتدريبهم، وترى عارف(2004)² أن أهم الصفات التي تميز فرق العمل الممكنة هو سعيها إلى إيجاد الرؤية الملائمة التي تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، ويرى ويلان(2002)³ أن الخاصية المميزة لفرق العمل الممكنة هي وضوح الأهداف لكل عضو فيها، واندماج أهدافهم في أهداف المنظمة. ويرى الكبيسي(2004)⁴، أن العمل الفرقي ينبغي أن يكون بديلاً للعمل الفردي، وأن توصف المهام والأدوار فيه للجماعات، وليس للأفراد. ولنجاح فرق العمل في أداء المهام الموكلة إليها يلزم:

- توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لعمل فرق العمل.

- دعم الإدارة العليا لعمل تلك الفرق وتبنيه.

- عدم تحديد طرق لأداء المهام من قبل الإدارة العليا، بل يترك ذلك لفريق العمل وقيادته.

- توفر المعرفة، والمهارة، والخبرة لدى كافة أعضاء الفريق.

- ثقة القيادة في قدرات العاملين، وثقة العاملين في أنفسهم، وقدراتهم الشخصية.

تاسعاً. إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية اللازمة لتطبيق التمكين: يشير العتيبي(2009)⁵ إلى أن المنظمات البيروقراطية تتميز بتنظيم هرمي متعدد المستويات بحيث تتركز السلطة في قمة الهرم، هذا الهيكل التنظيمي الهرمي لم يعد يتناسب ومتطلبات الإدارة التي تسعى لتطبيق التمكين، لذلك ينبغي لتلك المنظمات أن تتحول إلى الهياكل المرنة، والتركيز على تقليل عدد المستويات الإدارية. ويورد ملحم(2006)⁶ في هذا الصدد عدداً من التغييرات التي تجرّها المنظمات التي تسعى لتطبيق التمكين:

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري، 2008)، ص: 261.

² عالية عبد الحميد عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، 2004)، ص: 98.

³ سوزان أولان، كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة، ترجمة عبد الحكم خزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002)، ص: 57.

⁴ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص: 140.

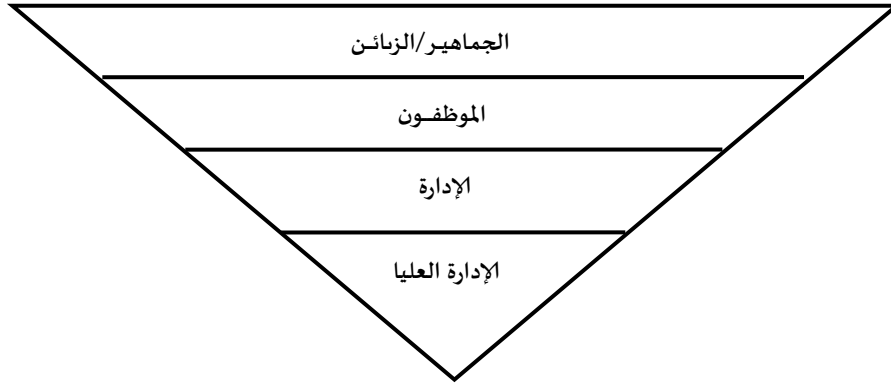
⁵ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص ص: 18-19.

⁶ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص: 137-140.

✓ تغيير البناء التنظيمي التقليدي: يتطلب التمكين تنظيمًا معاصرًا؛ فالتنظيم العمودي أو الهرمي الذي تتسلسل فيه القرارات، والمعلومات، والتعليمات، والاتصال من أعلى إلى أسفل يتعارض مع أسس التمكين، لذا يجب الانتقال إلى التنظيم المناسب من خلال إجراء التحولات اللازمة التالية:

■ الهيكل التنظيمي المعاصر: يقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية يليهم الموظفون في الصفوف الأمامية للمنظمة، ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة، وصولاً إلى الإدارة العليا، ومجلس الإدارة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (12). الهيكل التنظيمي المعاصر.



المصدر: ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، 2006، ص: 141.

■ تقليص عدد المستويات الإدارية: وذلك لجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً مما يؤدي إلى المرونة وسهولة عملية الاتصال، ونقل المعلومات في المنظمة، وزيادة الشفافية، ووضوح القرارات.

✓ الاتجاه نحو اللامركزية: حيث يتم تفويض عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وتمكين الموظف، وإشعاره أنه هو المنظمة وليس جزءاً منها، وأنه ليس بحاجة إلى من يراقبه لأنه يراقب نفسه بنفسه.

✓ نطاق إشراف واسع: كلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية، ومن ذلك يتضح أن المنظمات الهرمية الطويلة لديها مديرون أكثر، فهي أقل كفاءة، وأكثر تكلفة، وأقل مرونة، وأقل استجابة للسوق، وللزبائن من المؤسسات المنبسطة.

✓ تشجيع التفكير الخلاق: من خلال تشجيع حرية التفكير، وإطلاق طاقات الموظفين الكامنة.

✓ السلطة والقوة: السلطة عبارة عن علاقة قائمة عندما يقبل المرؤوسون التوجيه الصادر من الرئيس. أما القوة فهي القدرة على التأثير في السلوك الفردي والجماعي لتحقيق أهداف معينة، وفي

المنظمات تمارس القوة من خلال التنظيم الرسمي¹، ويشير الدوري وصالح² إلى أن التمكين يسعى لزيادة سلطة العاملين في الخطوط الأولى ليكونوا قادرين على صنع قراراتهم بأنفسهم، وتقليل الاعتماد على الإدارة العليا.

✓ الرقابة: تعرف الرقابة على أنها "عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة، والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي"³. ويشير الدوري وصالح⁴ إلى أن الرقابة الرسمية يطلق عليها الالتزام الخارجي، وهو الالتزام الناتج عن التقيد بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح، والإجراءات، والعقوبات، والحوافز بأنواعها، وهنا تكون سيطرة العاملين قليلة، بينما هناك منظمات أخرى تنمي جانب الرقابة الذاتية، أو ما يسمى بالالتزام الداخلي.

من هنا يمكن القول أن على المنظمات التي تسعى إلى تطبيق التمكين أن تجري تغييرات في مقدار السلطة والقوة التي تمنح للعاملين، وكذا تنمية الرقابة الذاتية لديهم. كما وضع (Stirr, Thomas 2003) سبعة مبادئ استمدتها من كلمة Empower، حيث إن معرفتها وإدراك أهميتها محطة أساسية قبيل الإنطلاق في تحقيق التمكين وهي:⁵

1. تعليم العاملين (Education): ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها.

2. الدافعية/التحفيز (Motivation): يجب على الإدارة التخطيط لكيفية تحفيز العاملين لتقبل فكرة التمكين، ولتوضيح دورهم في نجاح المنظمة، وذلك من خلال برامج التوعية، وبناء فرق العمل المتنوعة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا للتعبير عن اقتراحاتهم.

3. وضوح الهدف (Purpose): جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد الفهم الواضح لفلسفة المنظمة، وأهدافها.

4. الملكية (Ownership): يتعلق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات، مما يعزز ولائهم، وشعورهم الإيجابي تجاه منظماتهم.

1. أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال. (الأردن: مطبعة الصفيدي، 1992)، ص 137.

2. زكريا مطلق الدوري، وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 37.

3. سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سابق، ص 345.

4. زكريا مطلق الدوري، وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 38.

5. Thomas Stirr, fundamentals of empowerment, (New York, innovation management and new product development, 3rd ed, prentice hall, 2005).pp1-3.

5. الرغبة في التغيير (willingness to change): تحقيق التمكين يتطلب إقناع المدير للآخرين بضرورة وأهمية التغيير من أجل الوصول للنتائج المرجوة.

6. التخلص من الأنانية (Ego- elimination): يتصف بعض المدراء بالميل لإتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة، والسلطة المركزية، وينظرون للتمكين على أنه تهديد لهم، لذلك لن تنجح برامج التمكين ما لم يتولد لدى المديرين الرغبة في التوجه نحو الآخرين.

7. الاحترام (Respect): ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرغوبة.

يعتمد التمكين على توفر المناخ التنظيمي المحفز للمشاركة، وحرية التصرف من خلال الثقة، والمرونة، ثم التعليم الذي يساعد على صقل مهارات، ومعارف الأفراد، وتوجيه سلوكهم نحو الأداء، مما يحقق الإنتماء المؤسسي الذي يشجع على المبادرات الفردية، والإبداع.

المبحث الثالث: تحليل مداخل ومستويات التمكين ونماذجه.

بعد أن وقفنا على مفهوم التمكين، نحاول الآن البحث في كيفية إحلاله وتطبيقه بالتعرف على مداخله، ومستوياته، وخطواته مسترشدين بأهم النماذج التي قدمت له، والمعوقات التي تواجهه.

المطلب الأول. مداخل دراسة التمكين.

أدى الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين إلى ظهور اتجاهات ومداخل عدة تجاذبته بالدراسة والتحليل، و أكدت أغلب الدراسات على مدخلين هما: التمكين الهيكلي، والتمكين النفسي، وتضيف الدراسات الحديثة مدخلا معاصرا هو المدخل العملياتي للتمكين.

أولاً. المدخل الهيكلي للتمكين: يعد التمكين الهيكلي مدخل كلي يركز على الممارسات التي تساعد على

منح أدوات القوة والتمكين من المستويات العليا في الهرم التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا.¹

1. مضمون التمكين الهيكلي: في هذا المدخل يتم تحليل التمكين على أساس أنه يضمن توزيع القوة

وصلاحية اتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية، ووفقا لدراسة Astley&Sachdeva² فإن المصدر

الأساسي للقوة هو الهيكل التنظيمي الذي يتيح السيطرة على الموارد، لذلك سمي هذا المدخل بالتمكين

الهيكلي. دعمت ذلك دراسات لاحقة مثل Spreitzer,(2007)³ التي تؤكد أن جوهر التمكين الهيكلي هو

فكرة مشاركة القوة بين الإدارة والعاملين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات

والموارد، والدعم. و يرى راضي(2010)⁴ أن التمكين الهيكلي يركز على ضرورة توافر السياسات

والعمليات، والممارسات، والهيكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة

العاملين في القوة، والمعرفة، والمعلومات، والمكافآت.

يمكن القول إن هذا المدخل يركز على الظروف التي تساعد على ظهور التمكين، أي يركز على بيئة

التمكين، وهذا ما استند إليه العديد من الباحثين مثل knight-turvey الذي عرفه على أنه:"

مجموعة ممارسات إدارية تمتاز بها بيئة العمل تساعد على إعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في

1. أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008)، ص.28.

2. تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأردن: جامعة اليرموك، 2004)، ص:33.

3. Spreitzer, G, M, taking stock : a review of more than twenty years of research on empowerment at work.(published in the sage handbook of organizational behavior, USA, sage publications Ltd, 2007), p55.

4. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (العراق: جامعة القادسية، المجلد12، العدد1، 2010)، ص:63.

المنظمة"¹ وأيضا دراسة الطائي وقداة² التي عرفته على أنه: "أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في خلق بيئة تمكّن الأفراد من استعمال قدراتهم وطاقاتهم".

إن المدخل الهيكلي يمثل المقاربة الآلية للتمكين (Mechanistic)، يجسد أمورا يمكن للمنظمة أن تقوم بها لكي تحقق النتائج المرجوة، إذ أنه يشمل على افتراضات ضمنية يعبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين³، ويُعبّر عنه أيضا بالتمكين الخارجي، لأنه عبارة عن كافة الآليات، أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل، والممارسات، وبيئة العمل المناسبة والتي تمكّن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم بفعالية⁴. أما دراسة Duvall⁵ فحللت التمكين الهيكلي بمنظور شمولي تحت اسم التمكين المنظمي، الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها، وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

يمكن القول هنا أن التمكين الهيكلي يركز على ما توفره البيئة من عوامل مشجعة وداعمة تساعد الأفراد على الانغماس في العمل بفعالية، والتي تشير إليها الدراسات بمتطلبات أو عناصر التمكين، والتي تعمل على تعزيز القوة لدى الأفراد، وإزالة عوامل الضعف في بيئة العمل لذلك تسمى بأدوات القوة حيث أن المؤسسات قد تغير سياساتها، وعملياتها، وإجراءاتها، وحتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي.

2. أبعاد التمكين الهيكلي: إن توفر مجموعة من المستلزمات الأساسية يعد أمرا ضروريا قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، حيث تعتبر بمثابة الدعائم التي تضمن النجاح، حيث تشير دراسة (Holand, 1997) بأنه لكي تكون عمليات التمكين فعالة، وناجحة لا بد أن تقوم على أسس

1. Knight-turvey, N, influencing employee innovation through structural empowerment initiatives : the need to feel empowered. entrepreneurship theory and practice, 2006, p : 314.

http://www.swinburne.edu.au/lib*ir*onlineconferences*agse2006/knightyurvey.pdf

2. رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 241.

3. Bowen, D, E ; Lawler, E, the empowerment of service worker : what, why, how, & when, (USA : MIT sloan management review, 1992), P39.

4. أمل محمد علي وأكرم محسن الياسري وصالح مهدي، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإنساني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، العدد 2008، 21، ص: 114.

5. Duvall, C, K, Developing individual freedom to act : empowerment in the knowledge organization, participation and empowerment : (an international journal, vol.7, issue.8, 1999), p207.

متعددة، هذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً.¹

وترى دراسة (Spector, 1995) أن مستلزمات التمكين ينظر إليها من خلال بعدين؛ بعد المهارة الذي يتطلب اكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي عن طريق التدريب (وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة، وبناء الثقة)، والبعد الإداري الذي يتطلب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات على الأفراد العاملين.² وتضيف دراسة (Lashley, 2001) مؤكدة على أن التمكين يتطلب جهوداً تشمل إعادة هيكلة المؤسسة، وأنظمتها، وعملياتها إن أرادت أن تحقق نتائج ملموسة، وأن الفشل في تطبيقه يعود في أغلب الأحيان إلى سوء توفير مستلزمات التمكين الهيكلي الأساسية مثل: المناخ التنظيمي المناسب وإيجاد الثقة بين الإدارات والعاملين، وتحقيق متطلبات المعرفة، وتوفير قنوات الاتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية لمزيد من الفعالية.³

تستدعي دراسة عملية التمكين ومتطلباتها التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه، وقد تطرق عدة باحثين إلى أبعاد التمكين، وتم تفصيلها من وجهات نظر مختلفة، حيث هناك من يرى أن للتمكين بعدين، وهناك من يرى أنها أربعة أبعاد، وهناك من رأى أكثر من ذلك، وهي إن اختلفت في بعض الجزئيات إلا أنها تصب في نفس الإطار، لذا سنستعرض بالدراسات التالية:

1.2. دراسة (Yukl & Becker, 2006): حاولت بشكل مميز تحليل أبعاد التمكين الهيكلي من خلال المتطلبات التنظيمية اللازمة له، وذلك واضح من خلال الجدول الموالي:

1. Holand, L, a review of the literature on employee empowerment, (empowerment in organizations, vol.5, issue.4, 1995), p208.

2. قاسم أحمد وغسان فيصل وحكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 2008، 12، ص. 102.

3. Lashely, C., op cit, p8.

الجدول رقم(04)متطلبات التمكين الهيكلي

المتطلبات	ما يجب أن يكون	ما يجب التخلي عنه
الهيكل التنظيمي	لامركزية، وتنوع كبير في المنتجات والخدمات.	درجة عالية من المركزية، هيكل رسمي، كلفة منخفضة، منتجات وخدمات معيارية.
الثقافة التنظيمية	مرونة، تعلم، مشاركة، الإنصاف، التشاور في الأفكار، التقدير والمكافآت، تدفق فاعل للأفكار، الرؤيا المشتركة.	ثابتة (مستقرة)، لا تسمح بالأخطاء نقد الأفكار الجديدة، منافسة داخلية غير بناءة، التركيز المفرط على الوضع الراهن.
تصميم الوظيفة	معقدة، مهام غير روتينية، تكنولوجيا مرنة، مشاركة الزبون وبناء علاقات مستمرة معه.	بسيطة، مهام روتينية ومكررة، خدمة الزبون في الأمد القصير فقط.
الوصول إلى الموارد	الوصول متاح للموارد اللازمة من الأموال، المواد، التسهيلات، والمعلومات.	الموارد نادرة وغير متوفرة.
مكافآت العاملين والمالكين	العاملون ينظر إليهم كمساهمين أو مالكين ويحاولون الاستثمار لتحقيق نجاح المنظمة.	قليلة أو معدومة.
خصائص ومهارات العاملين	العاملون بحاجة إلى الإنجاز، ثقة عالية بالنفس، وكفاءة ذاتية، ورقابة داخلية موجهة.	تحفيز منخفض للإنجاز، ثقة قليلة بالنفس، رقابة خارجية موجهة.
الاستقلالية	حرية كبيرة في صنع واتخاذ القرار.	حرية قليلة في اتخاذ القرارات.
الثقة المتبادلة	مرتفعة.	منخفضة.

Source : yukl,G,A,& becker,W,S, effective empowerment in organization, eastern academy of management : organization management journal, vol.3, issue.3, 2006, p225.

2.2.دراسة(Blanchard): حددت دراسة Ken Blanchard وزملاؤه أبعاد عملية التمكين في نموذج شهير هو(المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في القرارات، والعمل الجماعي أو أسلوب الفريق). ويعتبر Blanchard من أوائل وأكثر الباحثين المهتمين بموضوع التمكين، وأن الأبعاد الثلاثة المعتمدة في هذا النموذج تتضمن جميع الأبعاد الأخرى التي تناولها الباحثون في مختلف الدراسات وإن اختلفوا إلا أنهم متفقون بأنها تؤدي إلى تحقيق التمكين.

أ.المشاركة في المعلومات: تكتسي المعلومات أهمية كبيرة في العمليات الإدارية، وبوجه التحديد في عملية اتخاذ القرار. ولقد ركز الكثير من الباحثين في مجال التمكين على أهمية مشاركة العاملين في المؤسسة بالمعلومات، التي تجعلهم يتصرفون بمسؤولية واستقلالية أكبر، مؤكداً على أن المعلومات ضرورية في عملية التمكين.

وتعرف المعلومات بأنها: "مجموعة من البيانات التي تخص مشكلة معينة أو قرارا معيناً تم تحليلها واستخلاص النتائج منها"، بمعنى أن المعلومات هي ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المؤسسة¹.

أكد (Bowen and lawler, 1992) أن نجاح التمكين يتطلب من المنظمة توفير المزيد من المعلومات للأفراد في مختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق الطاقات المبدعة. والمقصود بمشاركة المعلومات، العملية التي تتضمن ممارسات تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات. وتختلف أهمية المعلومات من مؤسسة لأخرى حسب عدة عوامل بعض هذه العوامل يتعلق بالبيئة الداخلية، والبيئة الخارجية. والمعلومات تشكل مصدراً هاماً للقوة في المؤسسة، والقيام بمشاركة هذه القوة هو جزء أساسي لعملية التمكين، فعندما يمتلك العاملون المعلومات ستكون لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة، وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للوضع الحالية وما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل، وقد أشار كل من Ken Blanchard وJohn Carlos² إلى أنه بدون معلومات لا يمكن للعاملين التصرف بمسؤولية، أما إذا امتلكوا المعلومات اللازمة فإنهم سيلتزمون بجميع مسؤولياتهم.

ولتمكين العاملين لا بد من مشاركتهم بنوعين أساسيين من المعلومات: معلومات خاصة برسالة المؤسسة، ومعلومات عن أداء المؤسسة. فالمعلومات الخاصة برسالة المؤسسة تسمح لهم بالتعرف على وضعية المؤسسة، ما يساعدهم على خدمة أهدافها، وأما المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة، فإنها تسمح للعاملين بالتعرف على مدى مساهمتهم في تحسين أداء مؤسستهم.

امتلاك المعلومات والمعرفة عن المؤسسة وعلاقتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المؤسسة، ويفهمهم كذلك أدوارهم، وسلوكياتهم في تحقيق نجاحاتها، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم³. كما أن تطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المؤسسة، ومواردها وتطورات السوق، والزبائن، والمنافسة، وذلك لجميع العاملين في كافة الوظائف والمستويات.

1. محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004)، ص 278.

2. Blanchard, John, P.; Carlos; Alan, R., empowerment: takes more than a minute, (berett-koehier publishers, ins.sanfrancisco, 1996), p100.

3. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 79.

إذن يسمح بُعد المشاركة في المعلومات بفهم أفضل لوضعية المؤسسة ويكسر حاجز الخوف لدى العاملين من الخطأ بامتلاكهم للمعلومة الصحيحة، ويضع نهاية لطريقة التفكير الهرمية التقليدية القائمة على وضع الحواجز بين الإدارة والعاملين، ويجعلهم يتصرفون كمالكين، كما يعزز توفر المعلومات من الالتزام الذاتي للأفراد عن طريق منحهم الثقة. والمشاركة في المعلومات تمتد لتشمل مشاركة العاملين لأفكارهم ومقترحاتهم مع رؤسائهم، والعمل على إيصال هذه الأفكار والمقترحات بمختلف أساليب الاتصال المتاحة، وعلى الرؤساء أن يقبلوا مبادرات العاملين، وأن يعملوا على تطبيق ما هو مناسب منها.

إن نجاح بُعد المشاركة في المعلومات مرتبط بقدررة العمال على الوصول للمعلومة بدقة، وفي الوقت المحدد، ما يتطلب توفر نظم اتصالات فعالة، لاسيما عندما يرتبط الأمر بالاتصالات بين الإدارة والعاملين. ولذلك يصب اهتمام عملية التمكين على الاتصالات غير الرسمية، لأنها تمثل الأساس في تعزيز الأفكار الخلاقة والإبداع، ويقصد بها تلك التي تتم بطريقة تلقائية دون تخطيط مسبق، ولا تتم بشكل دوري، وإنما بصفة مستمرة؛ ما يعني عدم وجود حواجز بين العاملين ورؤسائهم.

الهدف الأساسي من مشاركة العاملين في المعلومات في ظل التمكين هو تحضيرهم للعمل باستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

ب. الاستقلالية والمشاركة في القرارات: بدأ الاتجاه حاليا نحو التركيز على مضاعفة مسؤولية العاملين، وذلك بسبب زيادة أعباء المؤسسات، ولحرصها على الإحتفاظ بالمرونة الكافية التي تتيح لها التأقلم مع التغيرات. وتكون مضاعفة مسؤولية العاملين بمنحهم الحرية في العمل، والتدخل والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، والمرونة في أداء المهام، وتحمل المسؤولية، وممارسة الصلاحية، واعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه¹.

تتضمن الإستقلالية منح الأفراد حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها بحيث يستطيع العاملون إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهام، وممارسة أدوارهم وفق ما يرونه مناسباً لمواجهة المواقف المختلفة. ويرى² Wilkinson, (1998) أن الاستقلالية هي منح العاملين صلاحيات واسعة لإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه فيما بينهم، واستحداث مجموعات عمل تسمى "فرق العمل". فيتلاقى مفهوم الاستقلالية مع مفهوم الإدارة الذاتية؛ من حيث استقلال العاملين في

1 سهيل فهد سلامة، نحو إدارة ذاتية أفضل، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان: 1988، ص 61.

2. Wilkinson, A. Empowerment theory and practice, (personnel review, vol.27, No.1, 1998), p.56.

اتخاذ القرارات ومراقبة نتائجها، وحريةهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والعمل بمرونة ودون حواجز إدارية.

في حين أن المشاركة في القرارات هي أن تمنح الإدارة الفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم، دون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية¹. وتحقق الاستقلالية والمشاركة في القرارات العديد من الفوائد أهمها:²

- ✓ اشتراك المستويات التنفيذية في عملية اتخاذ القرار يعني قيامها بتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عليه، ما يجعلها تبذل المزيد من الجهد خلال مراحل التنفيذ لتحقيق النتائج المطلوبة.
- ✓ تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين العلاقة بين المستويات الإدارية والتنفيذية.
- ✓ تحسين نوعية القرارات الإدارية .

ومن أهم صور المشاركة في القرارات، وحرية التصرف لدى العاملين في العمل نجد:

← الحرية في تغيير طرق أداء العمل، وتجريب أساليب جديدة غير معروفة.

← الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.

← القدرة على اتخاذ أي إجراءات تضمن جودة عالية في العمل.

← الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجه العاملين في عملهم.

← الحرية في اختيار وابتكار طريقة العمل المناسبة.

ويرى **Blanchard** أنه من الضروري توفير حدود التصرف للعاملين من أجل التقدم إلى مرحلة هامة من الاستقلالية في العمل. ويرى بأنه قبل تحديد هذه الحدود وكيفية تأسيسها لابد من التمييز بين المؤسسة في ظل الهرمية التنظيمية، ومرحلة التمكين، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

1. علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم

الإدارية، الأردن: المجلد 37، العدد 2010، 1، ص 71.

2. عدنان بدري الابراهيم تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة

دمشق، المجلد 18 العدد 2002، 1، ص 146.

جدول رقم(05) المؤسسة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالتمكين.

المؤسسة التقليدية	المؤسسة الممكنة
التخطيط	التصور
قيادة وسيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفية متقاطعة
مدراء(إداريون)	مدربين/قادة فريق
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
تنفيذ الأوامر	امتلاك العمل
مطاوعة(إذعان)	رأي سديد

المصدر: زكريا مطلق الدوري أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص82.

إن المواقف والسلوكيات في ظل المؤسسة الهرمية، ستقود إلى ميل العاملين إلى تنفيذ الأوامر وتجنب المسؤولية، مع وجود مراقبة الرؤساء، في حين لو نلاحظ السلوكيات التي ترافق العبارات المرتبطة بالمؤسسة المتمكنة، فنجد أن التمكين يدفع بالأفراد إلى عمل ما يروونه ضرورياً، مع السعي وراء المسؤولية، وتدقيق العمل، والبحث عن الحلول للمشاكل، والإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين. يحتاج العاملون إلى تنظيم وحواجز إدارية أقل لكي يصبحوا ممتكنين، فالمؤسسة هنا بحاجة لتحريرهم وليس تقييدهم بالقوانين، من جهة أخرى يجب على العاملين أن يتعلموا أساليب جديدة للتفكير، والعمل معاً والتعاون، لأن التمكين هو بمثابة وضعية جديدة لم يتعودوا عليها، وهنا تظهر أهمية حدود التصرف، حيث أن لها قدرة لتوجيه، وتصريف طاقات العاملين، وقدراتهم الإبداعية في المسار السليم من أجل إحراز النجاح.

لا يمكن للعاملين في ظل عملية التمكين التصرف بحرية، ومرونة، والمشاركة في القرارات ووضع أهداف العمل من دون أن يتوفر لهم هامش مناسب من المخاطرة والخطأ، ذلك أن الخطأ يعتبر فرصة كبيرة للتعلم، واكتساب الخبرة، وهذا ما أكد عليه معظم الباحثين في مجال التمكين.

وتجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الرقابة الذاتية في تعزيز الاستقلالية في العمل فحرية التصرف، واستقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم لا يمكن أن توجد دون أن يتم منح

العاملين حق الرقابة الذاتية لأعمالهم، وبالتالي تخفيض الرقابة المباشرة عليهم، والانتقال التدريجي نحو تشجيعهم على مراقبة ومتابعة ما يقومون به، مع محاسبتهم على نتائج أعمالهم.

ج. العمل الجماعي (أسلوب الفريق): يعد العمل الجماعي أو الاعتماد على أسلوب الفريق البعد الثالث لعملية التمكين، فبعد مشاركة العاملين في المعلومات، ومنحهم الاستقلالية، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم يأتي دور تأطير عمل الأفراد ضمن أسلوب يضمن سرعة، ومرونة، وجودة الأداء وهو ما يعرف بالعمل الجماعي أو أسلوب الفريق.

المقصود بالعمل الجماعي "مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويجمعون حول أهداف مشتركة (الأداء، الإنتاجية، الابتكار، التكيف، وغيرها)، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، وذلك حسب وضعية، وخبرة، ووظيفة كل واحد منهم في المؤسسة"¹. ويتم العمل كفريق بعد تعارف الأعضاء، وتحديد الأدوار لكل عضو في اتجاه تحقيق الهدف، ومن الضروري أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توفر الرغبة في المشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء.

إن فعالية فريق العمل تركز بشكل رئيسي على الجمع ما بين الفعالية الفردية (أعضاء الفريق) والفعالية الجماعية (الفريق)، وهذا يتطلب تأسيس علاقات تعاون وبناءة وموجهة نحو الهدف المراد تحقيقه. و فرق العمل مستقلة نسبياً لا تعتمد على الإدارة، بل تتصرف ذاتياً في مختلف المواقف، حيث يقوم الفريق بتحديد الأهداف، تخطيط وتوزيع الأدوار، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحديد مسؤوليات الأعضاء، ويقوم بالمراقبة².

إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية، وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا وإنتماء للمؤسسة، ومن ثم يتكاتف الجميع من أجل مصلحة العمل، وتزداد الإنتاجية. وللعامل ضمن فرق أهمية كبيرة لما يحققه من فوائد للمؤسسة والعاملين³:

1. بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، (القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2000)، ص 119.
2. سعيد يس عامر، إدارة القرن 21، (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1997)، ص 267.
3. خضير كاظم حمود وموسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص 261.

- يزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- يزيد إحساس العاملين بالهوية، ويشعرهم بأدائهم الجماعي.
- يخلق بيئة عالية التحفيز، وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
- يؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية، ويقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- يزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء، وتحسين مستوى مهاراتهم.
- إن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الأفراد الذين يعملون
بإنفراد.
- يتيح العمل الجماعي توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول مبتكرة لها.

إن جوهر عمل الفريق، يتجسد في الإبتعاد عن الفردية في التصرف و اتخاذ القرار، وعلى المؤسسات أن تدرك أهمية بناء الفرق كونها جزء أساسي من عملية اندماج العاملين، وتمكينهم، وذلك من خلال التحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق. ويقتضي العمل الجماعي تدريب العاملين على مهارات جديدة وعلى العمل ضمن إطار الفريق، دون إغفال تقدير جهود العاملين، و التركيز على التحفيز، ومكافأة الأفكار الإبداعية، والمبادرات الجديدة، ومجهودات العاملين، و من الأفضل أن تتم المكافأة بشكل جماعي¹.

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تساند عمل الفرق، واحترامها من قبل المسيرين، لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة المشاكل من الأفراد لما تتمتع به من مهارات متنوعة، وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. و تكوين فرق العمل يتطلب أكثر من تشكيل فريق، بل يحتاج لعناصر مهمة يوضحها الجدول التالي:

1. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009)، ص 214.

الجدول رقم (06) العوامل المساعدة والمعوقة لتكوين فرق العمل.

العوامل المساعدة	العوامل المعوقة
الاعتراف بفعالية عمل الفريق واستخدام قوة التعاون	تفويض السلطة بدون مساندة
توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق	إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق
تيسير الجهود التعاونية	ال فشل في استثمار الوقت الكافي لتقرير عمل الفريق
تقدير ومكافأة نشاطات الفريق	تشجيع أنشطة الاقتراحات التنافسية
إزالة معوقات عمل الفريق	ال فشل في المشاركة في عمل الفريق

المصدر: وارين شمדת وجيروم فاتجا، تعريب محمود عبد الحميد مرسي وناصر العديلي، مدير الجودة الشاملة، (الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر، الطبعة الأولى، 1997)، ص 62.

من خلال الجدول يتبين أن بناء التعاون وعمل الفريق يتطلب التركيز على النقاط التالية:¹

- الاعتراف بفعالية عمل الفريق : تقع على المسيرين مسؤولية مساعدة الفريق على وضع الأسس لنظام عمل جماعي مرن يسمح بالتفاوض على الأدوار والمسؤوليات، ويركز على أهداف المؤسسة.
- توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق: يجب أن يحصل العاملون على التدريب لتحسين مهارات العمل الجماعي، وكيفية التصرف كشركاء في العمل.
- تسهيل الجهود التعاونية: يساعد المسيرون العاملين على التحول من مجرد مجموعة أفراد إلى العمل كفريق، عن طريق النشاطات التعاونية.
- تقدير ومكافأة نشاطات الفريق: إن التحفيز والمكافآت على اختلافها يجب أن تكون على أساس جماعي وذلك تقديراً وتشجيعاً للجهود الجماعي.
- إزالة معوقات عمل الفريق: على المسيرين تدعيم التعاون داخل الفرق، عن طريق إزاحة أربعة عوائق شائعة أمام العمل الجماعي وهي: مقاومة التغيير، قلة التدريب، قلة الموارد التي يحتاجها الفريق للقيام بعمله، وعدم ملائمة أنظمة الأجور والمرتبات للعمل الجماعي التعاوني.

استناداً لهذه الأبعاد، يمكن القول إن التمكين هو عملية تأهيل العاملين، وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات، ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع

¹. وارين شمדת وجيروم فاتجا، تعريب محمود عبد الحميد مرسي وناصر العديلي، مدير الجودة الشاملة، (الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر، الطبعة الأولى، 1997)، ص 62-65.

ضمان امتلاكهم للقدررة والإستعداد، وتوافر آليات التطبيق الملائمة وأساسها العمل الفرقي. وكتقييم للمدخل الهيكلي، وجد أنه تناول إعطاء الصلاحية للعامل لأداء عمله دون تناول الحالة النفسية لهذا العامل، وتؤكد دراسة (Spreitzer, 2007) على أنه بالرغم من أهمية المدخل الهيكلي إلا أنه توجد حالات تم توفير أدوات القوة ومتطلبات التمكين الهيكلي فيها، إلا أن ذلك لم يؤد إلى منح العاملين الشعور الفعلي بالتمكين، في حين وجد أن هناك أفراد لا يملكون مستلزمات التمكين إلا أنهم يتصرفون كعمال ممكنين، وهذا ما أدى إلى بروز مدخل آخر هو التمكين النفسي.

ثانيا. المدخل النفسي للتمكين: يعتبر التمكين النفسي مدخلا جزئيا يركز على الحالة النفسية للفرد والتي يمكن تقديرها من خلال عدد من المُدركات التي تعكس مواقف الفرد نحو مهام وظيفته. يركز هذا المدخل على حالة الفرد النفسية، من خلال تحليل إحساسه بمدى قدرته على السيطرة على عمله وهو يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يحلل الممارسات الإدارية المحددة لكيفية توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات¹. حسب Spreitzer فإن التمكين النفسي يبرز كمعتقدات يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظمتهم²، وهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته.

تاريخيا يرجع ظهور التمكين النفسي إلى دراسة (Conger & Kanungo, 1988) الذين أكدوا على أن المدخل الهيكلي للتمكين غير مكتمل، لأن توزيع القوة له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون شعورا بالقدرة الذاتية، لذا فحقيقة التمكين عندهم تكمن في كونه "عملية تعزيز الشعور بالقدرة الذاتية لدى الأفراد من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز"³. جاءت بعد ذلك دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) مكملة لسابقتها، وذلك عن طريق قيامها بتحديد إطار خاص للتمكين انطلاقا من كونه دافعا وحافزا داخليا للمهام، يظهر من خلال توافر أربعة أبعاد تعكس مدى تكييف العامل مع العمل، وهذه الأبعاد هي: المعنى (أهمية العمل)، والكفاءة (المقدرة)، والاستقلالية (حرية الاختيار)، والتأثير⁴. تلتها دراسة (Spreitzer, 1995) التي قامت بتعريف التمكين ككل متكامل من خلال

1. تمارا عادل اليعقوب، مرجع سابق، ص 41.

2. Spreitzer, G, M, op cit, p57.

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

4. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن:، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص: 28.

مدى توافر الأبعاد الأربعة، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تشكل مفهوم وبناء التمكين، و ضعف إحداها سينقص من المستوى العام للشعور بالتمكين.

تعرف Spreitzer التمكين النفسي على أنه: "مجموعة من الحالات النفسية المدركة، أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يدركون فعالية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين"، أما Quinn&Spreitzer فيعرفانه على أنه " معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة".¹ فيركز التمكين النفسي على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه عبارة عن ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا، وأن التمكين في الأصل ينشأ مع الفرد ولا يمكن أن يفرض من العوامل الخارجية، ويعبر عنه بإسم التمكين الداخلي، الذي يشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف والمشكلات الآنية، ووضع الحلول الناجعة بما يعود عليهم بالمكاسب، كما يعبر عنه بالتمكين الذاتي لكونه ينبع من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يملكه من قدرة على التأثير في بيئة العمل، كما أوردت دراسة الرقاد وأبودية² مفهوم التمكين النفسي كمرادف لما يسعى بالتمكين التحفيزي.

وفيما يلي شرح لأبعاد التمكين النفسي حسب نموذج *Spreitzer³:

1. المعنى (أهمية العمل): هو مدى إدراك الفرد لكون المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، ويتحقق ذلك من خلال حدوث التوافق بين أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، وبذلك فإن الوظيفة تصبح ذات معنى، ومحركة للفرد نحو الولاء والالتزام.

2. الكفاءة (المقدرة): تعكس المقدرة مدى شعور الفرد بإملاكه القدرة والمهارة لإنجاز عمله، فضلا عن ثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة، وفعالية.

3. حرية الاختيار (الاستقلالية): تعني إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في تحديد طرق تنفيذ عمله، بما يمنحه الحق في اختيار البدائل حسب وجهة نظره، وتقديره الخاص.

¹ Quinn & spreitzer, op cit, p44.

² هناء الرقاد وعزيرة أبودية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، (فلسطين: العدد26(5)، 2012)، ص:1193.

* قامت Spreitzer بوضع مقياس عملي مكون من ثلاث عبارات دالة لقياس كل بعد من أبعاد التمكين الأربعة، لتكون المحصلة في النهاية أنموذجا خاصا مكونا من اثنا عشرة فقرة يستعمل لقياس مستوى التمكين النفسي.

³ رامي أندراوس وعادل معايعه، مرجع سابق، ص ص132-133.

4. التأثير: يعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات، والسياسات، والإستراتيجيات المرتبطة بعمله، ويعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة، والتأثير في النتائج، والمخرجات.

الملاحظ أن العديد من الدراسات تبنت نموذج Spreitzer، ودافعت عنه، مؤكدة أن التمكين شعور مستمر، ينبع أساساً من رؤية الفرد لنفسه، وإدراكه لأهمية عمله، وأن لديه القدرة، والحرية والتأثير لتحقيق الهدف. وقد قام كل من Lee&Koh بتوسيع هذا النموذج من خلال ربطه بسلوك المشرف أوالمدير، الأمر الذي يجعل منه قائماً على مظهرين أساسيين هما:¹

- ✓ المظهر الأول: ويتمثل في سلوك المدير المؤيد والداعم، والذي يسعى بجد وقناعة لكي يمكن موظفيه.
- ✓ المظهر الثاني: الحالة النفسية للموظف الناتجة عن التمكين.

فهذا النموذج ينظر لسلوك المدير كسبب للتمكين، ومدى انعكاس ذلك على إحساس وشعور العاملين، مؤكداً أن التمكين لا يقتصر فقط على إعطاء القوة للموظف، بل يظهر أساساً من خلال دعم ومساندة المدير للعاملين من أجل إظهار مقدرتهم في العمل، و عليه عرف التمكين النفسي بأنه: "الحالة النفسية للموظفين الناتجة عن إدراكهم للأبعاد الأربعة، والتي تتحدد انطلاقاً من سلوك وتوجه المدير نحو التمكين"².

خلاصة القول أن التمكين النفسي عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التطور الوظيفي وهو يحتاج إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهو ما يسمى بالتمكين الهيكلي. ثالثاً: المدخل العملي للتمكين: يقوم كل من التمكين الهيكلي والنفسي على خلفيات وأبعاد خاصة حيث يركز التمكين الهيكلي على بيئة التمكين وخاصة الهياكل التنظيمية، والممارسات التي تحوّل السلطة الإدارية والمسؤولية من أعلى إلى أسفل، في حين التمكين النفسي يتناول الحوافز، والميولات النفسية تجاه التمكين، ويعبر عن اتجاهات تنشأ من الموظف، على عكس التمكين الهيكلي الذي ينشأ من الهيكل التنظيمي، ومدى بساطته، أو تعقيده.³

1. Lee, M & Koh, J, op cit, p687.

2. تمارا عادل اليعقوب، مرجع سابق، ص45.

3. مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، (الأردن: جامعة اليرموك، 2009) ص.29.

حسب عريقات¹ التمكين النفسي والهيكلية يكملان بعضهما البعض، حيث لا يمكن تصور وجود عاملين يتمتعون بالعناصر الأربعة للتمكين النفسي دون توافر متطلبات بيئية وهيكلية، لذا لن تكتمل عجلة التمكين النفسي إلا من خلال توفر متطلبات التمكين الهيكلية، ويعبر عن ذلك من خلال معادلة التمكين؛ المكونة من طرفين:

نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين

فمن الممكن أن تقوم الإدارة بتبني التمكين، والتخطيط له، وتوفير متطلباته، لكنها تواجه بموظف غير مستعد أصلاً لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه الثقة بالنفس، وكذلك تصطدم المنظمة بأفراد يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، وهنا لن تنجح عملية التمكين، وفي المقابل قد نجد أفراداً لديهم كافة متطلبات العمال الممكنون لكن إدارتهم لا تؤمن بالتمكين، وعندها أيضاً ستفشل عملية التمكين.

ويرى Carless, (2004)² أن فهم عملية التمكين يتطلب النظر إليها من خلال التكامل بين المدخلين الهيكلية والنفسي، والمطلوب هو نموذج يجمع بين المدخلين أسمته دراسة المعاني (2008) بالمدخل العملياتي للتمكين³، وعرفه Thomas & Velthouse, (1990)، على أنه: "العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين"⁴. وترى دراسة Mathieu & Gilson, (2006) أن هذا المدخل يعتبر الأقرب لتفسير التمكين على أرض الواقع⁵. والجدول الموالي يوضح تصوراً عن طبيعة هذا المدخل:

1. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: الفرص والآفاق والتحديات. (الأردن: جامعة الزيتونة، 2009)، ص. 16.

2. Carless, S, A, does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction, journal of business and psychology, vol18, N, 4, 2004, p413.

3. أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص. 33.

4. Thomas, k, w & velthouse, B, A, cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, USA : academy of management review, vol15, 4, 1990, p674.

5. أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص. 33.

الجدول رقم(07) طبيعة التفاعل بين التمكين الهيكلي والنفسي.

متطلبات التمكين الهيكلي											
أبعاد التمكين النفسي	تفويض السلطة	المشاركة في اتخاذ القرار	الإدارة الذاتية	الإثراء الوظيفي	فرق العمل المدارة ذاتيا	التغذية العكسية	نظم تقييم الأداء	تقليل درجات الرسمية	الثقافة التنظيمية الداعمة	اختيار الأهداف	تدريب وتعليم العاملين
المعنى				x	x		x	x	x		
المقدرة			x							x	
الاستقلالية	x	x	x	x	x			x	xx		
التأثير				x	x	x		x		x	

Source : Robbins, organizational behavior, 9th ed, USA, prentice-hall inc, 2001, p683.

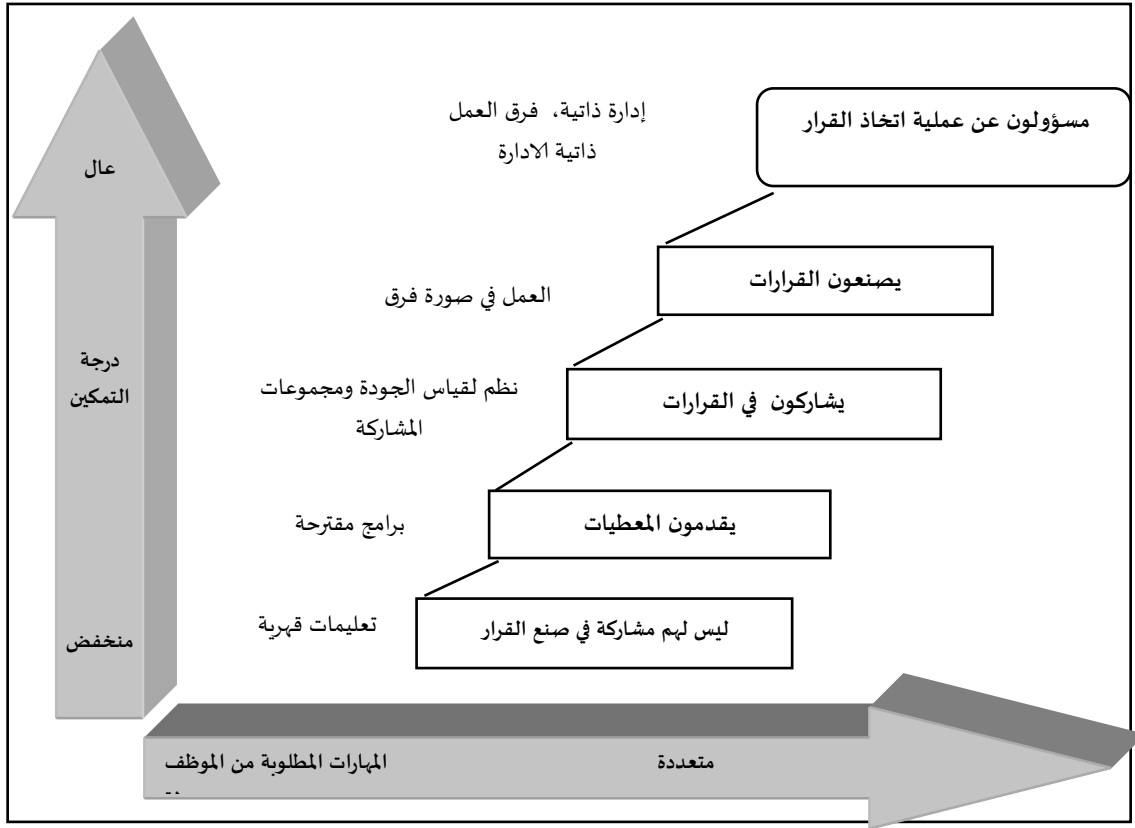
الملاحظ أن هناك تداخلا كبيرا بين مستلزمات التمكين الهيكلي، وأبعاد التمكين النفسي، لذا لا يمكن الفصل بينهما، وتناولهما بالتحليل معا هو ما يبرز أهمية المدخل العملياتي للتمكين.

المطلب الثاني:تحليل مراحل التمكين، ونماذجه.

يجسد التمكين إستراتيجية تغيير تشمل الأفراد وسياسات المنظمة، لذا فهو يمر بمراحل مختلفة، وفق خطوات متدرجة، وعلى ذلك وضعت له نماذج متعددة.

أولاً.مراحل التمكين:المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار. والشكل التالي يبين التدرج في تطبيق التمكين عبرما يعرف بسلسلة التمكين:

الشكل رقم (13) سلسلة التمكين.



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص:44.

أدنى مستويات التمكين تتضمن تقديم العاملين لمعطيات تساعد على اتخاذ القرارات دون مشاركة فعلية، يليها المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، ثم صنع واتخاذ القرارات، وأخيرا المسؤولية الكاملة عن عملية اتخاذ القرارات. حيث تبدأ مستويات التمكين من محدودية سلطة العاملين، وتنتهي بالتمكين الكامل، الذي يشارك فيه العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة؛ المرحلة الأخيرة تسمى مرحلة التمكين الفعلي، التي يمنح فيها للعاملين سلطة صنع القرارات، والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم ومنحهم القوة في التأثير في مجالات المنظمة المختلفة: كالأهداف التنظيمية، والهيكل، وأنظمة المكافآت. ويلاحظ من الشكل أيضا تدرج المهارات لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فتبدأ بالمهارات البسيطة التي تكون فيها درجة التمكين منخفضة، وتنتهي بالمهارات المتعددة، والتي تكون فيها درجة التمكين عالية.

كما يمكن تحديد مستويات التمكين في المنظمة كما يلي:¹

1. حسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص:21.

1. المستوى الأول: يبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين، وإثراء مسؤوليتهم تجاه الأعمال القائمة بها، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود، وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنيا.

2. المستوى الثاني: يتضمن تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة، في حين يحتفظ المديرون بالصلاحيات النهائية لاتخاذ القرارات.

3. المستوى الثالث: يختص بمنح العاملين الذين يمتلكون المهارة، الفرصة للمشاركة في صنع القرارات مما يفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقا.

4. المستوى الرابع: تشكيل فرق العمل بأنواعها المختلفة، لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية. ومن أشكال فرق العمل: حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق العمل ذاتية القيادة.

ثانيا. نماذج عملية التمكين: لبلوغ التمكين، تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، لذلك طوّر الباحثون العديد من النماذج، حيث تخضع لشروط الزمان والمكان، والبيئة، والثقافة التنظيمية السائدة. وتظهر الأدبيات أمثلة لمختلف هذه النماذج التي تساعد على تفسير عملية التمكين، وعلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات:

1. نموذج (Conger and Kanungo, 1988): عرف التمكين في هذا النموذج كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيث عرفاه كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تسبب الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

يعتقد Conger and Kanungo بأن تمكين العاملين عبارة عن عملية نفسية بدلا من كونها عملية تفويض، وأن التمكين هو تحفيز للكفاءة الذاتية، والتمكين يعتمد على خلق حالات مناسبة لرفع الدافعية لإنجاز المهام، من خلال تطوير قوة الإحساس بالكفاءة الفردية.¹ افترض هذا النموذج أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، حيث ينظر له من زاويتين:

- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض السلطة.
- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا على أكثر من مجرد المشاركة في السلطة.

¹ Conger, j and kanungo, R, op cit, p 471.

كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية تتضمن:¹

(أ). التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: وهذه العوامل هي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالبيروقراطية الإدارية، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت، وعدم وجود مساواة، وعدالة إدارية .

- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة في الإشراف مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور، و كثرة الإجراءات الروتينية، واللوائح، مع انخفاض التنوع في المهام، وانخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

يستوجب على الإدارة تشخيص أسباب الضعف، وإيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من هذه المشكلة.

(ب). استخدام الأساليب الإدارية الحديثة: مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

(ج). توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة الإقناع اللفظي، الإثارة العاطفية.

(د). استقبال المرؤوسين للمعلومات يجعلهم يشعرون بالتمكين من خلال الإعتقاد بالفاعلية الذاتية.

(هـ). التغيير في السلوك، ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة، وإتمام المهام. والشكل الموالي صورة مبسطة لهذا النموذج:

¹ Jay A. Conger, "Leadership: The Art Of Empowerment", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, pp: 17-24.

الشكل رقم(14) نموذج التحفيز الفردي لكونجر وكاننجو(نموذج التحفيز الفردي)



المصدر: أيوب حجاب بن نحيث، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008)، ص.30.

2. نموذج توماس وفلتهاوس(1990) Thomas and Velthouse: وضع توماس وفلتهاوس¹النموذج المعرفي للتمكين، يتكون من أربعة أبعاد، وينطلق مفهوم التمكين في هذا النموذج من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على مهام العمل، وهذه الأبعاد هي(معنى العمل، الكفاءة الاستقلالية والتطوير)، أما الخطوات التي يركز عليها هذا النموذج فهي: الخطوة الأولى: التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول(القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت)، والتي تساعد العاملين على تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة السابقة، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

الخطوة التي بعدها تتمثل في الخبرات التراكمية السابقة، والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد(experience curve)، ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام. تليها الخطوة المتمثلة في تفسير المعلومات والتي تعنى بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها، وهناك ثلاثة أنماط هي:

- نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها، ولكن لا يقدم أي تعديلات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

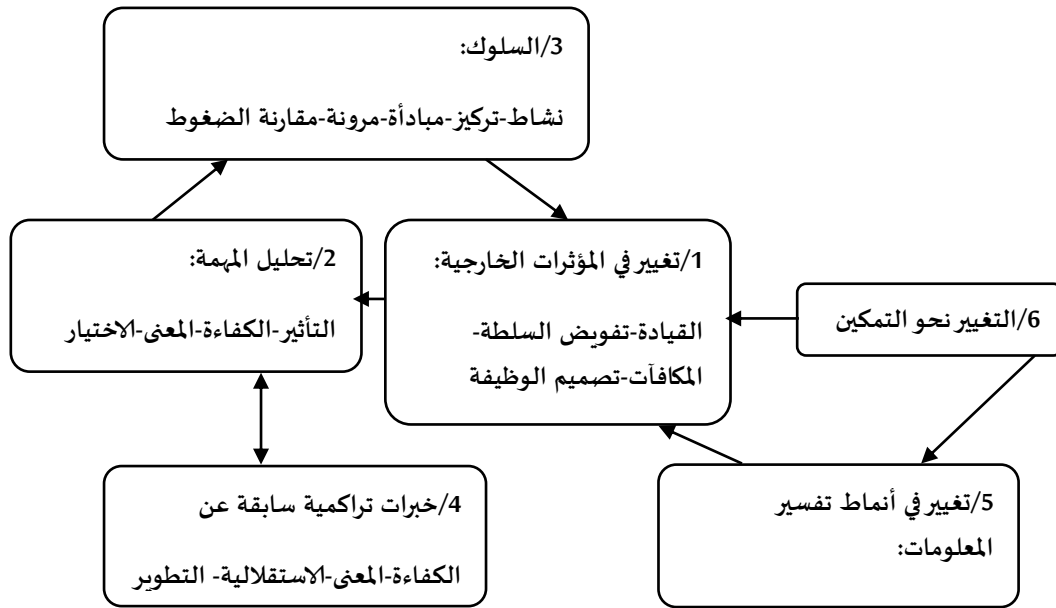
1. Kenith W. Thomas & Betty A.Velthouse ,cognitive elements of empowerment :an interpretive model of intrinsic task motivation, p666.

- نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.
- نمط تقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً جداً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين. أما الخطوة الأخيرة وهي طرق التغيير نحو التمكين، والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

نلاحظ الاختلاف بين هذا النموذج والنموذج السابق، كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كتمارين إدارية تطبقها المنظمة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب على ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد، أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة، والتفويض للسلطات، وتصميم الوظائف ونظام المكافآت). والشكل الموالي يمثل النموذج المعرفي للتمكين:

الشكل رقم (15) النموذج المعرفي للتمكين.



Source : Thomas w keinth & betty a.velthouse, op.cit, p666.

3. نموذج المناخ التنظيمي (Bowen and Lawler, 1995): يقوم هذا النموذج على توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، والتفكير الإستراتيجي في أداء الأنشطة والمهام بهدف تطوير مستويات الأداء وتحقيق نتائج إيجابية. ويضع النموذج خطوات أمام الإدارة لتطبيق التمكين بسهولة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(08)نموذج بوين ولولر.

النتائج	بناء التمكين	الأساليب الإدارية
رضا العاملين عن أدائهم.	السيطرة والتجديد في العمل.	أ- إيجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق العمل.
دافعية أكثر نحو أداء العمل.	تحقيق المزيد من الوعي ببيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف.	ب- فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الرجعية عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء.
تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.	زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية وقيمة الألفة في العمل.	ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل.
تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة، وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة، وتحقيق انتماء الأفراد.	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد.	د- التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.

المصدر:أيوب حجاب بن نحيت، مرجع سابق، ص34.

4. نموذج الالتزام بجودة الخدمة (Hartline and Ferrell, 1996): يقوم هذا النموذج على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، ويتطلب ذلك منها القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء¹. ويرى Hartline & Ferrell² أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة بشرط توفر المناخ التنظيمي المناسب من خلال:

1. إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق التوازن الوظيفي.

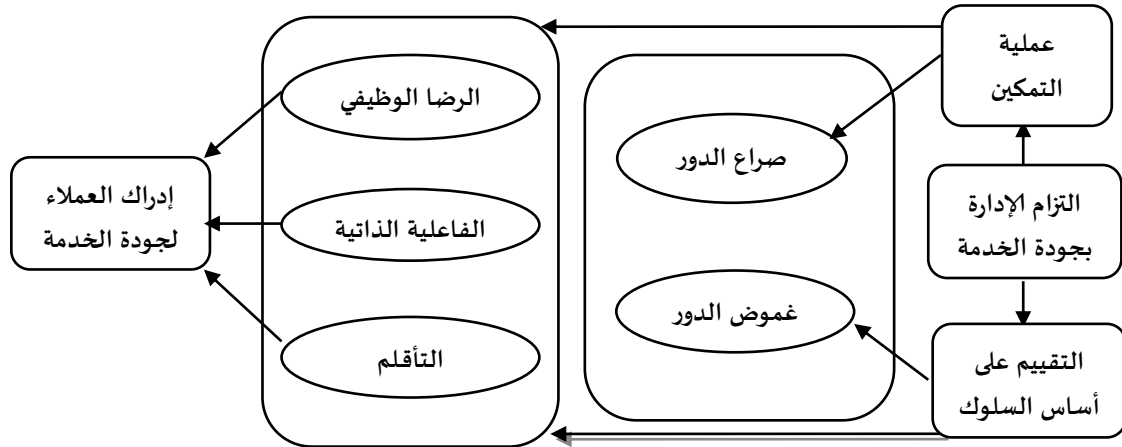
2. زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز والتدريب.

انخفاض غموض وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفاعلية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن، وبالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة. والشكل الموالي يوضح النموذج الخاص بجودة الخدمة.

1. ريهام عصمت ثابت، إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي في مصر، ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، 2010)، ص86.

2. Micheal D.Hartline, & O.C. Ferrell, " The Management Of Customer ContactService Employees:(An Empirical Investigation", Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996), PP:52-57.

الشكل رقم (16) نموذج الالتزام بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل (التمكين من منظور تسويقي)



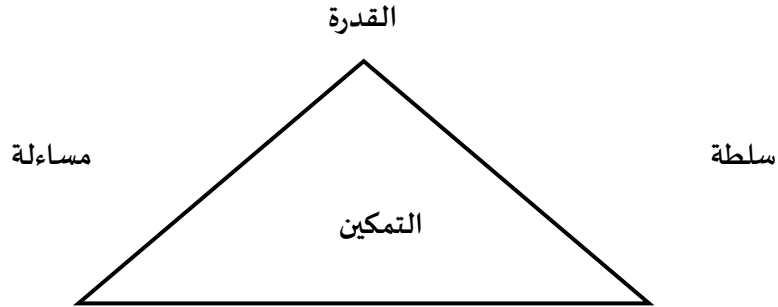
المصدر: أيوب حجاب بن نحيث، مرجع سابق، ص:39.

رغم إبراز هذا النموذج لأهمية التمكين كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة إلا أنه بالغ في الاهتمام بتقويم سلوكيات العاملين مما ينعكس أثره سلباً على أداء العمل بدقة وإتقان.

5. نموذج دافيس (Davis, 2001): اقترح دافيس نموذجاً يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين اتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب، ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها، مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف الأفراد.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، لأن المعلومة هي التي تغذي القرار.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
8. التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير لإظهار أداء متميز.

9. التمكين من خلال الثقة: عند شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم .
10. التمكين من خلال السماح بالفشل: كلما شعر الفرد بوجود مجال للخطأ، كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.
6. نموذج مكونات التمكين لبيرلين وهاريس (2003): Bayerlien and Harris: حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لأبد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وهي: السلطة، والمساءلة، والقدرة:
- الشكل رقم (17) نموذج مكونات التمكين لبيرلين وهاريس.



المصدر: محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الكرك: جامعة مؤتة، 2008)، ص: 22.

يتكون هذا النموذج من المكونات التالية:

- القدرة: هي امتلاك المعلومات، والمهارات، والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهام.
- المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام.
- السلطة: هي إعطاء التابعين القوة، والحرية لإدارة وإنجاز المهام، وصنع القرارات ذات العلاقة.

المطلب الثالث: التحديات التي تحكم عملية التمكين، سلبياتها، ومعوقاتها.

ل للوصول إلى الصورة الكاملة لتطبيق التمكين يلزم القيام بتحليل أعبائه، والتعرف على أهم معوقاته في بيئة المؤسسة الإقتصادية.

أولاً. أعباء التمكين، وسلبياته: مثلما يحقق التمكين منافع، ومكاسب، ومزايا متعددة بالنسبة للموظف فهو يتضمن أعباء، ومسؤوليات. فالعامل يتحمل المزيد من الأعباء الناتجة عن تحمل المزيد من المسؤولية والمساءلة، والتمكين يشبه ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة. الجانب المهم هنا هو أنتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف تؤدي إلى زيادة حرصه على تجنب الأخطاء، وتجنب النتائج السلبية، مما يؤدي إلى بذل كل جهد ممكن. وعلى الرغم من النتائج المرغوبة التي تتحقق جراء تمكين العاملين، وإيجابياته المتعددة، ودوره في تكوين طبقة من متخذي

القرارات، إلا أن تنفيذه لا يخلو من بعض السلبيات خاصة في المراحل الأولى، ونشير هنا إلى مذكره النمر(2006) 1:

أ. تناقض بعض القرارات المتخذة، وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة، والإستثنائية التي تتسم بالغموض والتشابك.

ب. صعوبة الاتصالات أفقيا وعموديا، لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة، وببطء نقل المعلومات.

ج.إساءة استغلال بعض المرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة.

د. إضعاف السلطة المركزية، وإضعاف قدرتها على السيطرة على زمام الأمور، والتأكد من أن الأعمال تسير وفق ما هو مخطط له.

هذه السلبيات يمكن التغلب عليها باستخدام نظم دعم واتخاذ القرار، بالاستعانة بقاعدة معلومات متاحة لجميع العاملين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات حتى في الظروف الطارئة والإستثنائية مما يكسيها درجة من الرشد، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بهيكل تنظيمي مصفوفي لتسهيل الاتصالات ودعم التواصل، والتنسيق بين الإدارات المختلفة. فالسلبيات التي تنتج عن تطبيق التمكين يمكن التغلب عليها بتنظيم إجراءات العمل، واستخدام التقنيات وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي لضمان انسيابية الاتصالات وسريان المعلومات.

ثانيا.معوقات التمكين:من خلال تطبيق التمكين في العديد من المنظمات، رصد الباحثون العديد من المعوقات التي تحوّل دون تمكين العاملين من اتخاذ القرارات، وتنفيذها، أو ضعف المخرجات، وتأثير القرارات المتخذة بصورة سلبية على العمل.

إن عدم فهم إستراتيجية التمكين هو أهم عائق لها، فتبني التمكين من أجل التغيير فقط، ودون معرفة متطلباته، ومدخله، و مفاهيمه هو أكبر مخاطرة تؤدي إلى نتائج عكسية.بالمقابل قد يجري التمكين كسياق تغييري فيُقابل بالمقاومة من طرف المديرين أوالعاملين، ووفقا لـGrazier فإن المقاومة قد تسببت في فشل العديد من الجهود لإشراك الموظفين وذلك في الولايات المتحدة سنة 1970.

إن مصدرالمقاومة هم ثلاث مجموعات: الموظفون، النقابات، وإدارة المؤسسة، ومن الناحية التقليدية فإن الجزء الكبير من مقاومة التمكين يأتي من قبل إدارة المؤسسة، وتؤكد دراسة(1998)Argyrisأن

1. سعود بن محمود النمر، مرجع سابق، ص.170.

التخوف مازال يعتري المديرين من تبني مفهوم التمكين¹، وذلك لما يترتب عن تطبيقه من تنازل عن بعض صلاحياتهم، ونفوذهم، وينقص من سلطتهم لمن هم أدنى منهم في السلم الإداري.

لكن الأصل أن المدير لا يتنازل عن مسؤوليته من خلال التمكين، وإنما يزيد من فرص اتخاذ قرارات أفضل.² كما تشير دراسة (Kanter, 1998) أن المدير لا يفقد قوته إذا ما قام بتمكين موظفيه فالقوة التنظيمية تزداد من خلال مشاركتها، ويضيف (Schermehorn, 1997) في ذات السياق أن التمكين كمفهوم لا يعمل على إلغاء القوة، أو نقلها، وإنما يسعى لإعادة توزيعها.³

من جانب آخر، فالفرد يقاوم التغيير بحثا عن أمنه وبقائه بالمنظمة، وبالتالي لابد من توضيح المدراء له أثر التغيير، وتحديد الجوانب المستهدفة، وما هو وقته، وتحليل الجوانب التي يمسه التغيير من حيث الكفاءات، والتشغيل، وأشكال التنظيم، والسلوكيات، ليس من أجل خفض مقاومة الأفراد فحسب بل لكسب تعاونهم، واقتراحاتهم، وتبادل الخبرات داخل فرق العمل لإنجاح التغيير.

ثمر نتائج التمكين في حال كانت القيادات الإدارية مؤمنة بأهميته، وعليه فهناك سلوكيات جديدة يجب أن يتصف بها المسيرين، و يقومون بها، فتصبح أدوار المسيرين في ظل التمكين كما اختصرها Scott & Jaffe في ثلاثة رئيسية:

- الدعم: احترام العاملين، المرونة لتلبية متطلباتهم، تشجيع التعلم، والتطوير الذاتي.
- المعلومات: شرح أهداف المؤسسة، وإعلام العاملين بكل المستجدات.
- المشاركة: دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

فيجب أن يتغير دور المسيرين من الإشراف والرقابة المباشرة، إلى تدريب الموظفين والإرتقاء بهم للمشاركة في الأعباء والمسؤوليات، فإن لم تلتزم إدارة المؤسسة اتجاه التمكين، فإن هذه العملية لن تنجح.

المديرون، يوجه لهم اللوم ويحملون بعضا من المسؤولية في إعاقة التمكين الإداري، أو عدم دعمه. وتؤكد دراسة مصطفى (2005)⁴ أن عدم شعور المديرين، والقيادات أنفسهم بالتمكين يعد من

1 . عمر محمود القوانقه، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين الإداري: دراسة ميدانية بجامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، (الأردن: جامعة اليرموك، 2010)، ص.40.

2. هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث في العلوم الإنسانية، فلسطين، العدد 26(5)، 2012، ص.194.

3 . Pierre pastor, Gestion du changement, (Paris: édition liaisons, 2005), p.92.

4 . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، (مصر: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2012)، ص:323.

أهم معوقات تطبيق التمكين، فإذا كان الصف الأول غير مُمكن فكيف يمكن أن نتوقع منه تمكين الصف الثاني. وعليه يمكن تلخيص معوقات التمكين من خلال تخوف المديرين، والمؤوسين، من نتائجه كما يلي:¹

- ✓ يتجلى خوف المديرين من فقدانهم النفوذ الذي كانوا يتمتعون به في ظل المركزية.
- ✓ الاعتقاد الخاطئ بأن تمكين العاملين هو الحل الأكيد لعلاج كل المشكلات الآنية التي تعاني منها المنظمة، فالتمكين إستراتيجية إدارية تطويرية تتسم عادة بالبطء، وتحتاج إلى دعم كل الأطراف المعنية بها.
- ✓ الاعتقاد الخاطئ بكون برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته، فنجاح التمكين لا يكمن نسخه، بل يجب أن يراعي ظروف ومتطلبات، وأهداف المنظمة التي تسعى إلى إحلاله.
- ✓ التقليل التنظيمي (Downsizing): يقوم التقليل التنظيمي على سياسة الاستغناء عن العاملين ما يولد خوفهم على وظائفهم، وعدم شعورهم بالأمان الذي يعد الدعامة الأساسية للإنتاج والإبداع. فمن المستحيل تمكين العاملين في منظمة لا تظهر الالتزام الكافي نحو الاحتفاظ بالعاملين.
- ✓ البيروقراطية والمركزية الشديدة لدى المنظمات تعيق من تطبيق إستراتيجية التمكين.
- قد يخاف العديد من المؤوسين من تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر، وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها. وكذلك تخوف المؤوسين من كشف قدراتهم، ومهاراتهم أمام الإدارة.²
- كما يمكن تلخيص أهم ما جاءت به الدراسات العربية، والأجنبية من صعوبات تواجه التمكين وتعيقه وفق التصنيفات الآتية:

1. معوقات تنظيمية: هي مجموعة معوقات ترتبط بالمنظمة، وهيكلها التنظيمي، والسياسات، وأنظمة عمل الإدارة، وما ينتج عن تطبيقها، ومنها:³
 - البناء التنظيمي الهرمي، وجمود الهيكل التنظيمي، والمركزية الشديدة.
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
 - عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.

¹ إحسان جلاب، كمال الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 115.

² ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (مصر: جامعة عين شمس، 2011)، ص: 93.

³ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، (القاهرة: 2005)، ص: 138.

- عدم كفاءة أو رداءة نظام الاتصال داخل المنظمة¹، ما يضعف من الاتصال بين العاملين، وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ما يعيق عملية التمكين.

- سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، وتدفع السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل، ووجود العديد من اللوائح، والقواعد التي تحدد للمرؤوسين أفعالهم، ولا تسمح بأي مساحة للإبداع.

- الاندماج بين المنظمات يعطل مجهودات التمكين، حيث يصعب تحقيق تكامل سريع في البرامج والمفاهيم المطبقة.

- الإختلاف في أهداف كل من الإدارة، والعاملين، وعدم وضوح تلك الأهداف للعاملين.²

- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وخضوع العاملين لنظام مراقبة، وسيطرة، وتأديب.

2. معوقات شخصية: تتعلق بالموارد البشري في جميع المستويات التنظيمية، إما للنقص في الموارد البشرية أو لضعف تأهيلها. وأيضا مقاومة المديرين لخوفهم على مناصبهم، والمقاومة من العاملين لخوفهم من تحمل المسؤولية. ويعد ضعف التدريب، والتطوير الذاتي أهم عائق يبقي الفرد جامدا لا يواكب التغيير، ويعرقل مسيرة التمكين.

ويندرج ضمن المعوقات الشخصية تركيز العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعتبر أساس التمكين، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة الصراع، وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي. كما تتعاظم هذه المعوقات بغياب الأمن الوظيفي، وعدم العدالة في نظام المكافآت والحوافز.

3. معوقات فنية: وهي المعوقات التي تتعلق بالتقنية والنظم والأجهزة؛ كاستخدام تقنيات غير حديثة أو ضعف الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار؛ كنظم المعلومات الإدارية، والنظم الخبيرة، ونظم اتخاذ القرار ودعمه³.

1. غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الكرك: جامعة مؤتة)، ص: 18.

2. بثينة زيادة العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية-دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الكرك: جامعة مؤتة، 2004)، ص: 41.

3. علي بن هادي بن معيض البشري، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية، ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة الملك سعود، 1998)، ص: 27.

4. المعوقات المالية: يتعلق الأمر هنا بعدم وجود اعتمادات مالية لتطوير المناهج التدريبية النظرية والتطبيقية للعاملين، مع قلة الحوافز المادية لتشجيع العاملين على التطوير، ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير العمل الإداري.¹

هذا جانب من الصعوبات التي تعتبر معوقات تواجه المنظمات، وتحقيقها لغاياتها في تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، وفيها كثير من المعوقات التي تحول دون تبني المنظمات العربية لهذه الإستراتيجية، حيث يتضح أن التمكين ليس اختياراً سهلاً، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في أبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل العقبات.

¹. مبروك عبد الله المسفر، المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية، ماجستير غير منشورة (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003)، ص. 46.

خلاصة:

تبين لنا أن التمكين كمصطلح تم تداوله في العديد من المجالات الفكرية، والاجتماعية، والعلمية، والإدارية، وغيرها. في حين أن ضبط تعريف دقيق للتمكين كمصطلح إداري يفرض علينا النظر إليه من زاويتين؛ الأولى تعاريفه في البيئة الإدارية العربية، والثانية حقيقة تعريفه في البيئة الإدارية الغربية. كما تجاذبت مفهوم التمكين تيارات ثلاثة في الفكر الإداري وهي: التمكين كفلسفة منظرية، والتمكين كإيديولوجية إدارية، والتمكين كإستراتيجية إدارية. هذه الأخيرة تعد الأقرب إلى الواقع العملي، حيث يشكل التمكين أحد أهم الإستراتيجيات التي تسمح للمستويات الإدارية أن تشترك في عمليات صنع القرارات، والتصرف بحرية إزاء المواقف، من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

لقد توصلنا إلى أن المقاربة التي تعالج موضوع التمكين هي النظر إليه انطلاقاً من كونه إستراتيجية للتطوير الإداري، تضع إطاراً للتمكين يقوم على الموارد البشرية، وضرورة تفعيلها بإعطائها قدراً كبيراً من السلطة، والثقة، والحرية، والموارد. فجوهر عملية التمكين إذن يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ووعياً أكبر بمعنى ما يقومون به من مهام، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية. ويقوم التمكين على جملة من الإعتبارات؛ كإعادة توزيع مراكز القوى والسلطة ويدعم مبدأ ديمقراطية الإدارة، والمشاركة وحرية الرأي، وهو بذلك يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتواجدة داخل التنظيم، إلى جانب السرعة في اتخاذ القرار، ويسمح بتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ويسهل تلبية احتياجات الجماهير المتعاملين مع المؤسسة. كما توصلنا إلى أن التمكين إحساس داخلي يظهر من خلال رغبة وإصرار العامل على التطور والتقدم الوظيفي، وهذا ما يعبر عنه بالتمكين النفسي، كما أن هذا الإحساس لكي ينمو يحتاج إلى دعائم ومتطلبات بيئية يتميز بها مناخ العمل، وهذا ما يوفره التمكين الهيكلي، أما المدخل العملي للتمكين؛ فهو يدمج بين التمكين النفسي والهيكلية، وهو الأقدر على تفسير حقيقة التمكين باعتباره الأقرب للتطبيق في الواقع العملي. هذه المداخل الثلاثة لعملية التمكين تتطلب من الإدارة توفير المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمشاركة، ويتيح للأفراد إدارة عملهم ذاتياً، وتحفيزهم، وحرية الرأي واحترامه وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الرئيس، والمرؤوس. التطبيق الفعال لإستراتيجية التمكين يأخذ بالاعتبار التدرج والمرحلية عن طريق الانتقال من مستوى إلى آخر أشمل وأعمق، وهو ما قادنا للحديث عن خطوات ومراحل تطبيق التمكين، وللتوضيح أكثر تناولنا بعض نماذج التمكين من أجل الاسترشاد بها في بناء خطة التطوير والتغيير في المنظمة.

عملية التمكين لها مداخل مختلفة، منها ما يشمل العامل الذي يستشعر معنى المهام التي يقوم بها، وتكون سياسة التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، ومنها ما يشمل المؤسسة؛ حيث أن سياسة تمكين العاملين تؤدي إلى منح المؤسسة قدرة أكبر على التطوير. إذن سياسة التمكين ترتقي بالمؤسسة، وبالعنصر البشري داخلها إلى مستويات عالية من التعاون، والثقة بالنفس، والمبادرة، والتجديد، والإبداع.

الفصل الثاني:

علاقة التمكين

بمداخل تسيير الإبداع

تمهيد:

إن المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بلا شك أن المؤسسات الرائدة هي تلك التي تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة لتشبع رغبات عملائها، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو المفتاح الأساسي للتميز في بيئة الأعمال، والمؤسسات التي تشجعه، وتوفر دعائمه، هي التي تقود نفسها، وترسم ملامح مستقبلها. ولأن المصدر الأساسي للإبداع هو العقل البشري، ما جعل المؤسسات التي تنشد النجاح والتفوق، تركز اهتمامها على مواردها البشرية، وإطلاق قدراتها، وتطويرها، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى بناء مؤسسة مبدعة.

والمتمصفح لأدبيات الإبداع الإداري، والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل، والتصدي لها، وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم التوجه نحو الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم من خلال 'القيادة بالمشاركة و التمكين'.

إن الإبداع في حد ذاته قبل أن يكون منتجات أو مشاهدات، فهو عبارة عن ممارسات، وأفعال يمكن تنظيمها وإدراجها تحت مايسمى بتسيير الإبداع، والقصد من ذلك البحث عن الآليات والسبل التي تؤدي إلى ضمان تحقيق الإبداع انطلاقا من التركيز على تنمية وإدارة معارف العاملين، وإبداع المعرفة وإنشائها، ورأس المال الفكري، لأن المورد البشري هو محور التركيز من خلال تفعيل وإطلاق قدراته، ومواهبه المعرفية والفكرية. لذا سيتطرق هذا الفصل إلى علاقة التمكين الإداري باتجاهات تسيير الإبداع، والمتمثلة في إبداع المعرفة، وتكوين رأس المال الفكري، وذلك من خلال المبحثين :

• المبحث الأول. علاقة التمكين بالإبداع

• المبحث الثاني. دور التمكين في بناء المعرفة ورأس المال الفكري

المبحث الأول: علاقة التمكين بالإبداع

تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والإبداع وأن للقيادة بالتمكين دورا إيجابيا في تعزيز الإبداع، وذلك ما سنعرفه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: علاقة التمكين بالإبداع في الدراسات السابقة.

تشير أغلب الدراسات والبحوث المتوفرة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدها *Kanter, (1993)* في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما.¹ وقد وجد *Thomas & Velthouse, (1990)* علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي. وصرح *Knigh-Turvey, (2006)*² بأن الحرية في اتخاذ القرار بصددها يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارا على مواجهة التحديات.

ويرى *جواد وحسين (2007)* بأن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص، وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى. وأكد *Spreitzer et al, (1999)*³ بأن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، وأشارت أيضا إلى أن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات؛ حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. وبين *Kirkman & al, (2004)*⁴ أن العاملين

¹. Spreitzer, gretchen, M., psychological empowerment in the workplace :dimensions, measurement, and validation, USA : academy of management journal, vol. 38n°5, 1995, p1446.

². Knight-turvey, neal, (2006), influencing employce innovation through structural empowerment initiatives : the need to feel empowered, entrepreneurship theory and practice, p 3.

³. spreitzer, gretchen M., and mishra, aneil K., (1999), giving up control without losing control, group & organization management, vol. 24, n0.2, june, p73.

⁴. Kirkman, bradley L., rosen, benson, tesluk, paul E., and gibson, cristina B., (2004), the impact of team empowerment on virtual team performance : the moderating role of face-to-face interaction, academy of management journal, vol. 47, no. 2, pp1-18.

الممكنين أكثر قدرة على البحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل. وأشار Quinn & Spreitzer, (1997) بأن العاملين الممكنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية، ويوسع من قدراتهم الإدراكية، أي التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطر، و روح المجازفة، والمرونة، والقدرة على الإقناع، فضلا عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين¹. وترى دراسة حمود والشيخ (2010) بأن أحد أهم عناصر العمل بنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة هو إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تروج للتفكير المستقل للاستفادة من إبداعاتهم². والملاحظ أن الأفكار الجديدة و المبادرات غالبا ما تؤدي إلى زيادة الجودة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، والرفع من مستوى تنافسية المنظمة.

وتؤكد ذلك دراسة العطار (2010)³ حيث جاء فيها كخلاصة عامة أن أحد أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني التمكين كونه يمثل الطريقة المثلى للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم. أما دراسة البشابشة (2008)⁴ فتري بأن تعزيز عمليات التمكين يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والانتماء لدى عمال المنظمة، الأمر الذي يجعلهم بمثابة الجنود فيها، حيث يكرسون كل طاقاتهم وإمكانياتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقائها، وازدهارها، وذلك من خلال ممارسة العمل فيها بطرق وأساليب أكثر إبداعا وتميزا.

في حين دراسة العدوان والخوالدة (2008) أكدت بعد تحليلها للعديد من الدراسات العربية والأجنبية على أن هناك علاقة جد وثيقة تجمع بين تمكين العاملين والأداء سواء أكان فرديا أو مؤسسيا؛ فالتمكين حسنها يربو البيئة الصحية والخصبة والمحفزة على السلوك الإبداعي، والإنجاز المتميز، وهذا ما يساعد على زيادة الأداء الفردي، والذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة بشكل عام.⁵

¹. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية، جامعة القادسية المجلد 12، العدد 2010، 1، ص 62.
². خضير كاظم حمود، روان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 214.
³. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، (فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2012)، ص 10.
⁴. سامر عبد الحميد البشابشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت: المجلد 15، العدد 2، 2008، ص 220.
⁵. شاكرا أحمد العدوان، رياض عبد الله الخوالدة، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإدارية، العدد 115، 2008، ص 31.

حين نجد في النهاية شخص واحد(القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"، ويعرفهاAllen بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل أتباعه يقومون بعمل فعال"¹.

وذهب Arndt إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين: وظيفة إعطاء الأوامر من طرف القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر واجبة على أتباعه، وعليه يمكن القول بأن كلمة قيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزه²، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف، والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. ويعرفها Bass بأنها" العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"³، وهي" القدرة على توجيه وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين"⁴، على أن يكون ذلك بشكل طوعي بدون إكراه وفقا ل Alfred & Beatty⁵.

عموما القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، حيث يلعب القائد دورا أساسيا في توجيه العاملين، وإرشادهم، وتدريبهم وتنسيق أعمالهم، والتوفيق بين مجهوداتهم، واستثارة دوافعهم، وطموحاتهم، وحفزهم نحو التعاون، وتقويم نتائج أعمالهم، وهذه المهمة ليست يسيرة فهي تتطلب من القائد جهدا، ومهارات متميزة ليستطيع أن يأخذ الجماعة نحو الهدف المنشود بالكفاءة، والفاعلية المطلوبة.

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهميتها من دورها الأساسي في كل جوانب العملية الإدارية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما تتوقف حيوية التنظيم على فاعلية قيادته. وتبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري، وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين، وتقبل اقتراحاتهم، وإشعارهم بالتقدير لما يبذلونه من جهود.

1. القيادة بالتمكين: تعد القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، و أكد فيدلر على أهمية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه من أجل فاعلية التمكين.

1. معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 138.

2. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، (عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 18.

3. العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة، 2008)، ص. 57.

4. عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999)، ص. 81.

5. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (عمان: دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، 2011)، ص. 21.

ويضيف أفندي¹ أن دور القائد الممكن يختلف عن دور القائد التقليدي؛ حيث يوجه جل اهتمامه، وتركيزه على الإستراتيجيات، والسياسات العامة، وليس الإجراءات الدقيقة، وكذلك يسعى باستمرار لإيجاد تعلم مستمر يهدف مساعدة العاملين على ابتكار، وتطوير طرق العمل، فضلاً عن الاستفادة من التجارب والأخطاء كوسائل تعلم، ومن أهم سمات القائد الممكن أنه يضع إستراتيجية للرقابة تركز على تصحيح الأخطاء والانحرافات، وليس الرقابة السلبية التي تهدف إلى تصيد الأخطاء، يهدف مساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم داخل وخارج العمل، وذلك يجعلهم يبذلون قصارى جهودهم لمساعدة القائد على تحقيق أهداف المنظمة.

هذا ولكي تكون عملية التمكينفاعلة لابد أن يسود العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عدد من العوامل أوردهاباكر على النحو التالي:²

- ✓ الاحترام المتبادل: القائد يجب عليه احترام إنسانية الموظف، وقدراته، وإمكاناته، وشخصيته والموظف كذلك.
- ✓ الإخلاص والصدق: لكي تستمر العلاقة لمصلحة العمل، لابد من التعامل مع المرؤوس بصدق، وأمانة، وإخلاص، ووضوح، وأن يُزود بتغذية راجعة موضوعية، تساعد المرؤوس على تطوير أدائه.
- ✓ تقدير ظروف الآخرين: على القائد أن يضع نفسه مكان المرؤوس حتى يشعر بشعوره، ويقدر موقفه من وجهة نظر المرؤوس، وليس من وجهة نظره .
- ✓ تشجيع الاتصال المفتوح: على القائد أن يجعل قنوات الاتصال مفتوحة، ومبينة على الصراحة، والوضوح، والثقة المتبادلة، ويشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم، وشعورهم واحتياجاتهم.
- ✓ تقبل الآراء: تكون العلاقة بناءة وهادفة إذا كان للمرؤوس الحق في التعبير عن آرائه، مع تقبل القائد تلك الآراء، ولا ينظر إليها كتدخل في اختصاصاته، فربما يأتي المرؤوس ببعض الآراء الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل، وتحسين الأداء.
- يتضح أن التمكين يتطلب دعم القيادة العليا لضمان نجاحه، وبدون ذلك سيواجه العديد من المعوقات والصعوبات، كما يتطلب تغيير السلوكات القيادية التقليدية التي تركز السلطة، والتوجه نحو نمط قيادي يؤمن بالمشاركة.

1. عطية حسين أفندي، مرجع سابق، صص 16-17.

2. بابكر فيصل عبد الله، تنمية مهارات الإشراف الإداري، (جدة:الدار السعودية للنشر، 2001)، ص 216.

1.2. نمط القيادة الديمقراطية: أقامت المدارس السلوكية فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية التي سبقتها، حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه المعايير في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال لهم للمبادرة والإبداع، وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم¹. ويشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من امكانياتهم حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالإنتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم، وتحسين أدائهم.

يتطلب التمكين قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة، وتفويض السلطة، وعلى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، و تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين، ودعم التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية؛ مثل اتخاذ القرارات. وتؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة التعاون، وتشجيع المبادرة، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار²، وتقوم على ثقافة المشاركة والتمكين من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في تخطيط أعمالهم، وتنمية التعاون بينهم، والثقة فيهم للاستفادة من آرائهم، وأفكارهم. وتتميز ثقافة المشاركة حسب Lewin بـقيم، ومعتقدات، وقواعد تشجع على العمل ضمن الفريق، وتقدير الإنجاز، وتؤكد على ضرورة مشاركة العاملين³، وهذا ما يجعلها تساهم في توليد المعرفة عند العاملين، وتساعد على استقلاليتهم، وتشجعهم على اتخاذ القرار، فتبني ثقافة المشاركة يساهم في تمكين العاملين⁴.

يؤكد علماء الإدارة أن القيادة الديمقراطية تعمل على تفجير طاقات العاملين، وتحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في بيئة العمل، ولايستطيع ممارسة هذه القيادة القادة التقليديون والمؤمنون بالتسلط، والاستبداد، والمتمسكون باللوائح، والقوانين، والتعليمات، كما لا يستطيع

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005)، ص.260.

2. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1996)، ص:129.

3. حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية:دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، (الأردن: مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2006)، ص:232.

4. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، (مصر: مطبعة العشري، 2008)، ص.68.

ممارستها سوى القادة الذين يفضلون التجديد، والإبداع، وإحداث التغيير، والعمل بروح الفريق، و إرساء قيم العدل، والمساواة. وتقوم القيادة الديمقراطية على مرتكزات أساسية، من بينها إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام، وكلاهما بعد أساسي للتمكين الفعال:

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم، ومشاكلهم، وإشباع حاجاتهم. وحتى يستطيع القائد أن يحقق ما يريده من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه، عليه تحقيق التآلف، والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم، وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها.

ب- تفويض القائد السلطة للمرؤوسين: يعرف التفويض على أنه: "منح المدير للمرؤوسين صلاحيات واضحة لمدة معينة وهدف محدد"¹، وهو "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"². كما يعرف بأنه "عملية نقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال"³.

إن الافتراض الرئيسي في مفهوم التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لتمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء، و لمشاكلهم، ولاحتياجاتهم، ويعتبر التفويض سمة سلوكية للقيادة الإدارية الديمقراطية، فالتطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة نقل بعض السلطات، والتفويض فيها.

تفويض جزء من المهام يزيد من ثقة المرؤوسين، ويساعد على بناء علاقات جيدة معهم، ويحفزهم لتقديم المبادرات، وتنمية القدرات الذاتية لهم بما يخدم مصلحة العمل. كما يعمل على تنمية وتدعيم قدرتهم في اتخاذ القرارات، فالتفويض وزيادة الصلاحيات يُفَعِّل من عملية اتخاذ القرار، ويعد مبرراً للتمكين.

إن التوسع في تفويض ومنح الصلاحيات يسهم في تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا الفرصة للمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، مما

1. سيد أحمد الهواري، الإدارة:الأصول والأسس العلمية للقرن 21، (مصر: دار الجيل للطباعة، الطبعة الثانية عشر، 2000)، ص:223.

2. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص:276.

3. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص:71.

الفصل الثاني _____ علاقة التمكين بمداخل تسيير الإبداع

يوفر مناخا من الثقة والتقارب بين المستويات التنظيمية¹. ومن أهم المزايا التي تترتب عن عملية التفويض مايلي²:

- توفير القائد الجهد والوقت للتفرغ للمهام القيادية الأكثر تعقيدا.
 - هو أداة تعليم للمرؤوسين يساعد على تنمية قدراتهم، ومهاراتهم.
 - يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ويزيد من الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، كما يوئد لديهم روح المسؤولية اتجاه المهام المفوضّة مما يدفعهم لأدائها على أكمل وجه.
 - التفويض أحسن أداة لتدريب وإعداد قيادات المستقبل.
- ويعتبر تفويض السلطة، ومنح الصلاحية من الخطوات التمهيديّة للتمكين، و الجدول التالي يوضح ذلك:
- الجدول رقم(10) من التفويض إلى التمكين.

التمكين الإداري ←	تفويض السلطة	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر. ✓ تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس لكن لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولياته. ✓ تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة أقل عمقا 	الصلاحيات
النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته	تضل المسؤولية مسؤولية المفوض	المسؤولية
في التمكين تتاح للموظف قيادة ذاتية	في التفويض يُقاد الموظف	القيادة
مشاركة المعلومات بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات
إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج، فالخطأ أساس التعلم (وجود مساحة لارتكاب الأخطاء)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يحاسب المرؤوس إذا أخطأ من طرف الرئيس وقد يسحب التفويض منه ✓ لا يعفي صاحبه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل 	المحاسبة على الأخطاء
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه	الزمن

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، 2005)، ص 7. (بتصرف)

¹. نواف كنعان، القيادة الإدارية، (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2009)، ص 240.

². نواف كنعان، المرجع نفسه، ص ص 240-241.

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر، إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالاً في بعض المواقف، ومن بينها:¹

- قد يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم، والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.

- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية، وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

الرأي الغالب هو أن نمط القيادة الحرة غير مجد للتطبيق العملي، كونه يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين، ويلغي مسؤولية القائد، غير أن هذا النمط القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في ظل ظروف خاصة.

3.2. نمط القيادة التشاركية **Participative Leadership**: تعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين، وهيتركز على موضوع المشاركة في صنع القرارات، و تفويض المرؤوسين بعض السلطات مما يزيد من دافعيتهم، والتزامهم نحو مؤسساتهم، وتشجيعهم على العمل. كما تعتبر القيادة التشاركية نمطا من أنماط القيادة التي اعتمدها كل من المدخل الموقفي، والسلوكي لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

تقوم فلسفة هذا النمط على قيام القائد بمناقشة المشاكل مع مرؤوسيه، ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث تتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يدفعه إلى تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم²، ويرى ريتشارد بيتنجر **R. Pettinger**³ أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم.

يتسم هذا النمط بتحديد الأهداف، والاتصال الفعال، والحث على العمل الجماعي، والتعاوني، إذ يؤمن القائد التشاركي بأن الفرد له قدرات، وميول، واستعدادات لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل، وجهد إلا إذا توفر له المناخ الملائم القائم على الاحترام، وتبادل وجهات النظر، والتعاون

1. حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، 2006)، ص:26.

2. قاسم عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، (عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2008)، ص:131.

3. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:89.

Bass على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما تعمل على تعميق مستوى إدراك العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"¹.

إن القيادة التحويلية هي التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها، وتعمل على إيجاد أوضاع تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة، مع تنمية مهارات مرؤوسهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بين المرؤوسين، فضلاً عن تشجيع التعلم والتكيف السريع. ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على تقديم تحفيز عالٍ للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن، والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد من ثقتهم، واحترامهم لقائدهم، فتتوافر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم. و يفيد Bass,(1985) بأن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين من خلال:²

- رفع مستوى وعي المرؤوسين بقيمة الأهداف المحددة.

- حث المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية.

- تحفيز المرؤوسين للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

ويتميز القائد التحويلي بما يلي:

- قدرته على إشراك المرؤوسين، وجعلهم ينغمسون في رسالة المؤسسة وأهدافها، ويستشرف الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويجعلهم يرغبون في تحقيقها.

- يتعامل مع مرؤوسيه بشكل أبوي، يوجههم في كل الظروف، ويقدم لهم يد المساعدة، كما يصقل مهاراتهم، ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار، وتحمل المخاطر.

- يستند على التفكير غير التقليدي لحل ما يواجهه من مشكلات معقدة، كما يساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين، وشحن قدراتهم على الإبداع، والابتكار، وذلك عن طريق تشجيع المبادرة، وإتباع أساليب المشاركة، وإثارة الدوافع للإنجاز.³

- القائد التحويلي هو القائد القدوة الملهم، يعتمد على الاستثارة الفكرية لتشجيع الأفراد، وجعلهم يواجهون التحديات، والمشاكل بطرق جديدة، ومبتكرة.

¹. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، (الإسكندرية:الدار الجامعية،2003)، ص285.

². أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، (جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد09، العدد01، 2002)، ص21.

³. علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص60.

الفصل الثاني _____ علاقة التمكين بمدخل تسيير الإبداع

- تمكين العاملين؛ حيث يشرك أعضاء الجماعة في صنع القرارات، ويشجع على تحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في التنفيذ، وتقديم الدعم الكافي للقرارات التي يتخذونها.¹
- القيادة التحولية قيادة ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير، فضلا عن مساهمتها بتحقيق الإبداع.²
- القائد التحويلي يستثير جهود مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.³
- يعزز من قدرات المرؤوسين، ويسود الفرق تحت إشرافه الاستقلالية، والحرية الفكرية، وهي من أهم شروط الإبداع.⁴ وتشير دراسة (Bennis&Nanus,1985) إلى أن القادة اللذين يتمتعون بسلوك تحولي لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة، والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية، وينمي السلوك الإبداعي⁵، كما أن العديد من الدراسات تقترح القيادة التحولية كدعامة لتعزيز إبداع الأفراد والجماعات.

ثانيا. أثر القيادة بالتمكين على الإبداع: يعتبر النمط القيادي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذو تأثير كبير على مستوى الإبداع للعاملين، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به، وإتاحة الفرص في النمو، والطموح، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد لمزيد من العطاء، والإبداع، وإن الموارد البشرية المبدعة تميل إلى امتلاك قادة يؤمنون بالمشاركة، ومرونة الاتصال، والاهتمام بالأفكار الإبداعية.⁶

و النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع الموارد البشرية، وينبع ذلك أساسا من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب. فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل، وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف، وصنع

1. محمد سرحان، خالد المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2007)، ص.294.

2. طاهر محسن منصور الغالبي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.95.

3. محمد سرحان، خالد المخلافي، مرجع سابق، ص.287.

4. Silke A.eisenbeib, Sabine boerner, transformational leadership and R&D innovation:taking a curvilinear approach,creativity and innovation management,Blackwell publishing Ltd,vol19,n°4,2010, p.366.

5. Yaping gong,jia-chi huang.employee learning orientation,transformational leadership,and employee creativity :the mediating role of employee creative self-efficacy,academy of management journal,vol52,N°4,2009,p.768.

6. نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمد حسن حسني.(الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص.198.

الفصل الثاني — علاقة التمكين بمدخل تسيير الإبداع

القرارات من خلال تمكينهم. فالطريقة التي يتم بها صنع القرار، ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين، كلها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية، وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة، وتدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى.

تؤكد جل الدراسات أنالمؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها(الشخصية، المهنية، الإدارية...)المصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع أكبر. فالنمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع، وينبع ذلك من خلال تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكهم، وأفكارهم، ومواقفهم، وبإشراكهم في صنع القرار، وتوفير إمكانيات مادية، ودعم معنوي لتطبيق الأفكار الإبداعية.

وقد أكد **Brown & Throgorow,(1996)** بأن النمط القيادي هو الذي ينتج أنواعا معينة من التابعين(المرؤوسين)، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها، وفي مقدمتها النمط القيادي¹. فالمتأمل لأدبيات الإبداع، والقيادة يلاحظ أن قدرات المرؤوسين، ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، أي هناك علاقة بين نمط القيادة، والمردود الإبداعي. من هذا يتضح أن لنمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المنظمة تتأثر بنمط القيادة السائد، وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنهجها.

توضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء، أو مستوى التجديد، والإبداع. وقد توصلت دراسات عديدة إلى صلة موجبة بين النمط الديمقراطي، وقدرة الموارد البشرية على الإبداع، كدراسة فarris، ودراسة واست ووالس **wallsce & west**، ودراسة واست وفار **Farr & West** اللذان أكدا على أن النمط القيادي الديمقراطي، والذي يتسم بالمرونة، والتحرر من الهرمية يشجع الموارد البشرية على الإبداع، وتعمل القيادة الديمقراطية على تنمية روح الإبداع، والعطاء بين المرؤوسين من خلال مايلي:²

1. عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق، ص.47.

2. سعود النمر، الإدارة العامة:الأسس والوظائف،(الرياض:مطابع الفرزدق التجارية،الطبعة السادسة، 2006)، ص322.

الفصل الثاني — علاقة التمكين بمداخل تسيير الإبداع

- ✓ القائد الديمقراطي يعبر أفكار المرؤوسين الاهتمام، ويقدم لهم المعلومات، والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تحقيق التعاون، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.
- ✓ يترك للمرؤوسين أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، ويحرص على إثارة الحوار معهم بتنفيذه.
- ✓ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وإبداء الرأي، والمشاركة في وضع الخطط، والسياسات كما يمارس القائد الإشراف العام لتحفيز العاملين، ورفع مستوى أدائهم في العمل.
- ✓ القائد الديمقراطي لا يترك السلطة في يده، وإنما يفوض بعضها منها إلى مرؤوسيه.
- القائد في النمط الحر يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة:
- ✓ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- ✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم.
- ✓ الأفراد لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف، ويختارون رفاق العمل بحرية كاملة.
- ✓ قد يؤدي هذا الأسلوب إلى تحقيق الإبداع لدى العاملين، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وإذا كان القائد يتعامل مع مرؤوسين ذوي مستويات علمية عالية حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.
- يمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة، ومرونة الاتصال والاهتمام بالأفكار الإبداعية، إلا أن هذه التوليفة لا تضمن بأية طريقة وجود القدرة الإبداعية فبعض خصائص الجماعة، والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية والتوجيه بشكل أكبر. فالنمط القيادي المتبع يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار استراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها.

المبحث الثاني: التمكين الإداري كمدخل لبناء المعرفة ورأس المال الفكري.

يعد تمكين العاملين مدخلا مناسباً من أجل بناء متطلبات مؤسسة المعرفة والمؤسسة المبدعة، من خلال دعمه لأدوات الإبداع المتمثلة في المعرفة ورأس المال الفكري.

المطلب الأول: التمكين وعلاقته بالمعرفة.

يقصد بتسيير المعرفة اكتساب المعرفة، وتوليدها، وخزنها، ونشرها، وتوزيعها، وتطبيقها، وعلى اعتبار أن العنصر البشري هو المصدر الرئيسي للمعرفة، بما يمتلكه من معارف، ومهارات، وخبرات وبالتالي فإن عملية تسيير المعرفة تركز على العنصر البشري، وتنميته والمحافظة عليه من خلال الاستثمار فيه.

يهدف تطبيق إدارة المعرفة أساساً إلى بناء، وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الفكرية، والقدرات الذهنية لأفرادها على كافة المستويات، وتوفير مناخ إيجابي يحفز العاملين على إطلاق معارفهم الكامنة، وإتاحتها للمؤسسة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم، وتنميتها، وخلق الفرص التي تسمح للأشخاص التعاون فيما بينهم، وبالتالي خلق أفكار جديدة، وإعطاء فرص لمختلف العمال لإيجاد حلول سريعة في حالة ظهور المشاكل.¹ تتطلب إدارة المعرفة من المؤسسات أن تسعى للقيام بكل ما يلزم لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المعرفية المتوفرة، مما يتطلب منها القيام بعدد من العمليات مثل السعي لاكتشاف معارف جديدة، والاحتفاظ بالمعرفة المتوفرة، وعدم احتكار المعرفة، ومشاركة الآخرين بها، واستخدام هذه المعرفة بما يعزز تحقيق المؤسسة لأهدافها بطريقة كفؤة.² وإن إقامة نظام لإدارة المعرفة يتطلب منهجاً مناسباً للموارد البشرية، وذلك بتطوير ثقافة تدعو إلى تكريس تدفق المعرفة، والمعلومات، ومشاركة جميع العاملين فيها، وتشجيع التجربة، وتقديم الأفكار، والاقتراحات، مع تنمية جو من الثقة، والتعاون، والعمل الجماعي، ومنح العاملين مزيداً من حرية التصرف، والاستقلالية، والرقابة الذاتية، وإشراكهم في حل المشاكل.

¹. علي السلي، إدارة التميز، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 213-214.

². أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة، (الأردن: جامعة عمان العربية، 2008)، ص 40.

هذه العناصر التي تتضمنها إدارة المعرفة، تتكامل مع مضامين التمكين من حيث: الدقة، والتعاون بين العاملين، والتقليل من المركزية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير المعلومات، ونشرها في المؤسسة، وتشجيع العاملين على الإبداع، والمبادرة، وطرح الأفكار الجديدة، وبهذا يظهر لنا أن أهداف إدارة المعرفة هي لب عملية التمكين، وتمكين العاملين يتحقق ضمن نظام لإدارة المعرفة.

إن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري، ويتم ذلك من خلال المشاركة في تبادل المعلومات، والتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر وهذا ما يحققه التمكين.¹ ويرى ملحم أن التمكين يعمل على استخدام الأفراد لمواهبهم، وعقولهم فعمال المعرفة لا يرغبون بتأدية أعمالهم بوجود رقابة شديدة، وقواعد صارمة، ونظام عمل رسمي، وإنما يبحثون عن الحرية في التفكير، والمحاولة، والتجربة. ويعتبر التمكين ضروريا لعمال المعرفة لتسيير المعرفة داخل المؤسسة، وذلك لعدة أسباب يمكن إيضاحها فيما يلي:

✓ برامج التمكين تتطلب تدريب الموظفين، وعقد ندوات، وورش عمل، ومؤتمرات، يكتسب الأفراد من خلالها معارف جديدة.

✓ التمكين يساهم في تسيير المعرفة من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة، ونشرها وتطبيقها، وهذا يجعلهم يتصرفون بحرية أكبر، ومسؤولية أكبر تجاه الأعمال التي يؤديونها مع تفجير قدراتهم الذاتية للقيام بأعمال إبداعية.

✓ إن الوظائف والمسؤوليات التي تُمنح للعاملين عند تمكينهم مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشاكل وتفويض السلطة والمسؤولية، يمكن أن تساهم في اكتسابهم لخبرات ومعارف ضمنية جديدة تكون ضرورية لهم للتصرف الجيد أثناء العمل، حيث يتم اكتسابهم لهذه الخبرات والمعارف من خلال ملاحظة تصرفات غيرهم، ومحاولة تقليدها.²

✓ تطبيق التمكين في المؤسسة يساهم في توفير المحيط المناسب لأداء العاملين لأعمالهم في فرق ومجموعات عمل، وبالتالي تعودهم على العمل الجماعي مما يؤدي إلى تولد الثقة المتبادلة بين كل

1. علي محمد، عمر علي البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، دكتوراه في الإدارة التربوية، (الأردن: جامعة اليرموك، 2008)، ص.39.

2. رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن: جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-16 مارس، 2005، ص.11.

في ذلك معارفهم الضمنية، هذا التشارك يساهم في اكتساب وتوليد العاملين لمعارف ضمنية جديدة. فالتمكين إذن يعمل على تحسين مرحلة الأشركة المعرفية.

ثانيا. التمكين ومرحلة الإخراج المعرفي: الإخراج المعرفي هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين، وتتعلق هذه المرحلة بقدرة العاملين على فهم واستيعاب أفكارهم ومعارفهم الضمنية، وتصورها على شكل ظاهر وصریح.

ويقول كرملي¹ إن تحفيز العاملين على المشاركة في إدارة المؤسسة، وتقدير أفكارهم، وقدراتهم واحترام اقتراحاتهم والاهتمام بها، وإحساسهم بالتقدير والاحترام من طرف الإدارة ومن طرف العاملين الآخرين أيضا، يشجعهم على محاولة إثبات قدراتهم في أداء العمل بطريقة جيدة، ومن أجل ذلك فإنهم يعملون على إظهار معارفهم الضمنية لتصبح ظاهرة في شكل اقتراحات حول كيفية إنجاز عمل معين أو طريقة جديدة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة ما. إضافة إلى أن إدخال أنظمة المكافآت في عملية تقييم مهارة ومعارف العاملين، يهدف إلى تشجيعهم على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف ظاهرة في شكل إبداعات، وأفكار جديدة.

بالإضافة إلى ذلك فإن منح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع العمل الجماعي للعاملين، يساهم في توعدهم على التعاون في العمل، والتبادل والتشارك في الأفكار والتصورات والسماح بالحوار الصريح والنقاشات الحرة بين العاملين ما يسمح بطرح كل عامل لأفكاره، واقتراحاته وتصوراته، وهذا ما يمكن أن يساهم في تحويل معارف العاملين الضمنية لتصبح ظاهرة.

كما أن تمكين العاملين من المشاركة في الإدارة وأدائهم لمهام جديدة، ومنحهم مسؤوليات واسعة تتناسب مع قدراتهم أو تفوقها، يمكن أن يدفع بهم لإخراج كل مالمديهم من مهارات، وخبرات في العمل وإظهار كل معارفهم الضمنية، وتطويرها لتصبح ظاهرة في شكل اقتراح تعديلات في منتج، أو خدمة، أو حتى ابتكار منتج جديد تماما، أو تغيير طريقة الإنتاج، أو من خلال تصور لفكرة يمكن تجسيدها حول منتج أو خدمة ما. كما أن ثقة العاملين في الإدارة وما يتولد عنها من إحساس بالإنتماء لهذه المؤسسة والولاء لها، يجعل العاملين يعملون على تحقيق تميز مؤسستهم، وهذا ما يشجعهم على إخراج كل معارفهم الضمنية لتصبح في شكل معارف ظاهرة يمكن أن يفهمها ويكتسبها بقية العاملين. فيعمل التمكين إذن على تحسين عملية الإخراج المعرفي.

1. سلطان كرملي، إدارة المعرفة:مدخل تطبيقي،(عمان:الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005)، ص 83.

ثالثا. التمكين وعلاقته بمرحلة المزج المعرفي: مرحلة المزج المعرفي هي تحوُّل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة أكثر تعقيدا، وذلك يحدث من خلال تبادل ونقل المعارف الظاهرة. وتعتبر Mercier أن وضع نظام معلومات، وعقد الاجتماعات من الطرق المستخدمة في هذه المرحلة.

يساهم تدريب العمال ضمن برامج التمكين في جعل المتدربين يتعلمون كيفية استغلال ماتملكه المؤسسة من معارف ظاهرة كالبرامج، والنظم الخبيرة، والمعدات التكنولوجية الحديثة، أو حتى نظم المعلومات المتطورة، وتطبيق هذه المعارف في عملهم، ما يمكنه أن يساهم في إبداعهم لطرق وتقنيات عمل جديدة أكثر تطورا تساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل، وتطوير نظم معلومات أكثر سرعة.

منح العاملين السلطة والمسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرار يجعل العاملين يستعملون المعارف الظاهرة الموجودة في المؤسسة، ما يؤدي إلى توليدهم لمعارف ظاهرة جديدة أكثر تطورا، يثبتون من خلالها كفاءتهم واستحقاقهم للمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم. وتساهم الثقة المتبادلة بين العاملين داخل محيط العمل، والتي تشجع على التعاون والتشارك بينهم، وتمنع وجود أي نوع من الصراع والتنافس والخوف فيما يخص الحصول على المعلومات والمعارف واستعمالها كمصدر للقوة، في تسهيل عملية تبادل المعارف الظاهرة بين العاملين واستغلالها أثناء العمل، وهذا ما يعمل على توليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطورا وتعقيدا¹. فالتمكين إذن يعمل على تحسين مرحلة المزج المعرفي.

رابعا. التمكين ومرحلة الإدخال المعرفي: الإدخال المعرفي هو تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك باستخدام العاملين المتكرر للمعرفة الظاهرة.

القيادة الديمقراطية التي تسمح بتمكين العاملين من خلال أداء عملهم بحرية وتفويض السلطة لهم، وممارستهم لمهام جديدة بصفة مستمرة ومتكررة، والسماح لهم باستعمال وتطبيق المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة بصفة دائمة دون الخوف من ارتكاب الأخطاء يساعد في استيعابهم لهذه المعارف الظاهرة لتتحول إلى معارف ضمنية لديهم، فتكرار أدائهم لهذه الوظائف يجعل من المعرفة الصريحة مستوعبة كمعرفة ضمنية².

إن نجاح كل مرحلة من مراحل توليد المعرفة في نموذج توليد المعرفة* يعتمد على قيادة وثقافة المؤسسة التي تشجع تأسيس الثقة، وتسهل تبادل ونقل المعرفة وتوليدها من خلال توفير قنوات الاتصال بين العاملين، وهذا ما يهدف إليه أيضا التمكين.

1. سلطان كرملي، مرجع سابق، ص 76-77.

2. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 98.

المطلب الثاني: مجالات وأبعاد دور القيادة بالتمكين في إدارة المعرفة.

يعتبر أسلوب القيادة المتبع محددًا رئيسيًا لتسيير المعرفة، فيقع على القائد تصميم استراتيجيات تسيير المعرفة في المؤسسة، ومن ثم فالقائد الممكّن يتعين عليه إيجاد طرق، وأساليب جديدة من شأنها تطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، بإشراك العاملين، وتطوير القدرات، والموجودات الفكرية، ومن ثم تقديم إطار عام يسهل العمل مع إمكانية التطوير، واكتشاف الأفراد المبدعين¹. بالإضافة إلى ذلك على القائد الممكّن إقناع الأفراد بأهمية تسيير المعرفة داخل المؤسسة، وتحفيزهم على تطبيقها. فأسلوب القيادة بالتمكين، يساهم في تطبيق تسيير المعرفة، ويشجع العمل الجماعي، ويشجع الإبداع، وتسهيل عملية الاتصال التي تساعد على تقاسم المعرفة. ويتفق الباحثون على أهمية دور القائد الممكّن في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:²

أولاً. المسح العام للمعرفة الموجودة: تتم هذه المرحلة من خلال المقابلة مع العاملين، ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية، وكيفية الحصول على المعلومات، ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل: وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة ومدى توافر البنية الأساسية اللازمة.

ثانياً. وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة: يتولى القائد الممكّن هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية ممكّنة³. ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال بهم، وسماع ردود أفعالهم على أن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم تلك الرؤية، وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزء من استراتيجية التمكين، من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة، وتحويلها إلى عمليات، أو خدمات جديدة.

ثالثاً. تنظيم إدارة المعرفة: تقوم القيادة الممكّنة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة، وكذلك تؤدي دوراً مهماً في

¹. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 124.

²Tom Knight&Trover Howes. Knowledge Management: A blueprint for Delivery, (Oxford: Butterworth Hinemonn), p.101.

³Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990, p.26.

إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة (ثقافة التمكين)، تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه الإدارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني ضمن فريق العمل¹.

رابعاً. تنفيذ إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بتمكين الموارد البشرية، وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها، وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة فرص التدريب، سواء من خلال الرؤساء المباشرين، أو الدورات الوظيفية، أو فرق العمل².

كما تهتم القيادة بتوفير الأمان الوظيفي، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق وتشجيع العاملين على الابتكار. وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة، وتحديد أفضل ممارساتها، ثم تخزينها جميعاً بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

خامساً. تقييم إدارة المعرفة: يستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسين، ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف مدير المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية³.

المطلب الثالث: أهمية التمكين في تكوين رأس المال الفكري .

الأفراد عندما يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرارات، وحرية التصرف والتفكير، واختيار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة، وتحصيلها وتبادلها ونشرها، وتوظيفها، لذا فعملية التعلم التنظيمي تتطلب تمكين الأفراد في المنظمة بالصلاحيات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها. وعليه يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً

¹ Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996, p. 193

² Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000, p.7.

³ Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998, p.382.

أولاً. متطلبات التمكين لبناء رأس المال الفكري: تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

1. التدريب: يظهر التدريب كأداة تساعد المديرين والعاملين على الاستيعاب السريع لمتطلبات الانتقال نحو التمكين، وللتكيف، والاندماج السريع والفعال مع البيئة الجديدة.

يعرف التدريب بأنه: "إعداد الفرد للقيام بعمل معين، وذلك من خلال تزويده بالمهارات، والخبرات التي تجعله جديراً للقيام بالعمل، وكذلك اكتسابه المعارف، والمعلومات التي تنقصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية"¹. وحسب AnnGilley: "هو العملية التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة والمهارات، والقدرات التي يحتاجها الأفراد لتنفيذ نشاط، أو مهمة معينة"². وهناك من عرف التدريب على أنه متابعة ودعم تطوير الأداء الجماعي للفريق، بحيث يتم الحصول على نتيجة عملية جماعية تفوق كلياً مجموع قدرات كل فرد على حدة، وهو ما يعني زيادة روح الفريق وتقوية الأداء، كما يركز التدريب أساساً على تطوير علاقة المؤسسة بمحيطها الداخلي، وكذا علاقتها بمحيطها الخارجي³.

وتؤكد دراسة اليعقوب (2004)⁴ على أن إحلال التمكين يتطلب من كل شخص أن يقوم بتطوير سلوكيات جديدة، واتجاهات، وقيم منفتحة على التغيرات، بالإضافة إلى دعم الإدارة لهذه الجهود من خلال تصميم نظام للتدريب هدفه الأساسي تعزيز السلوك المرغوب، والمقصود هنا هو دعم وتحفيز السلوك الإبداعي باعتباره حلقة أساسية من أسرار النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

وبدورها دراسة العتيبي (2004) تؤكد على أنه ومن أجل تنفيذ برامج تمكين العاملين تحتاج المنظمة إلى أن تبذل جهوداً حثيثة ومكثفة لتدريب، وتنمية المديرين والموظفين على اختلاف تخصصاتهم، ومستوياتهم. في حين أن دراسة (Byhan, 1997) أوضحت على أنه من بين الخصائص الأساسية للمنظمات الممكنة هو التدريب على قيادة التمكين، والتدريب على الوظيفة، والمهارات الفنية والتدريب على مهارات الاتصال، وحل المشاكل.

¹. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد، 9-10 مارس 2004، ص. 17.

². Ann Gilley, the praeger handbook of human resource management, (greenwood publishing group, USA, 2009), p: 108.

³. Alain Cardon, coaching d'équipe, (éditions organisation, paris, France, 2003), pp: 9-10.

⁴. تمارا عادل اليعقوب، مرجع سابق، ص 100.

أما دراسة¹ Gandz,(1990) فقد أكدت على المتطلبات الأساسية للحصول على النتائج المأمولة من خلال التمكين، وهي: التدريب الفني، والتدريب على مهارات صنع واتخاذ القرار، والتدريب على مهارات التعامل مع فرق العمل.

لقد أثبتت الدراسات أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن تعلمه وتدريبه مثله مثل أية مهارة أخرى، و يسمح التدريب بتحسين القدرات الإبداعية، وبخلق، وإبداع نماذج عملية جديدة. كما يلعب التدريب دورا حاسما في تنمية الذكاء الجماعي، وتحسين العلاقات بين الأفراد والانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي.

التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لتحسين، وزيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري، حتى يصبح أكثر استعدادا، وقدرة على أداء المهام، والإبداع، والإبتكار، ويهدف إلى زيادة معارف، ومهارات وخبرات العاملين وتطبيقها في مجال العمل، مما يساعد في زيادة القدرات الإبداعية، والابتكارية للأفراد، وتحسين الإنتاجية. وفي دراسة أجراها Claver وجد أنه يمكن تنمية قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب خاصة لدى الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر.²

لابد من التنويه إلى أن المنظمات تحتاج أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين معا، والتركيز على أهمية التدريب على قيادة التمكين، والتدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، والمهارات الفنية التي تتطلبها، والتدريب على مهارات الاتصال، وحل المشاكل، والتدريب على مهارات اتخاذ القرار، ومهارات التعامل مع فرق العمل كمتطلبات أساسية لنجاح التمكين. فحتى يشارك العاملون في إدارة المؤسسة، فهم بحاجة إلى مهارات وقدرات للقيام بذلك، بالإضافة إلى الحاجة إلى تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة* بالمشاركة في حلقات الجودة، والعصف الذهني، القيادة، تسيير المعلومات والمعارف، والاتصالات، مهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها. كما أن تفويض السلطات والمسؤوليات، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار تتطلب تدريب مستمر للعاملين بحيث يصبح كل عامل قادرا على ملاحظة وتفسير وتحليل سلوك الآخرين، كما يصبح قادرا على التعبير عن آرائه، والأخذ بآراء الآخرين، ويساهم تدريب العاملين باستمرار في التعلم

¹ Gandz, J., the employee empowerment Era, business quarterly, 1990, p.79.

² عبد الرحمان أحمد الهيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات السعودية، الرياض:مجلة الإدارة العامة، العدد 01، 1999، ص. 274 .

* ديناميكية الجماعات la dynamique des groupes يقصد بها مجموع القوى النفسية والاجتماعية المتعددة والمتحركة والفاعلة التي تحكم تطور الجماعة.

المدير بإنشاء لجنة توجيهية متخصصة يتولى رئاستها، من أجل التخطيط، والتنسيق لمختلف الفعاليات التي من شأنها تحفيز، وتنمية السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى إنشاء فرق عمل متخصصة في المهام ذات الطابع الإبداعي¹.

يمكننا التأكيد على أن تدريب المديرين على التمكين يعد من أهم تحديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، فالتدريب اليوم بصفة خاصة، وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة يجب أن لا يكون مجرد ممارسات فارغة بعيدة عن الرؤية، والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن لا تكون هدفاً بحد ذاته، فالأصل هو أن الفعاليات التدريبية سواء أكانت داخلية، أو خارجية عبارة عن وسيلة من أجل ضمان الوصول الفعال لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع.

2.التعلم: إن هذا العصر هو عصر المنظمة التي تتعلم من أفضل الممارسات، وتقوم بنقل المعرفة بسرعة وفعالية بشكل تشاركي، وأصبح العامل بحاجة لمهارات فنية عالية، ومعارف علمية متخصصة وهذا يعني أنه لم يعد بإمكان أي عامل أن يكون مشاركاً في صناعة المعرفة إلا إذا كانت لديه معارف ومهارات يكتسبها من خلال التعلم.

يعرف التعلم على أنه: "اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية"² وهو "المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المؤسسة". ويهدف التعلم إلى تنمية معارف ومهارات وخبرات العاملين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولاشك أن التعلم من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمؤسسة من حيث أثره في السلوك الإنساني، وتحقيق أهداف المؤسسة. فالفرد يتعلم من خلال الممارسة السائدة في وسط العمل، ويتوجه سلوكه بموجهاً.

يلعب التعلم أهمية بالغة في الإبداع، حيث يساعد على حيازة المعارف، والمهارات، واكتساب ثقافات جديدة الشيء الذي يحقق الإبداع. كما يعتبر التعلم مدخل يساعد على تزويد الأفراد بالمعلومات، والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم، وفاعلية أدائهم، والعمل بما هو غير مألوف لبلوغ التجديد والإبداع، إضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين، وتزويدهم بالمعرفة

1. تمارا عادل اليعقوب، مرجع سابق، ص.72.

2. علي السلي، السلوك التنظيمي، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص.176.

الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم، وزيادة قدرتهم على التعلم.¹ومن بين أحد أهم أساليب الاستثمار في المورد البشري، التعلم الذاتي الذي يتيح للفرد إمكانية توظيف مهارات التعلم بفاعلية عالية مما يسهم في تطويره سلوكيا، ومعرفيا، وتزويده بسلاح مهم يمكنه من استيعاب معطيات العصر، وهو نمط من أنماط التعلم الذي يمكن الفرد من أن يتعلم ما يريد بنفسه أن يتعلمه.²

والتعلم الذاتي هو تلك العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية في تعلمهم ومساعدة الفرد ليصبح متعلما مستقلا سواء بتوجيه مباشر أم غير مباشر، وتزويده بأساليب التفكير وبناء اتجاهات إيجابية نحو استقلالية العمل الذهني. فمن الواضح أن المهارات الأكثر حرجا التي يكتسبها الفرد هي جدارة التعلم الذاتي، والتي تشير إلى قدرة متميزة لدى الأفراد تمكنهم من أن يتعلموا بفعالية في الحالات المختلفة.³

أي أن فكرة التعلم الذاتي تتمحور في الفرد الذي يمثل محور العملية التعليمية، والذي يقوم بتعليم نفسه بنفسه، ويختار طريقة تعلمه، ويتقدم فيها وفقا لقدرته. وعليه فإن التعلم الذاتي هو أحد الإستراتيجيات الفعالة للتعلم، ومواجهة الانفتاح على الكم المعرفي الهائل المنتشر عبر الوسائل التكنولوجية، فهو ضرورة لتدريب الأفراد على كيفية الاعتماد على أنفسهم في تحصيل المعرفة، لأن المعرفة التي يبذل الفرد جهدا في سبيل الحصول عليها هي التي تحدث التعلم الحقيقي.

فالأفراد يمكنهم الحصول على المعرفة من خلال العمليات العقلية(التعلم عن طريق التفكير، والتعلم الإستباقي، الاستنباط، الاستقراء، المحاكاة...الخ)ومن خلال الجسم(التعلم عن طريق العمل، والتعلم التجريبي)، كون أن المعرفة يمكن أن تتراكم في عقولنا(المعرفة النظرية والمعرفة التقريرية)، وكذلك في أجسامنا(المعرفة الكيفية، والمعرفة العملية، والمعرفة الإجرائية).⁴ وأن التعلم كما أشرنا له سابقا هو التغيير في المعرفة من خلال التغيير الحاصل في الإدراك والسلوك. لذلك فإنه كلما كان لدى الفرد الرغبة في التعلم ولديه القدرة على الاستيعاب سريعا استطاع أن يجمع كمية أكبر من المعلومات والمعرفة، وزادت حصيلته من الخبرة من خلال التجربة.

1. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،(الأردن:جامعة الشرق الأوسط،2010)، ص.24.

2. سامية صدقة مداح، التعلم الذاتي، قسم المناهج وعلوم التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر، ص.3.

3. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص.276-277.

4. Dusya vera, organizational learning, knowledge management and intellectual capital: an integrative conceptual model, university of western ontario, london, p3.

رغم الأهمية التي يضطلع بها التعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري، لكن نلمس إمكانية عدم وجود ثقة في نوايا حامل المعرفة في تقاسم معرفته، ويمكن أن لا تنتفع المنظمة من معرفة حاملها عند تركه العمل، وفي هذا الجانب يمكن أن تظهر أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري وضمنان بقاء المعرفة داخل المنظمة.

2.2. أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري: يعتبر التعلم الجماعي المستوى الثاني لعملية التعلم التنظيمي، فامتلاك الأفراد للمعارف لا يعتبر كافياً، فالمعرفة الحقيقية تتحقق عندما تتفاعل هذه المعرفة مع بعضها البعض، وبالتالي تنبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعرفة التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي. حيث يرى بيتر سينج ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي، وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح إمكانية التشارك في المعارف، والحوار البناء، وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات (وهي الفرق التي يوفرها التمكين).

التعلم الجماعي يعتبر العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، فهو عبارة عن الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال المشاركة، والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة، لذلك هو الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد، وتعلم المنظمة¹. فالمعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة التنظيمية، وبالتالي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتساب المعرفة الضمنية، وتراكمها، وتوسيعها على مستوى الفرد، وبلورتها على مستوى الجماعة، وذلك من خلال الحوار والتشارك في الخبرة، أو تشكيل فرق العمل.

وفي هذا الإطار ذكر Spender أن التعلم على مستوى الجماعة هو نتيجة للتفاعل بين المعرفة الفردية، والمعرفة الجماعية، وبين المعرفة الآلية (التي يتم اكتسابها بشكل تلقائي)، والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد)². فوجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، فالأفراد يتعلمون السلوكيات والخبرات من مراقبة الأفراد الذين يكونون قدوة لهم في العمل، فالتعلم الجماعي يتحقق من خلال

¹. Watkin & marsick, sculpting the learning organisation: lessons in the art and science of systemic change, San Francisco, 1993, p14.

². أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (الجزائر: جامعة بسكرة، 2014)، ص. 201.

التفاعل مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ، وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم، أو تعيقها.

يجعل التمكين المؤسسات أكثر قدرة على التعلم، فهو عامل أساسي للمؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، وهو يساهم في زيادة معارف، ومهارات العاملين، وخبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع، والابتكار كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم، ورفع معنوياتهم، وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها.

3. فرق العمل (العمل الجماعي): أصبحت المؤسسات تشجع استخدام فرق العمل، وحيث أن الإبداعات في المؤسسة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا، وتتطلب تداخل النظم، والاختصاصات، والوظائف، فإن نشر فرق العمل يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملاءمة لزيادة العمل الفكري. فرق العمل من الوسائل الهامة في ترسيخ الأفكار، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا حل المشكلات، وتنمية الأفكار الإبداعية، وتحمل المسؤولية بشكل جماعي.

تلعب فرق العمل دورا هاما في عملية الإبداع، لما تتوفر عليه من عنصري المشاركة، والتعاون اللذان يعتبران الوسيلة الرئيسية للتعلم، ولاكتساب الخبرات، والمهارات، والمعارف، وممارسة النشاطات الإبداعية، على اعتبار أنها (فرق العمل) القادرة على تقديم الاقتراحات، والأفكار الجديدة،¹ ومن هنا كان اتجاه التمكين لتنظيم المرؤوسين في فرق العمل.²

1.3. مفهوم فرق العمل وعناصر بنائها: فريق العمل هو مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة، والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين، ويتعاونون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويتميز هؤلاء الأفراد بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم³. يعرف فريق العمل كذلك بأنه مجموعات منظمة من الناس يسعون لأداء الأهداف المشتركة بشكل تعاوني، وذلك ضمن أنظمة المؤسسة، ويحتاجون إلى التنسيق والتفاعل لإنجاز المهام.⁴ وعرفها (Baron, 2001): "فريق العمل

1. رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص. 169.

2. عالية عبد الحميد عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، 2004)، ص. 78.

3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 201.

4. أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، (الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2008)، ص. 69.

جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها".

ففرق العمل عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم. وتعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة التي تسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفرادها، وتكمن أهمية فرق العمل في:

- تقسيم المهام بين أفراد الفريق، مما يسهل من سرعة سير العمل.
- عمل احترافي أكثر بسبب تعدد الخبرات، والتعاون والتساند بين أعضاء الفريق الواحد.
- تنوع الأفكار والوصول إلى أفضل الحلول (اتخاذ القرارات بصورة أفضل).
- الفاعلية في حل المشكلات مما يؤدي إلى عدم الوقوع في الأخطاء بشكل كبير لأن أخطاء المجموعة أقل من أخطاء الفرد.
- استخدام أمثل للموارد.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الطرق، والأساليب التي يتم بها أداء العمل لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة، تمتاز بالفعالية والتفاعل المثمر بين الأعضاء، لتكوّن في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

إن تشكيل فريق عمل معين، يحتاج إلى عناصر أساسية نذكرها فيما يلي¹:

- تكوين الفريق: عند تكوين فرق العمل يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي يجب أن ينجزها الفريق، والطرق التي يستخدمها الفريق لحل المشاكل، بالإضافة إلى مدى تجانس الأعضاء، والأدوار التي يمكن أن يؤديها.
- حجم الفريق: يتأثر حجم فريق العمل بعدة عوامل أهمها: عدد الأفراد اللازم لتنفيذ العمل وحجم التنسيق الذي يحتاجه الفريق للعمل معا.

¹. أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سابق، ص.70.

إن نقل المعرفة في هذه العملية يكون بالملاحظة، والتقليد، والمحاكاة، وبالأخص الممارسة، وحسب نوناكا وتاكيوشي فإن مفتاح عملية اكتساب، وإنشاء المعرفة الضمنية هو التجربة، والخبرة¹، وهنا تلعب فرق العمل دورا مهما من خلال المشاركة في المهام، وممارستها ضمن سياق تنظيمي محدد.

ب.التجسيد: انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة: هي عملية انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة على شكل مفاهيم، أو فرضيات، وهذه العملية عادة ما ينتج عنها تبادل المعارف بين الأفراد، والذي يحصل عندما يقوم الأفراد بالتعبير عن المعرفة الضمنية، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين باستخدام أساليب التعبير التي تساعد على ذلك مثل: الكلمات، والمفاهيم والقصص، وغيرها، وهي تسمح بمرور المعارف الضمنية المكتسبة من أجل صياغة، وتشكيل مختلف المفاهيم، وتحديد المنهجيات، وبناء محتوى المعارف الظاهرة²، وبالتالي فإن عملية التجسيد هي العملية المكتملة لإنشاء المعرفة، وفيها يصبح الفرد جزءا من الجماعة، فتذوب معتقداته، وأفكاره، وتصبح متكاملة مع أهداف الجماعة(الفريق).

ج.الربط:انتقال المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة: هي عملية إنشاء المعرفة الظاهرة انطلاقا من بنية المعرفة الظاهرة المكتسبة بالاعتماد على مختلف القنوات المتواجدة بالمؤسسة،وهي كذلك عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة³، ويتم في هذه العملية جمع، ودمج المفاهيم فيما بينها لتكوّن حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، والعروض الشفوية، ووسائل الاتصال، والمعلومات. فهي إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة، فالمعرفة الظاهرة المتولدة في عملية التجسيد، تصبح معرفة أكثر تطورا لدبالفريق حيث يتم الاعتماد في ذلك على ثلاث عمليات⁴:

- ربط وتكامل المعرفة الظاهرة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج المؤسسة

- استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد المؤسسة

- جعل المعرفة الظاهرة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق.

¹ Gilles balmisse, gestion des connaissances outils et application du knowledge management,(vuibert,paris,2005), p: 21.

² Rivard & Roy, op.cit, p.18.

³ حسني عبد الرحمان الشيعي، إدارة المعرفة-الرأسمعرفية بديلا، (القاهرة: دار الفجر،2009)، ص:63.

⁴ أسماء رشاد نايف الصالح، مرجع سابق، ص:50.

د.الاستيعاب: انتقال المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية: خلال هذه العملية يتم تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية عن طريق الممارسة الفعلية، والعمل الحقيقي، والتمرين، والتعلم الواقعي والمحاكاة، والملاحظة، فالتطبيق لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها، وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين، والمؤسسة ككل، وتقوم عملية الاستيعاب بالاعتماد على بعدين¹:

-البعد الأول: تجسيد المعرفة الظاهرة في النشاط والممارسة.

-البعد الثاني: تجسيد المعرفة الظاهرة يقترن باستخدام التجارب، والمحاكاة لإحداث التعلم من خلال القيام بالعمل.

إن إنشاء المعارف هو تطوير للأفكار، وإيجاد حلول مبتكرة، نتيجة المشاركة وفق فرق عمل ومجموعات، يهدف البحث عن طرق جديدة لتحسين العمليات، وتحقيق الإبداع. لذلك تعتبر عملية الإبداع المحرك الرئيسي لعملية إنشاء المعرفة، والمسير الناجح هو من يستطيع رفع القدرة الإبداعية لمؤسسته، وجعل كل أفراد المؤسسة يساهمون في هذه العملية، وبالتالي مشاركة الجميع في إنشاء القيمة.

إن إدارة المعرفة والمشاركة بها أصبحت من الموارد المهمة للتنافس لأية منظمة، وذلك من خلال الحصول على النتيجة الأفضل من العمليات، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة أفضل من الآخرين. ولكن تبني المعرفة لذاتها قد لا تكون ذات فائدة إذا لم تتم من خلال المشاركة بها. إن المشاركة بالمعرفة سوف تؤثر في عمليات الإبداع لأجل إيجاد معارف جديدة. لا بد أن تبحث المنظمة عن المعرفة الموجودة لديها وتظهرها وتجعلها متاحة للآخرين لكي يتم المشاركة بها، وهذا يؤدي إلى نشر المعرفة، وبالتالي المساعدة على الإبداع.

عملية التشارك في المعرفة لها تأثير على رأس المال الفكري، حيث أن الأفراد مستعدون، وقادرون على المشاركة في المعرفة الضمنية، وتطويرها، والتي تؤثر على تنمية رأس المال البشري ليتم الاحتفاظ بها في المنظمة من خلال أخرجة المعارف الضمنية، وإضافتها إلى مخزون المعارف الصريحة، أي أن رأس المال البشري يتم إضافته إلى رأس المال الهيكلي، وعليه عملية التشارك في المعرفة تساهم في بناء رأس المال الفكري من خلال:

¹. أسماء رشاد نايف الصالح، المرجع نفسه، ص:51.

الفصل الثاني علاقة التمكين بمدخل تسيير الإبداع

- عملية المشاركة في المعارف تقوي الولاء، والإنتماء، والرضا بين العاملين، وتشدهم نحو تحقيق الأهداف، والغايات الإستراتيجية، وإشاعة المصارحة، والتفأول، والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية، والرقابة الذاتية.
- تساهم في توحيد جهود الأفراد، وتعبئة طاقاتهم، وحسن توظيفهم للمعارف الصريحة والضمنية.
- كما تتجلى أهمية المشاركة في المعارف من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية مشتركة تتيح تقاسم عدد من القيم، وقواعد اتخاذ القرار، والسلوكيات الداخلية من قبل الأفراد.
- تعمل على تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بين أفراد المؤسسة بصورة تجعل إمكانية نقل المعارف الضمنية أمرا ممكنا، من خلال الممارسات التطبيقية، والمشاهدة للحركات التي تمت عند تنفيذ العمليات المعقدة التي يصعب التعبير عنها بين الأفراد، والجماعات.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- من خلال عملية المشاركة في المعرفة يعمل الأفراد على تقديم الدعم، والثقة لبعضهم البعض بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية.
- إمكانية التبادل، والمزج بين خبرات، وتجارب الأفراد بالمنظمة بما يحقق سرعة عملية التعلم.
- المرونة، وإعادة التنظيم المستمر بما يتلاءم مع تغيير الظروف.
- يساهم في نشر الشفافية، وتقليل الحواجز، وسرعة الاتصال، والتفاعل بين الأفراد.

خلاصة:

التمكين تضمنه سلوكيات القيادات الإدارية الداعمة له، حيث تعمل هذه القيادات على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، وأن تعلن هذه القيادات قيما واضحة تدعمها الممارسة والسلوك، وهو ما يعرف بالنمط القيادي الممكن، فالقائد المؤمن بالتمكين، هو شرارة انطلاقه، ولا يمكن تنفيذ أسلوب تمكين العاملين دون وجود قائد يشجع على المشاركة، ومنح العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية في التعبير عن آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذها، بما يؤهلهم لمواجهة المشكلات، والصعوبات دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى. ومن جانب آخر، يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها، ذات تأثير كبير على مستوى الإبداع لدى العاملين، إذن فللقادة الإداريين دورا هاما في تشجيع الإبداع.

تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لدى الباحثة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، لذا تناولنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل النظري طبيعة العلاقة بين الإبداع والتمكين، وخلصنا إلى أن هناك علاقة وأثر كبير للتمكين على الإبداع. فإحساس العاملين بجو الانفتاح والمشاركة بالمعلومات، بالإضافة إلى إحساسهم بوجود العدالة والمساواة، وتوفير المكافآت المستمرة، يدفعهم إلى محاولة المجد بما هو جديد كالإبداعات والأفكار، ولأن السلوك الإبداعي متغير أساسي في عملية تسيير الإبداع، فلكي ينمو ويزدهر يحتاج إلى مناخ تنظيمي يسوده التمكين بمختلف مداخله ومستوياته أي 'مناخ تمكيني'، كما أن توفر متطلبات ومستلزمات التمكين يساعد على تنمية السلوك الإبداعي.

كما توصلنا إلى أن التمكين يعتبر أداة لتنمية معرفة العاملين، ولتوليد المعرفة الجديدة (إبداع المعرفة)، فهو يساهم في تسيير المعرفة بتشجيع الأفراد على تقاسمها، ونشرها، وتطبيقها، وهذا يجعلهم يتصرفون بحرية أكبر، ومسؤولية أكبر تجاه الأعمال التي يؤديونها مع تفجير قدراتهم للقيام بأعمال إبداعية. تمكين العاملين، واستقلاليتهم، وشعورهم بملكيتهم للمهام بدلا من الإحساس بأنها مفروضة عليهم، تولد نوعا من الثقة، والمعرفة، والاتصال، وتبادل المعلومات، كل هذه العناصر تساهم كمرتكزات جوهرية، ومتطلبات أساسية لبناء رأس المال الفكري في المنظمة، وقد أبرزنا أيضا أهمية التمكين في بناء مكونات رأس المال الفكري.

الباب الثالث:

دراسة ميدانية عن دور تمكين

العاملين في تسيير الإبداع

في الشركة الوطنية للتأمينات

يعتبر الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها كما أن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع، إضافة لذلك أصبح الإبداع متطلبا إجباريا للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء وتحقيق أهدافها، ومن هنا تنبع أهمية أن تتبنى المنظمات الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية.

ولأن الوقت يشهد الراهن تطورا هاما في مجال تقديم الخدمات، ومنافسة حادة بين مقدميها، ووعيا كبيرا لدى الباحثين والمهتمين بالنشاطات الخدمية، و التأمين أحد الأنشطة الخدمية التي تعرف تطورا وانتشارا كبيرين، و يعدّ تقييم مستوى الخدمة التأمينية ومن ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر أمرا في غاية الأهمية بالنسبة لشركات التأمين، مما يؤكد أهمية الإبداع في هذه الصناعة. وتعتبر شركات التأمين الوطنية من المنظمات المتخصصة في تقديم الخدمة التأمينية بمختلف أنواعها، وتزامنا مع تطورات الأوضاع الاقتصادية، و في ظل انفتاح سوق التأمينات الجزائرية، ظهرت الحاجة إلى الإبداع والابتكار في مجال الخدمة التأمينية لتوائم متطلبات الزبائن المتجددة والمتغيرة.

ولأجل ذلك رأينا من الضرورة بمكان أن نسلط الضوء على واقع الصناعة التأمينية في العالم وأهمية التأمينات ودورها في مواجهة الخسائر، وكذلك ضرورة تبني الإبداع ضمن هذه الصناعة وإدخال الابتكارات في منتجاتها ومخرجاتها، وذلك مع التطرق لواقع هذه الصناعة في الجزائر. ننتقل بعدها إلى تقديم ميدان الدراسة، ومختلف الخطوات من أجل جمع البيانات الضرورية لاختبار الفرضيات، لنصل إلى ما توصل إليه الموضوع من نتائج. ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الباب إلى الفصول الآتية:

الفصل الأول: التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين

الفصل الثاني: تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

الفصل الأول:

التوجه الإبداعي مدخل للتطوير

في صناعة التأمين.

تمهيد:

يشهد الوقت الراهن تطورا هاما في مجال تقديم الخدمات، ومنافسة حادة بين مقدميها، ووعيا كبيرا لدى الباحثين والمهتمين بالنشاطات الخدمية، ويعتبر التأمين أحد الأنشطة الخدمية التي تعرف تطورا وانتشارا كبيرين، ويعدّ تقييم مستوى الخدمة التأمينية ومن ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر أمرا في غاية الأهمية بالنسبة لشركات التأمين.

وتعتبر شركات التأمين الوطنية من المنظمات المتخصصة في تقديم الخدمة التأمينية بمختلف أنواعها، وتزامنا مع تطورات الأوضاع الاقتصادية، و في ظل انفتاح سوق التأمينات الجزائية، ظهرت الحاجة إلى الإبداع والابتكار في مجال الخدمة التأمينية لتوائم متطلبات الزبائن المتجددة والمتغيرة وتوافق أذواقهم الاستهلاكية.

المبحث الأول: مدخل عام للصناعة التأمينية.

المبحث الثاني: الإبداع في الصناعة التأمينية.

المبحث الأول: مدخل عام للصناعة التأمينية.

تشهد صناعة التأمين تطورا كبيرا في الحياة المعاصرة، ويقوم مضمون التأمين على حماية الأفراد والمنشآت من الخسائر المادية التي تلحق بهم نتيجة وقوع الخطر المؤمن منه، حيث تقوم بعرضه شركات التأمين في شكل منتج تأميني.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التأمين.

يعتبر الخطرالسبب الرئيسي في وجود التأمين، وتغطيته هي ما يعطي أهمية لوجود المنتج التأميني.

أولاً. تعريف الخطر: يمثل الخطر ظاهرة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من أنشطة، وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد الذي يحيط بالفرد من كل جانب، لذلك يتجه الإنسان للتغلب على الشعور بالخوف والقلق باستخدام الطرق العلمية للتقليل من آثار المخاطر، ويعرفها الاقتصادى Knight بأنه "حالة عدم التأكد الممكن قياسها"¹. وينشأ الخطر نتيجة وقوع الفرد (متخذ القرار) تحت تأثير عنصر عدم التأكد، والإحساس بعدم تحقق كامل للنتائج المطلوبة، وتوقع وجود خسائر احتمالية ناشئة من وجود تفاوت بين ما تم حسابه بالتوقع، وما تم الحصول عليه فعلا بالتحقق. فالخطر هو عدم التأكد الذي يؤدي إلى خسارة مادية يمكن قياسها كميا نتيجة حادث مفاجئ، وقد ظهر التأمين كوسيلة للتخفيف من حدة الأخطار.

ثانيا. تعريف التأمين:

1. من الناحية القانونية: التأمين هو عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن (شركة التأمين) أن يؤدي إلى المؤمن له أو المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال، أو إيرادا، أو أي تعويض مالي آخر في حالة وقوع أو تحقق الخطر المبين في العقد، وذلك مقابل دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن خلال فترة زمنية معينة.²

2. من الناحية الاقتصادية: هو أداة لتقليل الخطر الذي يواجه الفرد عن طريق تجميع عدد كاف من الوحدات المتعرضة (كالسيارة، المنزل، المستودع) لنفس ذلك الخطر، لجعل الخسائر التي يتعرض لها كل

1. أحمد صلاح عطية، محاسبة شركات التأمين، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص 7.

2. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع)، ص 34.

فرد قابلة للتوقع بصفة جماعية، من ثم يمكن لكل صاحب وحدة الاشتراك بنصيب منسوب إلى ذلك الخطر. وفي نفس السياق عرفه بيسون¹: "التأمين هو عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن اتجاه طرف يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه له بأن يعوضه عن الخسارة التي ألحقت به في حالة تحقق الخطر".

ثالثا. المنتج التأميني: المنتج التأميني هو الخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية وما تمثله تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية، والأمان الذي تمنحه لحاملها في تعويضه عن الخسارة المتحققة عند وقوع الخطر المؤمن منه. ويمكن القول إن المنتج التأميني ما هو إلا منفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها حامل وثيقة التأمين جزاء اقتنائه لها، وتؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته²، ومن أمثلة منتجات التأمينات: تأمين الحريق، التأمين البحري، تأمين السيارات تأمين السرقة، تأمين السفن، تأمين الحوادث الشخصية، وغيرها.

تقدم شركات التأمين خدمات تأمينية غير ملموسة، حيث تعرف الخدمة بأنها منتج غير ملموس ويعرفها kotler على أنها "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (هو منتجها إلى طرف آخر وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة) دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل، وإنتاج الخدمة لا يرتبط بإنتاج مادي ملموس"³. أما الخدمة التأمينية فهي المنفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها العميل من وثيقة التأمين جزاء اقتنائه لها، وتؤدي إلى إشباع حاجاته، ورغباته⁴ وخدمة التأمين من الخدمات المالية، وهي تتعدد وتتنوع لدى شركات التأمين بتنوع وتعدد المخاطر محل التأمين. ولأن التأمين يمثل قطاعا هاما في الاقتصاد أصبح يطلق عليه بصناعة التأمين.

المطلب الثاني: لمحة عن أداء سوق التأمين العالمي.

لقد قطعت الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال صناعة التأمين، ووفرت له المناخ الملائم من خلال إرساء شبكة معلومات في الداخل و الخارج، و تخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالية ومؤسسات مالية ناجحة، ولقد اتجهت شركات التأمين الكبرى في العالم إلى تعزيز مكانتها في السوق

1. عبد الهادي السيد، محمد تقي الحكيم، عقد التأمين حقيقة مشروعة-دراسة مقارنة-، (بيروت: منشورات الحلبي، 2003)، ص.28.

2. أسامة عزمي سلام، موسى نوري شقيري، إدارة الخطر والتأمين، (الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007)، ص.200.

3. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.165.

4. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، (الأردن: دار المناهج، الطبعة الأولى، 2005)، ص.357.

الفصل الأول التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين

وهذا ما جعلها قادرة على تقديم خدمات تأمينية ذات مستوى رفيع، وبأسعار منافسة فتساير بذلك متغيرات البيئة الاقتصادية.

أولاً. مؤشرات عن سوق التأمين العالمية: سوفنسلط الضوء على أهم المؤشرات الأدائية لسوق التأمين العالمية؛ على غرار حجم الأقساط المكتتبه، ونسبة الكثافة، والحصة السوقية العالمية، وذلك من خلال معطيات عام 2016. وسوف نعرّج بداية على المقارنة بين نتائج عامي 2015 و 2016؛ من خلال حجم التأمين، ونسبة التطور، وإدراج فرعي التأمين على الحياة وغير الحياة، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم(11) وضعية سوق التأمين العالمي لسنتي 2015-2016.

التأمين الإقليمي		القيمة بالمليون دولار		النمو ب%		تأمينات الحياة		غير الحياة	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
أمريكا	1593791	1615407	3.7	1.2	670797	678034	922994	937373	
أوروبا	1491430	1470021	2.7	1.3	883374	858607	608056	611414	
آسيا	1351566	1493527	8.0	7.9	904337	1000268	447229	493260	
أفريقيا	63942	60709	1.7	0.8	42987	40571	20955	20138	
أستراليا	96951	92524	3.0-	4.8-	45445	39537	51506	52987	
العالم	4597680	4732188	4.3	3.1	2546941	2617016	2050739	2115172	

Source :Swiss re institute sigma n° 3/2017, p.46

وصل إنتاج التأمين العالمي في سنة 2016 إلى 4732188 مليون دولار، وقد عرف ارتفاعا مقارنة بسنة 2015 حين بلغ 4597680 مليون دولار، ويعود ذلك إلى الارتفاع الذي سجلته تأمينات الحياة بحصة 2.7% في حين عرفت تأمينات غير الحياة زيادة قدرها 3.14%، فمن المعلوم أن الطلب العالمي يغلب عليه وثائق تأمين الحياة، إذ يستحوذ على البنية العالمية للتأمين، والغالبية العظمى من شركات التأمين تعوّل عليها كرهان لزيادة محفظة نشاطها من حيث عدد الزبائن. وفي هذا السياق يُرجع المحللون المتخصصون في صناعة التأمين العالمية أن الارتفاع المحقق، وانتعاش السوق يرجع إلى توفر عدة أسباب تهمس الأبعاد الثلاثة المكونة للسوق العالمي للتأمينات وهي: العرض، والطلب، والمنافسة ويمكن إيجاز هذه الأسباب كالتالي:

الفصل الأول التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين

✓ ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي والتقني في البلدان المتقدمة والصاعدة، حيث يتناسب هذا النمو طرديا مع الإقبال على وثائق الضمان والحماية من شركات التأمين. فالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية تدعم وتعزز صناعة التأمين الدولية، وحسب البنك الدولي بلغ النمو الاقتصادي العالمي 3.3% في 2015.

✓ إفرزات التطور الهائل في إدخال التكنولوجيا المتطورة في مجال المعلومات والاتصالات بما ساهم في تعقد الحياة، وزيادة المخاطر وتنوعها، مما أدى إلى تعاظم دور التأمين، وزيادة الطلب عليه. ✓ وجود مستويات متوسطة لمعدلات الفائدة، وانتعاش الأسواق الأوروبية، واليابان للأسهم وعدد من أسواق التأمين الناشئة في تحقيق نمو ملحوظ في نتائج أسواق التأمين العالمية. ولمزيد من التفصيل ندرج تحليلا لسوق التأمين العالمي من حيث حجم الأقساط المكتتبة والحصة السوقية، وفروع التأمين، ومعدل الكثافة. وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم(12) وضعية سوق التأمين العالمي لسنة 2016.

مبلغ إجمالي الأقساط المكتتبة للقارات (مليون دولار)	مبلغ الحصة السوقية العالمية (%)	مبلغ أقساط التأمين على الحياة (مليون دولار)	مبلغ أقساط التأمين على الحياة (مليون دولار)	الكثافة التأمينية للقارات (دولار/فرد)
1615407	34.14	678034	937373	4329.1
1470021	31.06	858607	611414	1620.0
1493527	31.56	1000268	493260	343.1
60709	1.28	40571	20138	50.5
92524	1.96	39537	52987	2342.8
4597680	100	2617016	2115172	638.3

Source : swiss Re institute sigma no 3/2017,p45-55.

من خلال الجدول نلاحظ مايلي:

◀ القارة الأمريكية: مجموع أقساط القارة الأمريكية مرتفع بسبب الإسهام الكبير للجزء الشمالي لها، إذ بلغت حصة القارة 35.13% من إجمالي الأقساط العالمية لسنة 2016، كما أن نصيب القارة من تأمينات الحياة قدر بـ 26% و 44.31% بالنسبة لتأمينات غير الحياة. وبلغ متوسط كثافة التأمين للقارة ككل 4329.1. تحتوي هذه القارة على دولتين وزنهما ثقيل في السوق العالمي لحجم الأقساط وهما: كندا، و الولايات المتحدة الأمريكية، ويتضح جليا هيمنة السوق الأمريكية للتأمينات على أكبر حصة عالميا بـ 28.58%، أما على صعيد كثافة التأمين فهي قيمة معتبرة 1352385، إذ تعكس درجة الرخاء، والرفاهية لدى الفرد الأمريكي، كما أن كندا في مصاف الدول الأولى عالميا بسبب كونها دولة صناعية متطورة. في حين الأقساط ضئيلة في أمريكا اللاتينية، ويرجع ذلك إلى التدهور الاقتصادي الذي يعيشه سكانها نتيجة لتدني مداخيلهم.

◀ القارة الأوروبية: خلت خطوات متسارعة فيما يخص النمو المسجل في صناعة التأمين لكون غالبية دولها تعرف ازدهارا، ونمو مستمرا في قطاع التأمين، بدليل أن خمسة دول منها مصنفة ضمن العشرة الأوائل في السوق العالمي للتأمين وهي: بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا وهولندا.

◀ القارة الآسيوية: تحتل المرتبة الثالثة عالميا بعد الأمريكية والأوروبية، من حيث إجمالي الأقساط العالمية ويعود الفضل في ذلك إلى حصة اليابان المعتبرة بـ 9.96%، ثم الصين بـ 9.85%، ثم كوريا الجنوبية بـ 3.61%. فالسوق الآسيوي للتأمين يتأثر بدرجة كبيرة بحصة اليابان والصين و كوريا الجنوبية لذا فإن أي أزمة تمسهم، تنعكس سلبا على قطاع التأمين وعلى أقساط القارة ككل.

◀ القارة الأسترالية: تضم هذه القارة دولتين كبيرتين هما: أستراليا، و زيلندا الجديدة، إلا أن هذا لم يقف عائقا لتحقيق نتائج حسنة، فبعد أن كان إجمالي أقساط القارة سنة 2012، 97.1 مليون دولار¹ لتصل إلى 92524 مليون دولار سنة 2016، غير أن الملاحظ هو أن أستراليا هي التي تسهم بقسط كبير في هذه الأقساط بحصة قدرت بـ 1.74%، من إجمالي حصة القارة وذلك بـ 1.44% من التأمينات الحياة، ولعل ما جعلها في مصاف الدول الأولى في القطاع هو كونها دولة متطورة صناعيا واقتصاديا مما يجعل الحاجة ملحة لحماية الممتلكات، ومواكبة التطور الحاصل. وتحتل القارة المرتبة الرابعة عالميا من حيث ترتيب إجمالي الأقساط.

1. Revue sigma (n°3/2013), suiss-re 2000-2012.

◀ القارة الأفريقية: مساهمتها هزيلة تأتي تحت المعدلات العالمية بكثير، والملاحظ أن الطلب الأفريقي على وثائق التأمين على الحياة يطغى على الطلب الكلي، حيث بلغ حجمه 40571 مليون دولار من الإجمالي 60709 مليون دولار. ومن خلال معطيات مجلة Sigma تتضح الهيمنة شبه المطلقة لدولة جنوب أفريقيا في السيطرة على السوق الأفريقي للتأمين بنسبة 0.89%. وذلك يرجع للنمو الاقتصادي الذي عرفته الدولة وعلاقته بانتعاش فروع خدمات التأمين، على غرار زيادة معدلات الحوادث، والنمو الصناعي ما عزز الحاجة إلى طلب الحماية. والجدير بالذكر أن جنوب أفريقيا هي البلد الأفريقي الوحيد المصنف ضمن خريطة البلدان الصاعدة، ويتوقع أن يواصل سوق التأمين الجنوب أفريقي ازدهاره في المستقبل، أما فيما يخص باقي الدول فحوصها ضئيلة جدا لا تكاد تذكر. يجدر أن نشير بأن أسواق التأمين الأفريقية هي أسواق بكر، لكنها تزخر بطاقات كامنة غير مستغلة.

ثانيا. صناعة التأمين في الوطن العربي: ظهر التأمين في الدول العربية وكان مشابها لظهوره في معظم دول العالم الثالث، فقد ظهر خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، من خلال إنشاء فروع شركات التأمين الأجنبية التي أنشئت لتخدم الأفراد الأجانب ولحماية ممتلكاتهم في البلدان العربية. وفي أواخر القرن التاسع عشر بدأ ظهور شركات التأمين في العالم العربي وتحديدًا في مصر حيث تأسست أول شركة للتأمين وهي "شركة التأمين الأهلية المصرية" عام 1900¹، ومن ثم بدأ تأسيس الشركات الوطنية تباعا في الدول العربية كما تبنت العديد من الدول العربية منذ أواخر الخمسينيات فكرة تأسيس شركات إعادة التأمين متخصصة كانت أولها "الشركة المصرية لإعادة التأمين" والتي أسست عام 1957.

على مستوى آخر ظهرت الحاجة إلى إيجاد مظلة عربية تهدف إلى تطوير صناعة التأمين العربية وتكاملها، حيث تأسس عام 1964 "الاتحاد العام العربي للتأمين"، الذي وصل عدد أعضائه نحو 285 عضوا عام 2010.

إلى جانب التأمين التجاري ظهر التأمين التكافلي وتحديدًا في سبعينيات القرن الماضي والذي يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية حيث بدأت تجربة التطبيق الفعلي للتأمين التكافلي (الإسلامي) في السودان لأول مرة في العالم الإسلامي بتأسيس أول شركة عام 1979.

¹. بنك معلومات التأمين العربي، تاريخ الاطلاع: (2017/11/14)

الفصل الأول التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين

وعن أداء الدول العربية، قُدِّر رقم أعمال شركات التأمين في العالم العربي بـ 30 مليار دولار لـ 340 شركة سنة 2016، مسجلاً نمواً قدره 5%، وبلغ حجم سوق التأمين السنوي في السودان لوحدها المليار والنصف مليار دولار في سنة 2017. ويعتبر قطاع التأمين السعودي حسب تقارير اقتصادية دولية، من الأسرع نمواً في العالم العربي بسبب دخول مجالات إلزامية للقطاع، في مقدمتها التأمين الصحي، وتأمين السيارات، والتأمين المهني. وأضاف التقرير الصادر عن ستاندردكابييتال أن التطورات تنبئ بمستقبل واعد لقطاع التأمين في المملكة العربية السعودية على المدى الطويل، وقد بلغ حجم الأقساط المكتتبه حسب مؤسسة بزنس مونيتورز إنترناشيونال البريطانية المتخصصة في دراسات الأسواق نحو 9934 مليون دولار سنة 2016، واحتلت بها المرتبة الثانية عربياً. في حين احتلت الإمارات العربية المرتبة الأولى، حيث بلغ حجم الأقساط المكتتبه 10237 مليون دولار لسوق التأمين، وكانت المرتبة الثالثة عربياً من نصيب قطر بحجم أقساط مكتتبه 2935 مليون دولار¹ وللإطلاع على وضعية الجزائر وبعض البلدان العربية مقارنة ببعض البلدان في السوق العالمية خلال الفترة (2012-2015) ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (13) تطور حجم أقساط التأمين في السوق العربية خلال الفترة (2012-2015).

البيان	2012	الرتبة العالمية	2013	الرتبة العالمية	2014	الرتبة العالمية	2015	الرتبة العالمية
اليابان	14.18	2	11.4	2	10.04	2	9.88	2
بريطانيا	6.75	3	7.1	3	7.35	3	7.03	4
الصين	5.32	4	5.99	4	6.87	4	8.49	3
فرنسا	5.26	5	5.49	5	5.66	5	5.06	5
جنوب افريقيا	1.19	17	1.17	18	1.03	18	1.01	18
الإمارات	0.16	44	0.17	44	0.19	42	0.22	39
السعودية	0.12	46	0.14	45	0.17	43	0.22	40
المغرب	0.06	53	0.07	53	0.07	52	0.07	51
مصر	0.04	59	0.04	59	0.04	60	0.05	60
الجزائر	0.03	67	0.03	67	0.03	64	0.03	69
تونس	0.02	77	0.02	78	0.02	80	0.02	80
إجمالي الأقساط	<u>4612614</u>	-	<u>4640941</u>	-	<u>4778248</u>	-	<u>45533785</u>	-

Source :SwissReinsurance company,world insurance sigma n° 03/2014, p43- sigma n°04/2015, p47- sigma n°03/2016, p48.

¹.sigma revue(n°3/2017).

يبين الجدول أعلاه تماما وضعية قطاعات التأمين العربية، التي تعد الجزائر إحداها، بحيث لم تستطع الدول العربية حتى الوصول إلى 1% من إجمالي الأقساط العالمية التي بلغت 45537885 مليون دولار سنة 2015، والجزائر لم تخرج عن باقي الدول العربية؛ حيث تحتل المرتبة العاشرة عربيا، والمرتبة السادسة إفريقيا، كما نلاحظ بأن هناك تراجعا لقطاع التأمين الجزائري، فبعد أن حافظ على المرتبة 67 خلال 2012 و 2013 ليتقدم أكثر خلال 2014 للرتبة 64، نلاحظ بأنه في سنة 2015 كان هناك تراجع كبير ليحتل المرتبة 69 عالميا، بسبب مرحلة التقشف التي زادت من حدة التحديات، كما صعبت على قطاع التأمين الحفاظ على ترتيبه العالمي، والعربي، وكذا الأفريقي.

ثالثا. أهمية التأمين في تعويض أكبر الخسائر بالعالم: لعب التأمين دورا هاما في تعويض خسائر عديدة على المستوى العالمي، إذ كلفت خسائر المركز العالمي للتجارة في 11 سبتمبر 2002، أكبر الخسائر التأمينية في تاريخ التأمين قدرت ما بين 50 و 80 بليون دولار. أما عام 2007 فقد سجلت 142 كارثة طبيعية و 193 كارثة من صنع الإنسان ما أودى بحياة 21500 ضحية، وقد بلغت الخسائر المالية 70.6 مليار دولار أمريكي، وفي سنة 2008 كانت الخسائر عن الكوارث الطبيعية مرتفعة جدا حيث بلغ مبلغ التأمين على الأضرار 53 مليار دولار؛ حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية المنطقة الأكثر تضررا مع إعصاري *ike* و *gustav* اللذين خلفا على التوالي 20 مليار دولار و 4 مليار دولار أضرارا مؤمنة بالإضافة إلى أعاصير وزوايع أخرى كانت السبب في خسارة 2.4 مليار دولار كأضرار.

أما في أوروبا ارتفعت الأضرار بعد إعصار *emma* في نفس السنة، والتي تسببت في 1.3 مليار دولار أضرار مؤمنة. أما في الصين فتسببت العاصفة الثلجية والأمطار في بداية 2008، 1.3 مليار دولار من الأضرار المؤمنة.

وبعد ما يقارب عشرية كاملة، لا تزال الكوارث الطبيعية أو تلك التي من صنع الإنسان تتسبب في خسائر اقتصادية وصلتا إلى 71 مليار دولار في النصف الأول من 2016، لكن صناعة التأمين العالمية غطت 31 مليار دولار من قيمة الخسائر، أو 44% من مجموعها. وأودت الكوارث بحياة ستة آلاف شخص في الأشهر الستة الأولى من السنة مقارنة بـ 12 ألف في النصف الأول من عام 2015 وفقا لـ "swiss re" ثاني أكبر شركة تأمين في العالم. وأسفرت الكوارث الطبيعية وحدها عن الجزء الأكبر من الخسائر المالية بين فيفري و جوان، أو ما يعادل 68 مليار دولار مقارنة بـ 46 مليار دولار في النصف الأول من 2015، بحسب ما كشفته شركة إعادة التأمين السويسرية *swiss re*.

في المقابل انخفضت الخسائر المؤمن عليها من الكوارث التي من صنع الإنسان بمقدار الثلث أو إلى ثلاثة مليارات دولار مقارنة بخمسة مليارات دولار في النصف الأول من 2015، وفي المجمل العام أثبت الجزء

الأول من السنة أنه أقل فتكا بأرواح الناس على خلاف الخسائر الاقتصادية، إذ أن عدد الضحايا الذي تم تحديده يقل بمقدار النصف عما كان عليه في النصف الأول من 2015 والذي شهد الزلزال المدمر في نيبال.

وتسببت ثلاثة أحداث منفصلة جراء حالة الطقس في الولايات المتحدة بما في ذلك سقوط البرد بأحجام كبيرة في إجماليسائر مؤمن عليها تجاوزت سبعة مليارات دولار، وكانت الأكثر حدة العواصف الشديدة التي ضربت ولاية تكساس في أبريل والتي أسفرت عن خسائر مؤمن عليها بمقدار 3.1 مليار دولار حيث ألحقت أضرارا بالممتلكات وخسائر ناجمة عن انقطاع الأنشطة الاقتصادية.

أما فاتورة الفيضانات التي وقعت في أوروبا في أواخر ماي ومطلع جوان لاسيما في فرنسا وألمانيا فقد ارتفعت إلى أربعة مليارات دولار، بينما أسفرت سلسلة الزلازل التي ضربت محافظة كوماموتو في اليابان بما في ذلك زلزال بلغت قوته 7.0 درجة ضرب المحافظة في أبريل 2016 عن أضرار هيكلية وحرائق، وانهار المبانى فضلا عن مصرع 64 شخصا. وبلغت الخسائر بين 22 و 48 مليار دولار تضمنت 5.6 مليار مؤمن عليها. من ناحية أخرى ضرب زلزال بلغت قوته 7.3 درجة الإكوادور، حيث انهارت الجسور والمبانى، وقد لقي 668 شخصا مصرعهم في هذا الزلزال، لكن بسبب التغطية المنخفضة للتأمين في هذا البلد الواقع في أمريكا اللاتينية لم يتجاوز مقدار التعويض سوى 400 مليون دولار. وكانت حرائق الغابات في كندا سببا آخر لخسائر كبيرة منيت بها شركة التأمين السويسرية في النصف الأول من 2016، فالطقس الجاف والرياح العاتية أدت إلى سرعة انتشار حرائق الغابات في مقاطعة البرتا حيث تم إخلاؤها بعد مدمرت عدد من المنازل بشكل كامل. وتعد تلك المنطقة قلب إنتاج كندا من النفط الصخري حيث فرض هذا الحريق الضخم عبئا مقداره 2.5 مليار دولار على خزينة swiss re، وهو مبلغ التأمين المغطى من مجموع 3.6 مليار دولار شكلت مجمل الخسائر وقد اعتبرت الشركة حريق كندا أعلى حرائق الغابات في تاريخ صناعة التأمين¹ والجدول التالي يجمع أمثلة عن أكبر خسائر التأمين في العالم.

¹ www.Alarabiya.net , (2017/11/24)

الجدول رقم(14) خسائر التأمين في العالم من حيث التكاليف.

البلد	التاريخ	الحدث/الحادث	الخسائر المؤمنة(مليار دولار)
خليج المكسيك، الباهاما	2005	إعصار katrina، وفيضانات	76.2
اليابان	2011	زلزال 9 درجات، Tsunami	35.7
الولايات المتحدة الأمريكية	2012	إعصار sandy، فيضانات	35.0
الباهاما	1992	إعصار andrew	26.2
أمريكا	2001	هجمات إرهابية على مبنى التجارة العالمي	24.3
نيوزلندا	2011	زلزال 6.3 درجات	12.0
الكاربي	2004	إعصار ivan	15.6
تايلندا	2011	فيضانات	15.3

المصدر: معلومات مجمعة من عدة مصادر.

المطلب الثالث: سوق التأمين بالجزائر.

مر نشاط التأمين في الجزائر بعدة مراحل مهمة من الإستقلال إلى يومنا هذا، وقد تميز الوضع باحتكار الدولة لصناعة التأمين إلى غاية صدور القانونون 95-07 الذي حرر القطاع أمام المنافسة المحلية والأجنبية، وكان الهدف من ذلك هو تطوير صناعة التأمين، وزيادة مساهمتها في التطور الاقتصادي.

أولاً. أهم مراحل تطور التأمين في الجزائر: هذه أهم المراحل التي مر بها قطاع التأمين خلال تطوره:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الاحتلال:¹عرفت هذه الفترة سريان القانون الفرنسي المتعلق بالتأمينات، وسير ذلك عدة قوانين باعتبار الجزائر مقاطعة فرنسية آنذاك، وأهم هذه القوانين القانون الصادر في 1930/07/13 والذي لم يطبق مباشرة وإنما أعلن عن تطبيقه سنة 1933، وذلك بمقتضى مرسوم صدر في 10/08، أعلن بمقتضاه المشرع الفرنسي على سريان قانون التأمينات الفرنسي المذكور على الجزائر. كما كان مجال تطبيقه يتعلق بالتأمين البري فقط، وقد تضمن هذا القانون تنظيم التأمينات البرية في قسمين خصص الأول للتأمين على الأضرار، والثاني التأمين على الأشخاص.

¹. معراج جديدي، محاضرات في قانون التأمين الجزائري، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، صص. 13-17.

كما أصدر المشرع الفرنسي مجموعة من القوانين المكملة والمتممة لقانون 1930، من أهمها:

- القانون المؤرخ في 14/06/1938، أعطى أولوية بالغة لرقابة الدولة لقطاع التأمين البري، وذلك بتحديد المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في شركات التأمين للحصول على الاعتماد.

- المرسوم الصادر في 30/12/1938 المعدل والمتمم حدد بمقتضاه المشرع الفرنسي طرق إنشاء شركات التأمين والقواعد التي تخضع لها في تسييرها، وبين أيضا نوع العمليات التي تقوم بها كل من شركات التأمين المدنية والتبادلية وشركات التأمين التجارية.

وقد أصدر المشرع الفرنسي نصوصا تنظم عقود التأمين التي تبرم في الجزائر فقط، ومن أهمها:

- القانون المؤرخ في 27/02/1938 المتعلق بالتأمين الإلزامي على السيارات.
- القانون الصادر في 10/08/1943 المتعلق بالتأمين الاجتماعي.
- المرسوم المؤرخ في 17/04/1943 المتعلق بالتأمين على المؤسسات الإستشفائية العمومية.
- الأمر الصادر في 04/08/1945 المتعلق بالتأمين على المحلات العمومية.
- المرسوم الصادر في 04/11/1949 المتعلق بالتأمين على النقل العمومي للبضائع والمسافرين.
- المرسوم الصادر في 23/12/1958 المتعلق بالتأمين على التظاهرات الرياضية.
- القرار الصادر في 05/05/1962 المتعلق بالتأمين على الجمعيات الرياضية.

2. المرحلة الثانية: تبدأ بقانون 31 ديسمبر 1962 القاضي باستمرار تطبيق القوانين الفرنسية السارية المفعول قبل الاستقلال، إلا ما كان منها مخالفا للسيادة الوطنية. تلى ذلك قانون 08 جوان 1963 وهو أول تشريع جزائري في مجال التأمين، والذي يفرض على الشركات الأجنبية التزامات وضمانات ويخضعها إلى طلب الاعتماد لممارسة نشاطها، مع وضع ضمان يقدر بنسبة مئوية معينة من مداخيلها المالية من الأقساط لخمس سنوات الأخيرة من نشاطها. وفي نفس التاريخ صدر قانون رقم 63/197 يقضي بفرض رقابة الدولة الجزائرية على شركات التأمين العاملة بالجزائر، وإخضاع هذه الشركات إلى إعادة التأمين بالجزائر لدى أول مؤسسة جزائرية أنشئت لهذا الغرض (الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين CAAR)، وحددت نسبة 10% لإعادة التأمين، والتي يجب على كل مؤسسة تأمين تنشيط بالجزائر إيداعها من مجموع ما حصلته. ولجأ المشرع الجزائري إلى هذه التدابير قصد الحد من تحويل المبالغ التي كانت الشركات الأجنبية للتأمين تحولها للخارج بعنوان إعادة التأمين. ونتيجة للتدابير الجزائرية المشار إليها توقفت تلك الشركات التي كان عددها حوالي 270 شركة عن النشاط في الجزائر

ولم يبق منها سوى شركة واحدة للتأمين وهي الشركة الجزائرية للتأمين التي منح لها الاعتماد بعد طلبها بمقتضى قرار صادر عن وزارة المالية بتاريخ 12/12/1963 بالإضافة إلى مؤسستين للتأمين التبادلي وهما التأمين التبادلي الجزائري لعمال التربية والثقافة MAATEC، والصندوق المركزي لإعادة التأمين الفلاحي.¹

3. المرحلة الثالثة: احتكار الدولة لصناعة التأمين: تم احتكار الدولة لصناعة التأمين بداية من قانون 27 ماي 1966، كمنطق استراتيجي للتنمية والسماح بخلق اقتصاد مركزي يقوم على الصناعات الثقيلة، وتطور احتكار الدولة بإنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR عام 1973 بموجب الأمر رقم 1954/75 المؤرخ في 01/01/1973، وهذه الشركة تقوم بعمليات إعادة التأمين للمخاطر التي تفوق قدرة الشركات الوطنية كما ظهرت أيضا شركة أخرى لتأمينات النقل لممارسة جانب من هذا الاحتكار وذلك بمقتضى المرسوم المؤرخ في 30 أفريل 1985. وفي سنة 1980 صدر أول قانون جزائري متكامل في مجال التأمين إذ أنه قام بتحديد مختلف قواعد عقد التأمين وبيان حقوق والتزامات أطرافه وطرق إبرامه وانقضائه وتحديد مجالات عقد التأمين. ولقد ظل احتكار الدولة لهذا القطاع قائما بواسطة تلك المؤسسات العمومية لفترة طويلة نسبيا حيث انتهت بصدور قانون عام 1995 يقضي بإلغاء ذلك الاحتكار.²

3. المرحلة الرابعة: إلغاء التخصيص وتحرير السوق: تمتاز هذه المرحلة بإلغاء احتكار الدولة لممارسة عمليات التأمين والذي جسد ذلك هو الأمر الصادر بتاريخ 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، حيث أنه قضى في المادة 278 بإلغاء جملة القوانين ذات الصلة بالاحتكار (القانون رقم 63-201 والأمر رقم 66-127 والقانون رقم 80-07). ومن أجل التنظيم القانوني لقطاع التأمين في الجزائر أنشئت جمعية تحت اسم الاتحاد الجزائري لمؤسسات التأمين وإعادة التأمين U.A.R سنة 1994، ويضم كل من مؤسسات التأمين الناشطة في قطاع التأمينات بالجزائر، فكان رد فعل الدولة والوزارة الوصية بالنسبة لهذا التأسيس إجراء تحويلات عميقة على القوانين التي تنظم النشاط في هذا القطاع وهذا بإصدار الأمر 07-95 المتعلق بالتأمينات ليلغي احتكار الدولة لعمليات التأمين مما يفتح المجال للمستثمرين الجزائريين والأجانب لإنشاء شركات التأمين في الجزائر، كما يسمح هذا القرار للشركات أن تمارس عمليات التأمين عن طريق الوسطاء المعتمدين أي الوكلاء المعتمدين من طرف الشركة والسماسة (معتمدين من

¹. معراج جديدي، مرجع سابق، ص 08.

². راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 1980. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص. 04.

طرف وزارة المالية)، وقد تم إحداث رقابة صارمة من طرف الدولة، وإنشاء جهاز استشاري هو المجلس الوطني للتأمينات C.N.A.¹

ثانيا. أهم الشركات الناشطة بقطاع التأمين الجزائري: إن التأمينات في الجزائر تؤدي من طرف ثلاث أشكال من الأنشطة التأمينية:

1. التأمينات المباشرة: تستغل من طرف أربع شركات عمومية، سبعة شركات خاصة، وتعاضديتين.

1.1. الشركات العمومية:

➤ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR: تعتبر أقدم الشركات، عايشت مختلف مراحل تطور قطاع التأمين في الجزائر، تأسست غداة الإستقلال بموجب الأمر رقم 197/63 المؤرخ في 8 جوان 1963، تمثل هدفها في سد الفراغ الذي تركته الشركات الأجنبية بعد مغادرتها الجزائر. وحالياً هي شركة ذات أسهم، تهتم بتسويق المنتجات التأمينية المتعلقة بأخطار الحرائق، تأمين السيارات، السكن، الأخطار الصناعية، أخطار النقل وأخطار المسؤولية المدنية، أخطار الحياة، الإذخار، خطر الموت والعجز، إعادة التأمين التي تخص الأخطار الكبرى.²

➤ الشركة الوطنية للتأمين SAA: نشأت بعد الإستقلال بمقتضى قرار الإعتماد الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963، برأسمال مختلط جزائري مصري، وتم فيما بعد بموجب الأمر 129/66 المؤرخ في 27 ماي 1966 تأمين الشركة في إطار إحتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين. تم تحويلها في 21 فيفري 1989 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة عمومية ذات أسهم، ووسعت محفظة نشاطها بعد رفع مبدأ التخصص، بضم وإستغلال الفروع التأمينية الأخرى كالمهندسة، النقل بمختلف أنواعه، التأمين ضد الكوارث الطبيعية، والتأمين على الرعاية أثناء السفر.³

➤ الشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT: ظهرت عند إعادة هيكلة قطاع التأمينات بمقتضى المرسوم رقم 82/85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، والذي حدد نظامها الأساسي مشيراً بأنها شركة عمومية، ومضيفاً فيه أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، أما غرضها فيتمثل في القيام بكل من عمليات التأمين على الأخطار المرتبطة بفرع النقل البحري، الجوي، البري وعمليات التأمين المرتبطة بمرور القطارات. وفي أكتوبر 1989 في إطار الإصلاح الاقتصادي وإلغاء التخصص، أخذت الشركة الجزائرية للتأمين الشامل شكل شركة عمومية إقتصادية EPE ملك للدولة ذات أسهم SPA،

¹. بن عزوز جهاد، تسويق خدمات التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص. 125.

² تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.caar.dz>

³ تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.saa.dz>

حيث شرعت في ممارسة مختلف فروع التأمين. وهذا قررت الجمعية العامة للمساهمين في ديسمبر 1989 رفع التخصص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول عالم المنافسة¹.

➤ الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات CASH: هي شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مختلط لشركات عمومية قدره 1.8 مليار دينار جزائري موزعة على النحو التالي: شركة سوناطراك بـ 50%؛ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بـ 33%؛ الشركة المركزية لإعادة التأمين بـ 17%. تم إعتماها سنة 1999 لتباشر ممارسة عمليات تأمين المحروقات إلى جانب فروع التأمين الأخرى، حيث فضلت التخصص في ميدان المحروقات خاصة فيما يتعلق بالمشاريع قيد الإنجاز².

2.1. الشركات الخاصة:

➤ الجزائرية للتأمينات 2A: تأسست وتحصلت على الإعتماد في 5 أوت 1998 لتطبيق كل العمليات التأمينية وإعادة التأمين³، بدأت نشاطها سنة 1999، وهي شركة ذات أسهم برأسمال إجتماعي قيمته 500 مليون دينار، وتمتلك ثلاث فروع جهوية. وأهم الشركاء معيدي التأمين العالميين الذين تتعامل معهم الشركة هم: شركة SCOR الفرنسية، شركة CCR الجزائرية، شركة AIG الأمريكية، شركة SWISS-RE السويسرية، شركة LLOYDS البريطانية شركة ODYSSEYRE الأمريكية، شركة CCR الفرنسية. وتحصلت الشركة عام 2010 على شهادة نظام إدارة الجودة معيار ISO9001⁴.

➤ الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR: تأسست وتحصلت على الإعتماد في 5 أوت 1998⁵، لمباشرة مختلف عمليات التأمين وإعادة التأمين، وهي شركة ذات أسهم برأسمال إجتماعي قيمته 450 مليون دينار، وبادرت الشركة لبعث أصناف تأمينية جديدة مثل ضمان الكفالات وضمنان قروض البيع⁶.

➤ العامة للتأمينات المتوسطة GAM: تأسست وتحصلت على الإعتماد في 08 جويلية 2001⁷، لممارسة كل عمليات التأمين وبدأت عملياتها التأمينية يوم 25 سبتمبر 2001 برأس مال وطني قدره

1. تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.caat.dz>

2. تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.cash-assurances.dz>

3. Journal Officiel de la République Algérienne, N° 14, 5-8-1998.

4. تاريخ الاطلاع (2018/3/6) www.2A.dz

5. Journal Officiel de la République Algérienne, N° 69, 16-9-1998.

6. تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.laciar.com>

7. Journal Officiel de la République Algérienne, N° 45, 12-8-2001.

500 مليون دينار، وهي شركة ذات أسهم، ويتمثل مساهموها في مجموعة من الشركاء الذين يعملون في أنشطة مختلفة، وتتكون من أربعة فروع جهوية.

تتعامل الشركة في مجال إعادة التأمين مع عدة شركات متخصصة، مثل: شركة CCR الجزائرية؛ شركة SAA الجزائرية؛ شركة ARB المغربية؛ شركة Best-re البريطانية؛ شركة AFRICA-re؛ شركة Welislimited؛ شركة Made-re¹.

➤ شركة التحالف Alliance.Ass: هي شركة مختلطة ذات رأس مال أغلبيته أجنبي، إتمدت سنة 2005². وتمارس كل عمليات التأمين وإعادة التأمين، وقررت عام 2010 كأول شركة جزائرية خاصة رفع رأسمالها عن طريق بورصة الجزائر بإصدار 1.8 مليون سهم لتوسيع القاعدة المالية برفع رأسمال الشركة، إضافة إلى توسيع قاعدة الشركاء بمساهمين جدد عن طريق إعطاء فرصة للجزائريين لتوظيف مدخراتهم، وكذا بعث الثقة في قدرات القطاع الخاص³.

➤ شركة سلامة للتأمينات SalamaAss: شركة خاصة برؤوس أموال شرق أوسطية، تحصّلت على الإعتماد بتاريخ 2 جويلية 2006، مستحوذة بذلك على شركة البركة والأمان السعودية التي تأسست سنة 2000⁴، حيث حدث تغيير في التسمية وتجديد الإعتماد. وشركة سلامة هي إحدى الفروع التابعة للشركة العربية الإسلامية للتأمين (إياك الإماراتية)، ومقرها المملكة العربية السعودية، حيث تضم 6 شركات تكافل موزعة على: الإمارات، السعودية، مصر السنغال، الجزائر، الأردن، بالإضافة إلى شركة إعادة التكافل بتونس، وتعتبر حالياً الشركة الوحيدة من بين شركات التأمين المتواجدة في السوق الجزائرية التي تنفرد بطرح وثائق التأمين التكافلي. ومن حيث التصنيف تعتبر شركة سلامة المتعامل الوحيد في السوق الجزائرية المسجل في سوق دبي للأوراق المالية تحت مظلة الشركة العربية للتأمين وإعادة التأمين (إياك) المصنفة في مستوى جيد من قبل هيئة التصنيف الدولية Standard&Poors⁵.

➤ شركة الجزائرية للثقة TrustAlg: تأسست في 25 أكتوبر 1997، وهي شركة متخصصة في التأمين وإعادة التأمين⁶، ذات أسهم برأس مال إجتماعي مختلط TRUSTINTERNATIONAL بإشتراك جزائري بحريني قطري قدره 1.8 مليار دينار، وبدأت تروست في تطبيق عملياتها بعد تحصلها على قرار

1. تاريخ الاطلاع: (2018/3/6) <http://www.gamassurances.com>

2. Journal Officiel de la République Algérienne, N°80, 11-12-2005.

3. تاريخ الاطلاع: (2018/3/6) <http://www.allianceassurances.com>

4. Journal Officiel de la République Algérienne, N°23, 23-4-2000 .

5. تاريخ الاطلاع: (2018/3/6) <http://www.salama-assurances.dz>

6. Journal Officiel de la République Algérienne, N°31, 17-5-1998

الإعتماد من وزارة المالية بتاريخ 18 نوفمبر 1997، وهي مكونة من أربعة مساهمين مقسمة حسب التوزيع الآتي: تروست الدولية البحرينية بنسبة 60% (المساهم الرئيسي)؛ الشركة المركزية لإعادة التأمين الجزائرية CCR بنسبة 17.5%؛ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بنسبة 17.5%؛ العامة للتأمينات القطرية بنسبة 5%. وبلغ رأس المال الإجتماعي 2050 مليون دينار.

➤ شركة كارديف CARDIF Al.Djazair: تم إعتمادها في سنة 2006¹، وهي شركة خاصة فرنسية من فروع البنك الوطني الشعبي BNP PARIS BANK متخصصة في تأمين الأشخاص (تقدم منتجات خاصة بالإدخار للأشخاص من خلال شركائها)، النموالذي سجلته في الفترة السابقة طبيعي بالنظر إلى حدائهما². ويرتقب تدفق شركات تأمين أجنبية للنشاط بالجزائر من خلال المرسوم التنفيذي الصادر في 11 أبريل 2008، الذي تضمن كفاءات فتح فروع لشركات التأمين الأجنبية في الجزائر.

3.1.3. التعاضديات:

➤ الصندوق الوطني للتعااضد الفلاحي CNMA: كان موجود تحت إسم الصندوق المركزي لإعادة التأمين التبادلي الفلاحي CCRMA، والذي أنشئ بموجب قرار منح الاعتماد المؤرخ في 28 أبريل 1964. وأنشئ الصندوق سنة 1966، ويقوم على مبدأ التعاون والتضامن بين أعضائه المنخرطين، ويتعامل مع الفلاحين والصيادين، يشمل 62 صندوق جهوي على مستوى الدوائر والبلديات، ويقوم بتأمين كافة المخاطر الفلاحية، كما يمارس التأمين على السيارات، المسؤولية المدنية... الخ. ومن مهامه تسيير أموال الدولة من خلال الصندوق الوطني الفلاحي الذي يعمل على تدعيم الإستثمار الفلاحي، وكذا صندوق ضمان الإنتاج الفلاحي FGPPA، وتمثل مهمته في تدعيم الأسعار الدنيا المضمونة من طرف الدولة. وبعد سنة 1995 تم توسيع أنشطة الصندوق لتشمل العمليات البنكية المتعلقة بالفلاحة وتطويرها إضافة إلى الصيد البحري وتأمين الأخطار المتعلقة بالعتاد الفلاحي، حيث يعد الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي أكبر تعاونية بالسوق الجزائري، إذ قدر حجم الإشتراكات عام 2009 بقيمة 4975 مليار دينار.³

➤ التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة MAATEC: تم إعتمادها في 10 ديسمبر 1964، حيث بدأ يمارس نشاطه في 1 جانفي 1965 وفي سنة 1992 سمح لهذه التعاضدية بإستغلال فروع التأمين على السيارات، والتأمين الشامل للسكن المتعلقة بعمال التربية والثقافة. مما جعل حجم

¹ Journal Officiel de la République Algérienne, N°77, 2-12-2006.

² تاريخ الاطلاع: (2018/3/6) <http://www.cardif.fr>

³ بن قارة بوجمعة، النظام القانوني للمسؤولية المدنية الناشئة عن حوادث المرور، (مركز التكوين، باتنة، 2010)، ص ص 23-24.

أعمالها لا يتعدى 40 مليون دينار سنة 2009 بمساهمة هامشية ضئيلة جدا من إجمالي سوق التأمينات الوطني.

2. التأمينات المتخصصة:

➤ الشركة الجزائرية لضمان قروض التصدير CAGEX: نشأت في 10 جانفي 1996 بموجب الأمر 06/96 المتعلق بتأمين القرض الموجه للتصدير، وأعدمت بالمرسوم رقم 235/96 المؤرخ في 2 جويلية 1996 الذي يحدد شروط تسيير الأخطار المغطاة بتأمين القرض عند التصدير وكيفيته، برأس مال إجتماعي قدره 250 مليون دينار، في شكل شركة ذات أسهم بمساهمة المؤسسات المالية (البنوك وشركات التأمين) التالية: القرض الشعبي الجزائري CPA؛ البنك الوطني الجزائري BNA؛ البنك الخارجي الجزائري BEA؛ بنك التنمية المحلية BDL؛ الصندوق الوطني للتعاوض الفلاحي CNMA؛ الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR؛ الشركة الوطنية للتأمين SAA؛ الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR.¹

➤ شركة ضمان القروض العقارية SGCI: هي شركة عمومية إقتصادية بالأسهم، نشأت في ديسمبر 1997 برأس مال قدره 1 مليار دينار بمساهمة عدة بنوك عمومية وشركات تأمين وتتمثل مهام الشركة في تقديم ضمانات القروض الممنوحة من طرف المؤسسات المالية من أجل الحصول على عقار، عرف تأمين القرض العقاري في سنة 2007 إنطلاقة جديدة ويرجع ذلك لإرتفاع طلب البنوك لهذا النوع من التأمين، كما أن إعادة رأسملة الشركة SGCI بدخول الخزينة العمومية كمساهم رئيسي من شأنه تفعيل هذه الشركة بصفة عامة والتأمين العقاري بصفة خاصة، كما يبقى إنضمام البنوك التي تعمل في الساحة لمنتج الشركة SGCI العامل الأساسي لتطور نشاط هذه الشركة، حيث تشهد القروض العقارية في السنوات الأخيرة نموا ملحوظا ومحسوسا.²

3. إعادة التأمين (الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR): شركة تهتم فقط بإعادة التأمين والاتفاقيات الدولية. نشأت هذه الشركة وصدوق على نظامها الأساسي بمقتضى الأمر رقم 54-73 المؤرخ في 01 أكتوبر 1973 والتي عدل نظامها الأساسي بمقتضى المرسوم رقم 83-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 الذي أشار إلى أن هذه الشركة متمتعة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وأن نشاطها يتمثل فيما يلي: القيام بعمليات إعادة التأمين على اختلاف أشكالها، المشاركة في تنمية السوق الوطنية لإعادة التأمين،

1. تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.cagex.dz>

2. تاريخ الاطلاع (2018/3/6) <http://www.sgci.dz>

تحقيق التوازن المالي في مجال إعادة التأمين عن طريق عائدات مالية تعويضية وتطوير المبادلات والتعاون الدولي مع مراعاة الاختيارات الأساسية في البلاد.¹ هذا و تراقب عمليات التأمين في الجزائر عدة مؤسسات من أهمها نجد: المجلس الوطني للتأمينات CNA، الاتحاد الجزائري للتأمين وإعادة التأمين UAR، لجنة الإشراف على التأمينات. ثانيا. منتجات سوق التأمين الجزائري: يعتبر السوق الجزائري للتأمينات خصب، وذلك راجع إلى تنوع منتوجات هذا الأخير، وإلى النهضة الاقتصادية التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها عن طريق الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة في المجال المالي والصناعي وغيرها، وخاصة عندما انتهجت الجزائر سياسة الإنفتاح للسوق الجزائري للإستثمار الأجنبي .

ضمت السوق الجزائرية نهاية عام 2016، 24 شركة تأمين، مقابل 16 شركة سنة 2007، و2310 وكالة تجارية مقابل 1304 وكالة في 2007، وانتقل رقم أعمال هذه السوق خلال نفس العشرية من 45 مليار دج إلى 130 مليار دج (1.2 مليار دولار)، وانتقل حجم التعويضات من 25 مليار دج إلى 70 مليار دج، منها 46 مليار دج تعويضات عن حوادث المرور.² وهذه نبذة عن منتجات سوق التأمين في الجزائر:

1. تأمين السيارات: في 30 جانفي 1974 صدر أول نص قانوني متعلق بالزامية تأمين السيارات و الذي ينص المادة (1): "التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات و تنتقل علما لطريق العمومي سواء كان لها عجلتان أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر، وكذلك بالنسبة للمقطورات النصفية".

2. التأمين على الحريق، و الأخطار الزراعية، و هلاك المشية:

- التأمين على الحريق: نص المشرع الجزائري التأمين على الحريق: "يضمن المؤمن من الحريق جميع الأضرار التي تتسبب فيها النيران غير أنه إذا لم يكن هناك إتفاق مخالف لا يضمن الأضرار التي يتسبب فيها تأثير الحرارة أو الاتصال المباشر الفوري للنار أو لإحدى المواد المتأججة إذا لم تكن هناك بداية حريق قابلة للتحويل إلى حريق حقيقي"³. للتأمين على الحريق الصفة الإلزامية في بعض القطاعات حيث يجبر القانون الهيئات العمومية التابعة للقطاعات الاقتصادية المدنية أن تكتتب تأميننا من خطر الحريق⁴.

1. <http://www.ccrdz.com> تاريخ الاطلاع (2018/3/6)

2. وكالة الأنباء الجزائرية، الندوة العربية حول القضاء والتأمين في الوطن العربي، 2016.

www.ar.aps.dz

3. الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات، الجريدة الرسمية العدد 13، المؤرخ 25 يناير 1995، ص 13.

4. سهام رياش، قطاع التأمين ومكانته في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2008، ص 57.

- التأمين من الأخطار الزراعية: يضمن المؤمن الأخطار التي يمكن أن تلحق بالمحاصيل الزراعية كالبرد، العاصفة، الجليد، الفيضانات، الثلج... الخ، وذلك حسب الإتفاق المنصوص عليه في العقد.
- التأمين من هلاك الماشية: يضمن المؤمن فقدان الحيوانات الناتج عن حالة موت طبيعية أو عن حوادث أو أمراض، ويسري الضمان في حالة قتل الحيوانات لغرض الوقاية¹.
- 3. تأمين نقل البضائع: تتعرض البضائع مهما كانت طبيعتها ونوع الوسيلة المستعملة لنقلها إلى أخطار عديدة وأضرار، سواء عند الشحن أو التفريغ.
- تأمين البضائع المنقولة بحرًا: أثناء القيام برحلة بحرية تضمن الأخطار من خلال وثيقة التأمين البحري على البضائع².
- تأمين البضائع المنقولة جوا: تأمين المراكب الجوية هو يضمن الأضرار المادية التي قد تلحق بالمركبة الجوية حسب الإتفاق في العقد³.
- تأمين البضائع المنقولة برًا: يتعلق هذا النوع من التأمين بالأضرار التي تلحق بالبضائع المنقولة عبر الطرق البرية أو السكك الحديدية، وبالإمكان أن يمتد الضمان أثناء عمليات الشحن والتفريغ، وذلك حسب الإتفاق في العقد⁴.
- 4. تأمينات الأضرار الأخرى:⁵
 - تأمين خسائر الاستغلال وتأمين كسر الآلات:
 - أ. تأمين خسائر الاستغلال: يسعى هذا النوع من التأمين إلى تعويض المؤمن له بجزء من النفقات العامة التي لا يمكن امتصاصها بعد تدني رقم أعمال المؤسسة من جراء وقوع حادثة.
 - ب. تأمين كسر الآلات: تضمن الأضرار التي تلحق بالآلات المؤمن عليها بسبب الاستغلال السيئ: خلل في البناء، إنقطاع التيار، وغيرها.
- الأخطار الصناعية و أخطار التركيب:
- أ. الأخطار الصناعية: خطر الحريق، الفيضانات، الانفجارات، الزلازل.
- ب. أخطار التركيب: يضمن العتاد المؤمن عليه من أخطار كهربائية، حريق، ضغط متزايد.

1. الأمر 95-07. المتعلق بالتأمينات، الجريدة الرسمية العدد 13 ص.13.

2. الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات. الجريدة الرسمية العدد 13 ص.13.

3. الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات. الجريدة الرسمية العدد 13 ص.13.

4. الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات. الجريدة الرسمية العدد 13 ص.13.

5. سهام رياش، المرجع السابق، ص. 61.

5. تأمين متعدد الأخطار: من أجل ضم عدة أخطار في عقد تأمين واحد، لجأ المؤمن إلى استعمال عقود تأمين تسمى بالأخطار المتعددة، ومنها: التأمين المتعدد الأخطار الموجه للتاجر و الحرفي، والتأمين المتعدد الأخطار الموجه للسكن، والموجه للعمارات، والتأمين المتعدد الأخطار الموجه للأخطار الصناعية.

6. تأمينات الأشخاص¹: يأخذ التأمين على الأشخاص الشكل الفردي أو الجماعي، وتضمن تأمينات الأشخاص حسب القانون الجزائري الأخطار التالية:

- الأخطار المرتبطة بمدة الحياة البشرية.

- الوفاة بعد وقوع الحادث.

- العجز الدائم، الجزئي، أو الكلي.

- العجز المؤقت عن العمل.

- تعويض المصارف الطبية الصيدلانية، والجراحية.

7. تأمين الصادرات²: يضمن تأمين الصادرات نوعين من الأخطار: الخطر التجاري و ينتج عن إعسار

المدين، أو عدم الدفع، و الخطر السياسي و ينتج عن قرار تأخذه الدولة يعرقل إتمام الصفقة.

ثالثاً. أداء سوق التأمين الجزائري: سيتم التحليل من حيث رقم الأعمال وتطور الإنتاج حسب مختلف فروع التأمين، و وفقاً لسنوات النشاط وذلك لفترة عشر سنوات الأخيرة (2007-2017). حيث أن تحليل الفترة (2007-2014) يُظهر مؤشر رقم الأعمال وضعية سوق التأمين الجزائرية من حيث النمو أو التدهور، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (15) تطور رقم الأعمال حسب فروع التأمين في الجزائر خلال الفترة (2007-2014).

فروع التأمين	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
السيارات	25540	29566	35337	39645	43552	52466	60922	63879
الممتلكات	19403	25641	28533	26507	28909	32055	36470	41834
النقل	5128	5761	6185	6093	5708	5333	5436	6497
الأخطار الفلاحية	520	717	1044	1237	1626	2247	2786	3269
الأشخاص	3547	5430	5760	7180	7044	7499	8916	8976
تأمين القروض	723	895	820	422	489	582	873	1017
الإجمالي (مليون دج)	53861	68009	77678	81082	87329	100182	115107	125472

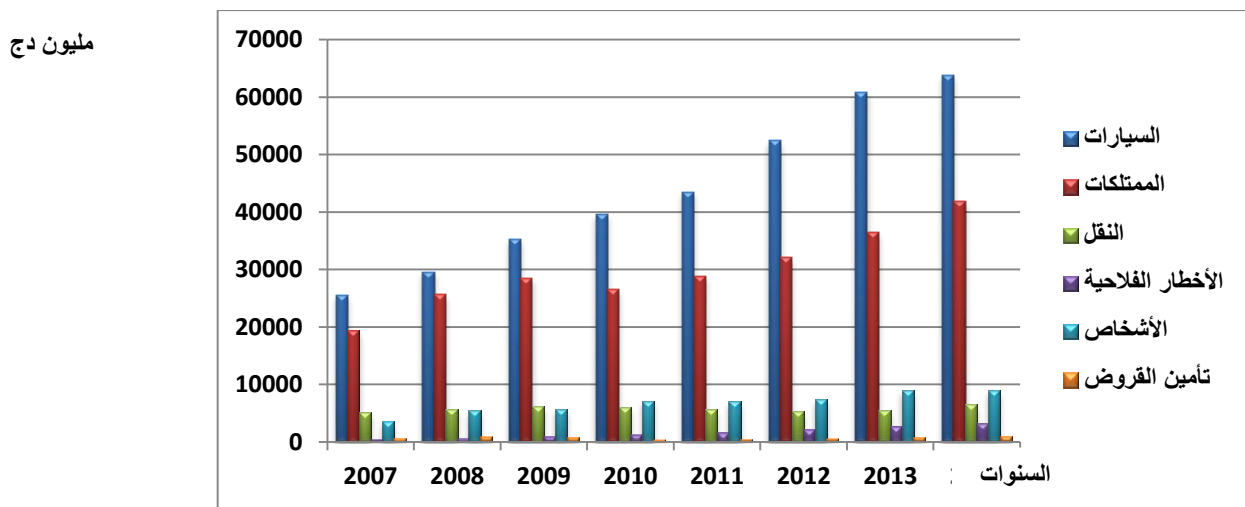
المصدر: التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات، 2014، ص. 04.

1. الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات. الجريدة الرسمية العدد 13، ص. 12.

2. سهام رياش، المرجع السابق، ص. 63.

نلاحظ من خلال الجدول، أن رقم الأعمال لفروع النشاط التأميني في السوق الجزائرية خلال سنة 2014 قد سجل تطورا مقداره 4.85% مقارنة بنشاط عام 2013. وإجمالا هناك تطور في رقم الأعمال لمختلف فروع التأمين، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين وهما: زيادة المنافسة التي أجبرت شركات التأمين على زيادة بذل الجهود التسويقية لجذب الزبائن، بالإضافة إلى الوضع الاقتصادي الذي عاشته الجزائر خلال الفترة، من بحبوحة مالية ساهمت في التوسع في منح الائتمان؛ كالقروض الاستهلاكية، بالإضافة إلى عامل آخر هام وهو إضفاء صيغة الإيجار على الكثير من أنواع التأمينات كتأمين الممتلكات بعد الكوارث الطبيعية التي شهدتها الجزائر. والشكل التالي يوضح هذه الوضعية.

الشكل رقم(18)تطور رقم الأعمال حسب فروع التأمين في الجزائر خلال الفترة(2014-2007)



المصدر: معطيات الجدول السابق.

ولقد تطور الإنتاج حسب فرعي تأمينات الأشخاص والأضرار خلال نفس الفترة، والجدول التالي يوضح ذلك.

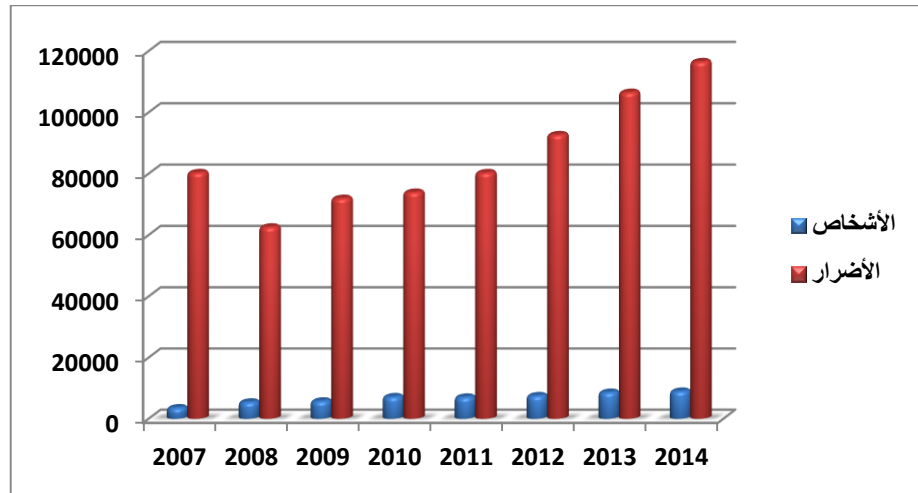
الجدول رقم(16)تطور الإنتاج حسب فرعي الأضرار والأشخاص للفترة(2014-2007).

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
8976	8619	7499	7044	7180	5760	5430	3547	الأشخاص
116495	106488	92683	80286	73903	71918	62579	50314	الأضرار
125472	115107	100182	87329	81082	77678	68009	53861	المجموع بالمليون دج

المصدر: المجلس الوطني للتأمينات، 2014، ص.6.

والشكل التالي توضيحي للجدول رقم(16).

الشكل رقم(19) تطور الإنتاج حسب فرعي الأضرار و الأشخاص للفترة(2007-2014).



المصدر: معطيات الجدول السابق.

ولقد كشفت إحصائيات المجلس الوطني للتأمينات عن بلوغ رقم أعمال سوق التأمينات 130.818 مليار دينار مع نهاية 2015، ما يعادل 1.2 مليار دولار، مقابل 128.030 مليار دينار لسنة 2014 ما يعادل 1.17 مليار دولار، بنسبة نمو قدرها 2.2%، و 2.78 مليار دينار من حيث القيمة. ووفقا للأرقام التي أوردتها ذات الهيئة، فإن التأمينات على الأضرار تمثل الحصة الأكبر ب 118.102 مليار دينار في سنة 2015، مقابل 117.908 مليار دينار سنة 2014، ويمثل هذا التأمين 91.8% من مجموع رقم الأعمال العام الماضي، وبلغ رقم أعمال التأمينات على الأشخاص 10.58 مليار دينار سنة 2015، مقابل 8.60 مليار دج في 2014، بنسبة نمو بلغت 23%.

كما بلغ التأمين على السيارات أكثر من 56% من حصص السوق، ويمثل أهم فرع في السوق حيث قدرت قيمته ب 66.2 مليار دينار في 2015 مقابل 65.4 مليار دج في 2014 بنسبة نمو 1.3% وترتفع التأمينات الإجبارية بنسبة 10.9%. في حين حقق فرع الحرائق والمخاطر المتعددة رقم أعمال ب 41.1 مليار دينار في 2015 مقابل 41.3 مليار دج في 2014. وفيما يخص الفترة اللاحقة، ندرج الجدول الموالي الذي يوضح تطور إنتاج التأمين في الجزائر حسب الفروع لسنتي 2015 و 2016.

الجدول رقم(17) تطور إنتاج التأمين في الجزائر حسب الفروع لسنتي 2015-2016.

فروع التأمين	2015		2016		التطور
	رقم الأعمال	حصة السوقية	رقم الأعمال	حصة السوقية	
الأضرار	118723854273	90.5	119439701545	89.2	715847272 النسبة %0.6
الأشخاص	10320078844	7.9	11533310307	8.6	1213231463 النسبة %11.8
السوق المباشر	129043933116	87.4	130973011851	97.8	1929078734 النسبة %1.5
القبول الدولي	2133463250	1.6	2883548713	2.2	750085463 النسبة %35.2
إجمالي السوق (دج)	<u>131177396367</u>	<u>100</u>	<u>133856560565</u>	<u>100</u>	<u>2678164198</u> <u>%2.0</u>

المصدر: التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات، 2016، ص.02.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يعبر عن تطور رقم الأعمال والحصة السوقية للتأمينات في الجزائر خلال سنتي 2015 و 2016 بأن هناك ارتفاعا في رقم الأعمال لتأمينات الأضرار إلى أكثر من 119.4 مليار دج، فحسب تقرير المجلس الوطني للتأمينات وتحليل تأمينات الأضرار هناك انخفاض في التأمين على السيارات بنسبة 1.4% سنة 2016 بما يعادل 65.3 مليار دج مقارنة بسنة 2015 في حين هناك ارتفاع في التأمين ضد الحرائق والحوادث بما يعادل 42.5 مليار دج مقارنة بسنة 2015، ليشهد تأمين النقل ارتفاعا بنسبة 21.3%. في حين أن تأمين الأخطار الفلاحية شهد انخفاضا بنسبة 10.3% ليتم تسجيل ارتفاع في تأمينات القروض بنسبة 23.9%. أما تأمينات الأشخاص فشهدت ارتفاعا في رقم الأعمال، ولكن بنسبة ضئيلة تعادل 0.7% مقارنة بسنة 2015.

أما بالنسبة لتحليل سنة 2017 سوف ندرج تحليل نشاط السداسي الأول منها، بالمقارنة مع السنة التي سبقتها وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم(18) إنتاج قطاع التأمينات لغاية 2017-06-30.

فروع التأمين	رقم الأعمال		حصة سوقية		التطور
	السداسي الأول 2017	السداسي الأول 2016	2017	2016	
الأضرار	61560044710	64139051343	%88.1	%88.9	2579006633 - النسبة -4%
الأشخاص	6744981932	6727871655	%9.7	%9.3	17110277 النسبة %0.3
السوق المباشر	68305026642	70866922998	%97.8	%98.2	2561896356 - النسبة %3.6
القبول الدولي	1567402168	1307188453	%2.2	%1.8	260213715 النسبة %19.9
إجمالي السوق (دج)	<u>69872428810</u>	<u>72174111451</u>	<u>%100</u>	<u>%100</u>	<u>2301682641-</u> <u>3.2 -</u> <u>%</u>

المصدر: التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات، 2017، ص.02.

الفصل الأول التوجه الإبداعي مدخل للتطوير في صناعة التأمين

يوضح الجدول رقم الأعمال و الحصة السوقية لتأمينات الأشخاص والأضرار لسنوات 2016 و 2017، حيث يوضح خلال السداسي الأول من 2017 أن رقم الأعمال لتأمينات الأضرار قد قدر ب 61.6 مليار دج، بانخفاض 4% عن نفس الفترة لسنة 2016، في حين بلغت الحصة السوقية 88.1% وتتضمن هذه الأرقام ارتفاع فرع السيارات ب3.8%، بينما عرف فرع الحرائق و المخاطر الأخرى انخفاضا ب 2.2%، و انخفاض فرع النقل ب 16.9%، و انخفاض فرع المخاطر الفلاحية ب 27.3%، وارتفاع فرع القروض ب 38.7%.

من جهة أخرى، عرف فرع تأمينات الأشخاص خلال السداسي الأول من 2017 ثباتا حيث قدر ب 6.7 مليار دج، مقارنة بنفس الفترة للسنة السابقة، مسجلا ارتفاعا طفيفا قدره 0.3%. وتتضمن هذه النتائج أرقاما تتعلق بفرع الحياة الذي عرف ارتفاعا ملحوظا ب 32.5% مقارنة بالسداسي الأول لـ 2016. وللإشارة فقد احتلت الشركات الخاصة حصة سوقية قدرها 25.9% برقم أعمال 1.7 مليار دج.

الجدول رقم(19) إنتاج قطاع التأمينات خلال الثلاثي الثاني 2017 مقارنة بسنة 2016

النسبة	التطور للقيمة	بنية السوق		رقم الأعمال		
		2016	2017	الثلاثي الثاني 2016	الثلاثي الثاني 2017	
1.7%	488772563	87.1%	86.6%	28560788163	29049560726	الأضرار
3.0%	105990477	10.6%	10.7%	3479033102	3585023580	الأشخاص
1.9%	594763040	97.7%	97.3%	32039821266	32634584306	السوق المباشر
22.4%	166029337	2.3%	2.7%	740420931	906450268	القبول الدولي
2.3%	760792377	100%	100%	23780242197	33541034574	إجمالي السوق (دج)

المصدر: التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات، 2017، ص.09.

يوضح الجدول رقم الأعمال و الحصة السوقية لتأمينات الأشخاص والأضرار لسنوات 2016 و 2017، حيث يوضح خلال الثلاثي الثاني من 2017 أن رقم الأعمال لتأمينات الأضرار قد ارتفع عن 29 مليار دج، بارتفاع 1.7% بنفس الفترة لسنة 2016، في حين بلغت الحصة السوقية 86.6%. وتتضمن

هذه الأرقام انخفاض التأمينات على السيارات ب0.8%، بينما عرف فرع الحرائق و المخاطر الأخرى ارتفاعا ب11.5%، و انخفاض فرع النقل ب 33.1%، وانخفاض فرع المخاطر الفلاحية ب 31.3% وارتفاع فرع القروض ب 47.3%.

من جهة أخرى، حقق فرع تأمينات الأشخاص خلال الثلاثي الثاني من 2017 رقم أعمال قدر ب 3.6 مليار دج، مقابل 3.5 مليار دج في الثلاثي الثاني من سنة 2016، مسجلا ارتفاعا قدره 3.1% مقارنة بنفس الفترة لسنة 2016. هذه الزيادة ترجع للارتفاع في رقم أعمال فرع الحياة بنسبة 25.9% وللإشارة فقد احتلت الشركات الخاصة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017 حصة سوقية مقدارها 24.1%، و رقم أعمال قريب من 865 مليون دج.

قطاع التأمين في الجزائر من أهم الأسواق البكر الواعدة، فهو قطاع قابل للتطوير بالنظر للإمكانيات التي يتمتع بها، و هو يشهد تحولات إنتقالية متسارعة، وتطورات عميقة في عدة مجالات تمس جوانب العرض، والطلب، والمنافسة.

التأمين عموما له عدة وظائف اقتصادية هامة، فهو يشجع على الروح المقاولاتية عموما، وروح الإبداع خصوصا، ويسمح بتحويل المخاطر ويساعد على الادخار، والاستثمار لشركات الأعمال، والقدرة على التفكير الإبداعي، وتزويد السوق التأمينية بالصيغ التأمينية المستحدثة التي تتيح للشركات إمكانية تطوير قدراتها التنافسية.

المبحث الثاني: الإبداع في الصناعة التأمينية.

يشكل الإبداع أحد الأعمدة الأساسية للشركات الطامحة إلى صناعة التميز التنافسي، وفي مجال التأمينات فإن ما تقدمه الشركات عبارة عن مجموعة كبيرة من التفاعلات مع الزبائن، ويعد تطوير المنتج التأميني من أهم العوامل المؤدية لرضاهم.

المطلب الأول: مبررات الإبداع في الصناعة التأمينية.

يلعب الإبداع دورا مهما في تطوير صناعة التأمين، وحسب الدراسة التي قامت بها مجلة **Sigma**، وجدت أن الإبداع في مجال التأمين يعتبر المحرك الحقيقي للنمو الاقتصادي للبلدان الصاعدة، حيث أن قطاع التأمين هو الذي حقق أرباحا ومكاسبا انعكست على النمو، بعد أن حقق نموًا في حجم الأقساط ورقم الأعمال (عرف حجم الأقساط المتعلقة بالتأمين نموًا بمقدار 11% لكل سنة في المتوسط ما بين 2001 و2010). ومن الدروس المستفادة من هذه البلدان والمتعلقة بجانب الإبداع في قطاع التأمين نذكر مايلي:

- عملت على تكوين كوادرها البشرية في تطوير ودعم قطاع التأمين، وجعله أكثر تنافسية وسوقًا تتمتع بالجاذبية.
- قامت باستحداث مراكز بحث في شركات التأمين لتطوير المنتجات التأمينية بما يتواءم مع تركيبة المجتمع.
- العمل على استحداث قنوات توزيع بديلة للقنوات التقليدية (الوكلاء العامون، والسماسة...)، كبنوك التأمين مثلاً.
- العمل على التحكم في معدلات التضخم لما له من تأثير على الاقتصاد ككل، وقطاع التأمين بصفة خاصة.
- العمل على رفع رأس المال للشركات التأمينية لتكون لها ملاءة مالية تجنبها الوقوع في مشكل عدم السداد أو العجز وبالتالي الإفلاس.
- العمل على تحرير قطاع التأمين أمام الخواص سواء كانوا محليين أو أجانب لتعزيز تنافسية القطاع.
- تشجيع المنتجات التأمينية على الحياة المتوافقة مع الثقافة السائدة في المجتمع.

- توفير منظومة قانونية وتشريعية تساهم في تطوير وحماية المؤمنین خاصة من ناحية التعويضات والتغطيات التأمينية.
- التشجيع على الابتكار والإبداع من طرف شركات التأمين خصوصا فيما يتعلق بمنتجات التأمين الإسلامية(الصيغ التكافلية).
- العمل على استخدام عدة شبكات وقنوات توزيعية لتغطية فجوات السوق وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ولأن العملية الإبداعية تتطلب أن تقوم شركات التأمين باستمرار بالبحث عن تطوير منتجاتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للزبائن وحاجاتهم ورغباتهم فهناك عدة عوامل لها تأثير أساسي على التحول إلى المنتجات التأمينية المبتكرة(المستحدثة) في شركات التأمين نذكر بعضها فيما يلي:
- المنافسة: تعتبر المنافسة العامل الأساسي الذي دفع مؤسسات التأمين للتركيز والاهتمام بالمنتجات المستحدثة، وهذا لظهور عدة مؤسسات في سوق التأمين، والتي تهدف كلها إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون والحصول على أكبر حصة في السوق.¹
- المنافس الأجنبي: إن وجود المنافس الأجنبي في سوق التأمين يتطلب سرعة توفير أنواع مبتكرة من المنتجات التأمينية لتغطية حاجات جديدة، أو لإشباع رغبات جديدة للعملاء، أو لتمييز منتجات شركة عن شركة أخرى(تجديد الوثائق، أو المنتج التأميني، أو ابتكار منتج جديد قد يتم إما بتعديل شكل الوثيقة، أو شروطها، أو طرق تسويقها، أو إضافة مزايا جديدة).²
- التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات: إن للتطور التكنولوجي ومعالجة البيانات أثره الملموس على التأمين.³
- المتغيرات العالمية:شهدت الأسواق العالمية اتجاهات ومتغيرات جديدة أدت إلى تحرير التجارة ومنها تجارة الخدمات، والتي من بينها خدمات التأمين، فبعد أن كانت كثير من دول العالم تفرض قيودا كثيرة على سوق التأمين تغير الوضع في ظل هذه المتغيرات ما أدى إلى زيادة حجم السوق.
- الاهتمام بالمستهلكين:أصبحت شركات التأمين تهتم أكثر بالزبائن، فهي أصبحت تهتم بقدرات المستهلك، وكيفية المحافظة عليه، وعلى ولائه.

¹. بيشاري كريم، تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2005، ص.12.

². عزة عبد السلام إبراهيم، تسويق التأمين في المتغيرات الاقتصادية العالمية، الملتقى العربي الثاني، قطر، 2003، ص.80.

³. المرجع نفسه، ص.85.

أولاً. تطوير منتج التأمين: تسعى كل الدول إلى تطوير قطاع التأمين، وتعد لغرض ذلك العديد من الملتقيات الدولية، التي تبحث في تطورات القطاع في ظل المتغيرات الدولية، وتطوير الخدمات التأمينية وتحسين مستقبل صناعة التأمين في ظل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، وذلك لتناسب الخدمات احتياجات السوق المتجددة، وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، وتقديم أنواع تأمين جديدة لتناسب متطلبات العملاء. وفي الوقت الذي أصبح فيه شركة التأمين عاجزة على تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات المقدمة حالياً فإنها تحكم على نفسها بالفشل.

يهدف تطوير المنتجات التأمينية إلى التكيف باستمرار مع سوق المنافسة والقوانين، ومع الوضعية المالية للمؤسسة، وتهدف عملية التطوير في شركات التأمين إلى تحقيق الغايات التالية:¹
أ. جذب زبائن جدد: إن السوق لأي شركة تأمين لا يتمثل في سوقها الحالية فقط، وإنما يتكون من مجموعة الزبائن الحاليين والمرقبين، ولهذا فإن عمليات تطوير منتجات التأمين الجديدة، وتحسين جودة المنتجات الحالية يتم من خلال بحثها عن حاجات غير مشبعة لدى الأفراد، أو غير مشبعة بالمستويات التي يرغب بها هؤلاء، وبالتالي تعمل على سد الفجوات الموجودة في السوق، والتي تظهرها الدراسات والإحصاءات المنجزة في هذا المجال.

ب. زيادة حجم التعامل مع المنتجات المقدمة حالياً: يمكن زيادة حجم التعامل مع المنتجات المقدمة حالياً عن طريق زيادة حجم التعامل مع الشركة، فمن المعروف أن شركات التأمين تمتلك فروعاً تقدم من خلالها المنتجات للزبائن، كما أن الزبائن يتميزون بالانتشار الجغرافي، ولهذا فإن فروع الشركة يجب أن تكون قادرة على جذب هؤلاء الزبائن في الأماكن التي يوجدون بها، وتحويل زبائن شركات التأمين المنافسة للتعامل مع الشركة، فعملية تطوير منتجات التأمين التي تتبناها الشركة يجب أن تستهدف إقناع زبائن الشركات الأخرى المنافسة بالتحويل الجيد للشركة، من خلال العمل على تقديم منتجات تتميز عن تلك المقدمة من طرف الشركات الأخرى، وأخيراً فإنه يمكن جذب زبائن شركات التأمين المنافسة نحو منتجات الشركة من خلال تقديم منتجات بديلة أو جديدة غير تلك المقدمة من قبل الشركات المنافسة.

ج. تخفيض تكلفة منتج التأمين: إن إدخال التكنولوجيات الحديثة إلى عمليات التأمين، يمثل عاملاً هاماً في تخفيض تكلفة تأدية هذه العمليات؛ فاستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة استطاع أن

1. ناجي معلا، إستراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، (عمان: الطبعة الأولى، 1995)، ص. 51.

يساهم في تأدية وإدارة عمليات تأمين هامة: كتقدير الخسائر، حساب قسط التأمين، تسجيل ومتابعة العقود.

إن تطوير الخدمات التي تقدمها شركات التأمين يمكن أن يتم عن طريق:

- إضافة منتجات جديدة: إن إضافة منتجات جديدة يعتبر وسيلة فعالة لزيادة عدد الزبائن المستخدمين لمنتجات أخرى، وبالتالي زيادة معدل منتجات التأمين التي تقدمها الشركة، وهكذا فإن زيادة حجم التعامل لا يكمن في زيادة العددية للزبائن، وإنما في زيادة المنتجات المقدمة لنفس العدد من الزبائن، فالزبون قد يكون لمنتج تأمين واحد أو أكثر من ذلك.

- إعادة تصميم المنتج الحالي من حيث عناصره ومواصفاته: قد يكون من بين المنتجات التي تقدمها الشركة ما هو مرتبط بحاجات قطاعات معينة من الزبائن، ومع ذلك فإنه بالنظر إلى عدم إمكانية ترويج كل المنتجات فإن الزبون لا يكون مدركا لتطابق منتج التأمين المقدم وتلاؤمه مع حاجاته. ولهذا تلجأ الشركات إلى عملية تطوير المنتجات بهدف تقديمها بشكل جديد من خلال اختبارها وإعادة تصميمها بطريقة تنتج من خلالها منتجات مميزة يمكن تقديمها لقطاعات سوقية معينة.

- تكييف وتوسيع المنتجات الحالية: إن تطوير منتج التأمين يمكن أن يتم بدون تغيير جوهري في المنتجات الحالية، فمثلا يعتبر قيام الشركة بتدعيم شبكة توزيع منتجاتها لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة شكلا من أشكال التطور التي لا تتضمن أي تغيير جوهري في منتج التأمين.

ومن أمثلة المنتجات المتطورة في تأمينات الممتلكات والمسؤولية في السوق الأمريكي نجد: وثيقة التأمين على مالكي المنازل، ووثيقة تأمين أخطار العمل، كما أصبحت الوثائق أكثر وضوحا واختصارا في كلماتها وشروطها¹. أما في مجال تأمينات الأشخاص والتأمين الصحي فقد ظهرت الوثائق المتغيرة القيمة، والوثائق القابلة للتغير والوثائق العالمية للتأمين على الأشخاص، ودفعات الحياة المتغيرة، ووثيقة التأمين الصحي المنخفضة، ومجموعة كبيرة من عقود المعاشات، وعقود التأمين على الحياة، والصحة الجماعية.

ثانيا. أهمية ودور المعرفة في شركات التأمين: تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التي حققت نجاحا باهرا في كافة الميادين بمختلف القطاعات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة، ومن ضمنها قطاع التأمين وأصبحت المعلومات موردا جوهريا لشركات التأمين في العصر الراهن، فلكي تحافظ تلك

¹ محمد مهدي محمد علي، الإستراتيجيات التسويقية للمنتجات التأمينية-دراسة تحليلية تطبيقية، مصر، جامعة المنوفية: مجلة آفاق جديد، العدد الأول، 1997، ص19.

الشركات على بقائها يلزم أن تجمع وتخزن وتستخدم كميات كبيرة من البيانات والمعلومات. أما إذا أرادت التطور والحصول على حصة سوقية كبيرة فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به المنافسون.

وتظهر أهمية إدارة المعرفة في شركات التأمين من خلال:¹

- القدرة على إدامة الميزة التنافسية لشركات التأمين.
 - تعزيز من قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لشركات التأمين لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تعزيز الأداء والإنتاجية.
- وتهدف إدارة المعرفة في شركات التأمين إلى:
- خلق التعاون الوثيق في توليد ومشاركة المعرفة لتكون القرارات متخذة على أساس معرفي من أجل تعظيم الفرص.
 - جعل المعرفة متاحة لإعادة استخدامها في محتوى جديد.
 - تنقيب المعلومات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معرفة باستخدام أدوات إدارة المعرفة، وزيادة كفاءة كل من الأفراد والفرق والمنظمة من خلال المناقشات العامة.
 - تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
 - تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

¹هدى ابراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين-دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، جامعة بغداد:مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 44، 2015، ص ص406-407.

- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
 - تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
 - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح، وبالوقت المناسب، مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.
- المطلب الثاني: دواعي الإبداع في الصناعة التأمينية المحلية.**

- تتميز تركيبة محفظة المنتجات التأمينية المعروضة في السوق الوطنية بأنها تقليدية ومحدودة إضافة إلى التأخر الفادح المسجل في تعميم وتفعيل مختلف أنواع التأمينات مقارنة مع الدول الأخرى والسيطرة واضحة للتأمينات من الصيغ التقليدية قياسا إلى العقود المستحدثة (وتيرة متباطئة في التجديد والتحديث)، وعلى ذلك هناك جملة من الدواعي التي تزيد من الحاجة الملحة إلى اعتناق شركات التأمين بالجزائر لمفهوم الصناعة التأمينية الابتكارية، والتي نذكر منها ما يلي:
- جو المنافسة بين المتعاملين التي تغمر السوق الجزائري للتأمين، خاصة معالولوج المترقب للاستثمارات الأجنبية نظرا للامتيازات التي تمنحها السلطات الجزائرية.
 - انتعاش سوق الوساطة التأمينية منذ سن المراسيم والتقارير الصادرة بداية من عام 2007 من العوامل المساعدة على اغتنام فرصة الإحتكاك بين الوسيط (المقدم) والزيون (المستفيد) وتزويد الشركة بالمعلومات المحتوية على التغير في الأنماط المعيشية، والأخطار المحتملة.
 - عامل الوعي أو النضج التأميني، والقناعة أو الحساسية الدينية لدى المواطن الجزائري تحرض وتحث شركات التأمين على استحداث حقائب تأمينية تتكيف مع هذين العاملين الذين يعدان من أهم التحديات التي تواجه المنتجين في القطاع.
 - التشابه الكبير في المنتجات التأمينية المعروضة للبيع، يستدعي ذلك البحث المستمر عن إيجاد الحلول الابتكارية المثلث التي ينشدها الزبائن.
 - يعاني قطاع التأمين المحلي من نقص حاد في المعاهد الأكاديمية المتخصصة، لأن هذه الأخيرة من أهم المرتكزات والمقومات لنجاح المنتج الابتكاري في الجزائر، فهو مرهون بمدى وفرة الكوادر البشرية المؤهلة، والماهرة، والمدربة.
 - عامل التطور التكنولوجي السريع في صناعة التأمين العالمية، سيما في ظل موجة التحرير المالي كأحد إفرازات الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات، وتدايعات اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي،

وما تتمتع به الشركات الأجنبية العملاقة من إمكانات مذهلة في جانب التقنية، والتي تبحث عن موطئ قدم في سوق شمال أفريقيا.

- ديمومة العلاقة التفاعلية بين الشركة وزبائنها (تجديد العقود، تسوية الخسائر،... الخ) يزيد من الحاجة إلى التجديد والإكتشاف، فمن خصائص عقد التأمين أنه مستمر (حاجة الأفراد إلى الحماية والأمان والإستقرار دائمة).

هذه المبررات تدعمها عدة مقترحات لتحسين عملية تطوير المنتج بشركات التأمين الوطنية، نورد منها ما يلي:

- إنشاء جهاز متخصص وفعال لتطوير المنتج التأميني للوقوف على المنتجات المتاحة في السوق العالمي، والقدرة على الصمود والتصدي في مواجهة المنافسة الحادة (المحلية والعالمية).
- تبني أجهزة التسويق والبحث والتطوير بشركات التأمين لإستراتيجية ملائمة لتطوير تغطياتها حتى يمكنها توفير منتج مناسب يقابل إحتياجات وتوقعات الزبائن.
- إنشاء قاعدة معطيات للإلمام بكافة الظروف السوقية، بمايساعدها على ملاحقة التطورات المتعلقة بالمنتجات المتاحة في السوق العالمي.
- توفير الدعم الكامل و تعزيز فعالية الجهود التي تستهدف تحسين المنتجات، عن طريق مشاركة العاملين في التخطيط وإتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المنتج التأميني.
- زيادة الإهتمام بإجراء بحوث السوق وجعل الزبون محل إهتمام خاص، وإعتبره مصدراً أساسياً لكل قرارات الإدارة العليا فيما يتعلق بتطوير المنتج.
- الإسهام في إنشاء مراكز ومعاهد البحث والتطوير في قطاع التأمين من خلال المساعدة المالية والبشرية، والإشتراك في المراكز العلمية لتطوير التكنولوجيا (توفر الخدمات الإرشادية في إجراء التعديلات على المنتجات الحالية، والإسهام في تطوير المنتجات الجديدة).
- توظيف مختلف الأدوات الإبتكارية في صناعة القرارات التسويقية.
- تبني المسيرين لثقافة الإنفتاح والمغامرة وحب المخاطرة نظراً لأنها تخلق بيئة منفتحة تظهر الإبداع وتنميه.

خلاصة:

يعد التأمين أهم وسيلة لمواجهة الخطر، و الخدمة التأمينية هي المنتج الذي تعتمد عليه شركة التأمين في إشباع حاجات زبائنهم، وتحقيق أهدافها. ولقد شهد قطاع التأمين تطورا كبيرا، الأمر الذي يدفع الشركات التي تنشط في هذا القطاع إلى تطوير خدماتها، وأساليب تقديمها وفق ما يتماشى مع متطلبات الزبائن. ويتم تطوير المنتجات التأمينية بهدف جذب الزبائن، وزيادة حجم التعامل مع المنتجات المقدمة حاليا، وتخفيض تكاليف المنتج التأميني.

إن نمو قطاع التأمين يختلف من بلد إلى آخر حسب توفر شروط تطويره، ومستوى وعي أفراد المجتمع إلى أهمية التأمين، و يلعب الإبداع دورا مهما في تطوير صناعة التأمين، إذ يشكل أحد الأعمدة الأساسية للشركات الطامحة إلى صناعة التميز التنافسي.

و من الملاحظ أن هناك حاجة للتطوير في قطاع التأمينات في الوطن العربي والجزائر، ما يتطلب من شركات التأمين أن تتعامل بمنتجات لم تعهدها من قبل، وأن تبتكر في سياسات الإنتاج، لأنه من الملاحظ أن صناعة التأمين الوطنية هي و بكل المعايير صناعة واعدة، و لم يتم حتى الآن إستنفاد كامل طاقاتها الممكن الاستثمار فيها.

الفصل الثاني:

تقديم ميدان الدراسة

وعرض نتائجه التطبيقية.

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على الصناعة التأمينية، نمر إلى الدراسة التطبيقية على إحدى المؤسسات في هذا المجال ألا وهي الشركة الوطنية للتأمين والتي تقدم خدمات التأمين وبالتحديد على مستوى المديرية الجهوية لقطاع التأمين في ولاية باتنة، أين حددنا مجتمع الدراسة ومن ثم عينتها المعنية بالبحث، وطبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

بعد ذلك نمر لعرض نتائج الدراسة وتفسيرها حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى التمكين الإداري للعاملين بجانبه النفسي والهيكلية، بناء على نتائج الدراسة، ثم نمر إلى تقدير مستوى تحقق اتجاهات تسيير الإبداع في المؤسسة.

وفي الختام سنحاول اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنسعى بداية إلى التأكد من علاقة التأثير والارتباط بين أبعاد كل من التمكين النفسي والهيكلية بصفة مستقلة على تحقق تسيير الإبداع في المؤسسة، ثم أثر التمكين بصفة مجملية على تسيير الإبداع، من خلال توضيح مختلف الأدوات والمعالجات الإحصائية المعتمدة، وفي الأخير سنقوم بتحليل مدى التباين في اتجاهات العاملين وآرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، تبعاً لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية.

من خلال هذا السياق سنتناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين.

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة، والأداة، والعينة.

المبحث الثالث: فرضيات الدراسة ونتائجها

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين.

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من أبرز الشركات الوطنية في سوق التأمين الجزائري، وقد تأثرت كغيرها من الشركات العمومية نتيجة تحرير القطاع من الاحتكار وبعث المنافسة، مما أدى إلى زيادة التنافس، والذي يقتضي التجاوب مع هذه البيئة المتغيرة.

المطلب الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للتأمين (Saa)

نتعرف على الشركة الوطنية للتأمين من حيث نشأتها وتطورها وهيكلتها، ومختلف خدمات التأمين التي تقدمها.

أولاً.النشأة و التطور والهيكلية:الشركة الوطنية للتأمين شركة فاعلة في صناعة التأمين بالجزائر أنشئت بعد الاستقلال بمقتضى قرار الاعتماد الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% و39% على التوالي من رأس المال.بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه في 27/05/1966 تم تأمين الحصة المصرية وبذلك تم احتكار الدولة لنشاط قطاع صناعة التأمين.

في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين، أجبرت الشركة الوطنية للتأمين على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، والتأمين على الحياة، والتأمين على الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار والحرفيين، والتأمين على المخاطر التي تتعلق باستغلال الفلاحة والذي يشمل تغطية المخاطر التي تتعرض لها المزارع المغطاة بالبيوت البلاستيكية من الأضرار التالية:البرد العواصف الفيضانات، وكذلك التأمين ضد آثار الكوارث الطبيعية، والتأمين على السكن. وفي سنة 1989 حصلت الشركة الوطنية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمال قدره 80 مليون دينار جزائري، ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري، ليصل في سنة 1998 إلى 2.5 مليار دينار جزائري ليبلغ سنة 2005، 3.8 مليار دينار جزائري، ثم 16 مليار دينار سنة 2008.

في سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمات 95/07 حول نشاط صناعة التأمين التي منحت الوسطاء الخوادم الحرية لمزاولة نشاط التأمين، بالإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع، والنقل، والمسؤولية المدنية.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

يتواجد مقر الشركة المتمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة، تتوسع على المستوى الوطني وتتحكم في 15 مديرية جهوية¹، كشبكة تجارية للشركة تتوزع عبر كافة التراب الوطني، كل مديرية مسؤولة عن عدد معين من الوكالات التي قدر عددها على المستوى الوطني 500 وكالة (293 وكالة مباشرة، 210 وكالة معتمدة، و 20 من الوسطاء)، و 147 بنك تأمين، بالإضافة إلى ثلاث (3) مراكز تقوم من خلالها الشركة بتكوين وإعادة رسكلة عمالها، وحوالي 25 مركز خبرة يقوم بإعداد التقارير الخاصة بالحوادث، ويقدر رأسمالها بـ 16 مليار دينار جزائري، بطاقة بشرية قدرها 4457 عامل حاليا.²

ثانيا. خدمات الشركة الوطنية للتأمين: تمارس الشركة الوطنية للتأمين جميع أنواع التأمينات لكل من الأفراد والمؤسسات الصناعية والتجارية، وتتضمن التأمين على مختلف المخاطر. ويمكن تقسيم الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة إلى نوعين من الخدمات حسب نوع الزبائن المستفيدين من الخدمة:³

▪ التأمينات المقدمة للأفراد: وتتمثل في التأمين على:

- السيارات.
- الحماية العائلية.
- التقاعد.
- التأمين الفردي للحوادث: تمنح الشركة الوطنية للتأمين التأمين ضد الحوادث البدنية، وضمانات أخرى متعددة.
- المسؤولية المدنية.
- مختلف المخاطر السكنية.
- التأمين على الكوارث الطبيعية.
- التأمين للمستقبل.
- مختلف الأخطار المهنية.

▪ التأمينات المقدمة للمؤسسات: وتخص خدمات التأمين على:

¹ www.saa.dz/reseau-commercial/reseau-saa.html (2017/9/7)

² www.saa.dz/nos-forces.html (2017/9/7)

³ www.Saa.dz/produits.html (2017/09/5)

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

-المخاطر الصناعية: وتخص التأمين على الحريق والمخاطر المرافقة له، خسائر الاستغلال بعد الحريق تأمين تلف الآلات، خسائر الاستغلال بعد تلف الآلات، جميع المخاطر المادية المتعلقة بالمعدات الالكترونية والكمبيوتر، مخاطر فقدان المنتجات أثناء التخزين.

-مخاطر البناء: ويخص التأمين على مختلف مخاطر البناء والتركيب، مخاطر معدات البناء، المسؤولية المدنية للبناء والتركيب.

-المسؤولية المدنية: يغطي التأمين للمؤسسة الأضرار التي يمكن أن تسببها للآخرين أثناء قيامها بعملها. -التأمين على الكوارث الطبيعية: تؤمن أصحاب الممتلكات العقارية أو الأشخاص العاديين الذين يمارسون صناعة أو تجارة معينة، ضد الزلازل، والعواصف الشديدة، والانهيارات الأرضية.

-تأمين النقل: ويخص التأمين على النقل البري، التأمين على النقل البحري، التأمين على المسؤولية المدنية للشحن والتفريغ، تأمين الطائرات، تأمين السفن.

-المخاطر الفلاحية: تمنح الشركة الوطنية للتأمين مجموعة من الضمانات للتأمين ضد المخاطر التي يمكن أن تلحق بالقطاع الفلاحي.

-التأمين الجماعي: يقوم به رب العمل لعماله قصد حماية كيانه المادي من أي تهديد.

-تأمين المؤسسات ذات الشراكة: يمنع هذا النوع من التأمين المشاكل المالية التي يمكن أن تنشأ في حالة وفاة شريك في المؤسسة.

المطلب الثاني. أداء الشركة الوطنية للتأمين

تتوفر المحفظة التأمينية للشركة الوطنية على منتجات متنوعة، تتطور حصصها من سنة إلى أخرى حسب كثافة النشاط التأميني، وفيما يلي نبذة عن نشاط الشركة ومنتجاتها، وتطور رقم أعمالها.

الجدول رقم(20)بنية المحفظة التأمينية لسنتي 2014-2015

بنية المحفظة التأمينية	2015	2014
السيارات	%75	%78
مخاطر صناعية	%12	%10
مخاطر الخواص والمهنيين	%8	%8
مخاطر فلاحية	3%	%2
النقل	%1	%1

Source :www.saa.dz

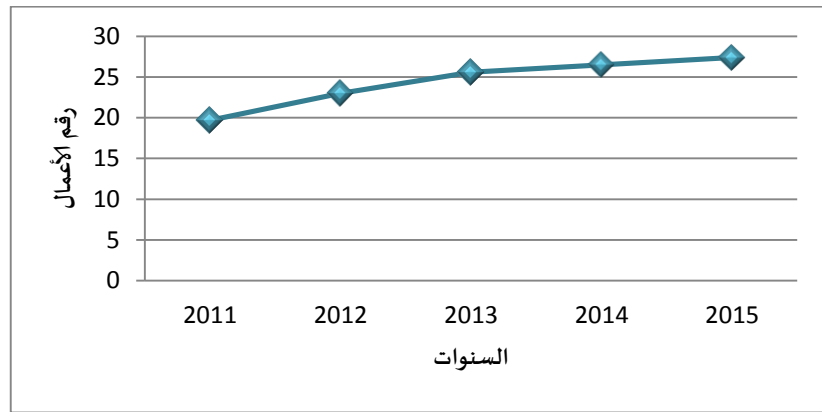
الجدول رقم(21) أهم التطورات الحاصلة في رقم أعمال الشركة من(2011-2015)

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال الإجمالي(مليار دج)	19.7	23.0	25.6	26.5	27.4

Source :www.saa.dz

نلاحظ من الجدول أن رقم أعمال الشركة عرف ارتفاعا مستمرا، وصل سنة 2015 إلى 27.4 مليار دج، مقارنة بسنة 2011 حيث بلغ 19.7 مليار دج. هذا النمو في رقم أعمال الشركة الوطنية يعتبر مهما خاصة مع تزايد عد الشركات العاملة في السوق الوطنية، والشكل الموالي يمثل تطور إجمالي رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2015-2011:

الشكل رقم(20) تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2015-2011



المصدر:الجدول 21.

ولإعطاء صورة أوضح عن الفروع الأساسية التي تساهم في تحقيق رقم الأعمال للشركة، نورد الجدول والشكل التوضيحين لتطور الأقساط حسب الفروع لسنتي 2014 و 2015.

الجدول رقم(22) تطور الأقساط حسب الفروع لسنتي 2014-2015

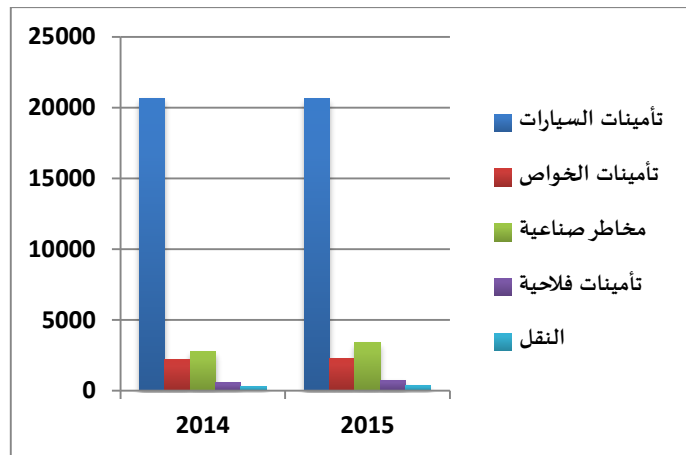
التطور %	السنوات		الفروع
	2014	2015	
0%	20680	20634	تأمينات السيارات
6%	2161	2286	تأمينات الخواص والمهنيين
22%	2760	3371	مخاطر صناعية
36%	548	745	تأمينات فلاحية

تأمينات النقل	362	318	%14
الإجمالي (مليون دج)	27398	26467	%3.5

Source :www.saa.dz

يوضح الجدول نصيب كل فرع من فروع التأمين من الأقساط خلال سنتي 2014 و 2015 وكذلك نسبة تطور الأقساط، والتي تظهر تزايدا إيجابيا في نمو الأقساط خلال سنة نشاط واحدة. ميل المعطيات يؤول لصالح الفرع التقليدي ألا وهو فرع التأمين على السيارات (إجباري)، والذي يعد من أهم المنتجات لدى الشركة، في حين تبقى الفروع الأخرى بعيدة كل البعد عنه لكن حصصهم في ارتفاع مستمر.

الشكل رقم (21) تطور الأقساط حسب الفروع لسنتي 2014-2015



المصدر:الجدول 22.

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة، والأداة، والعينة.

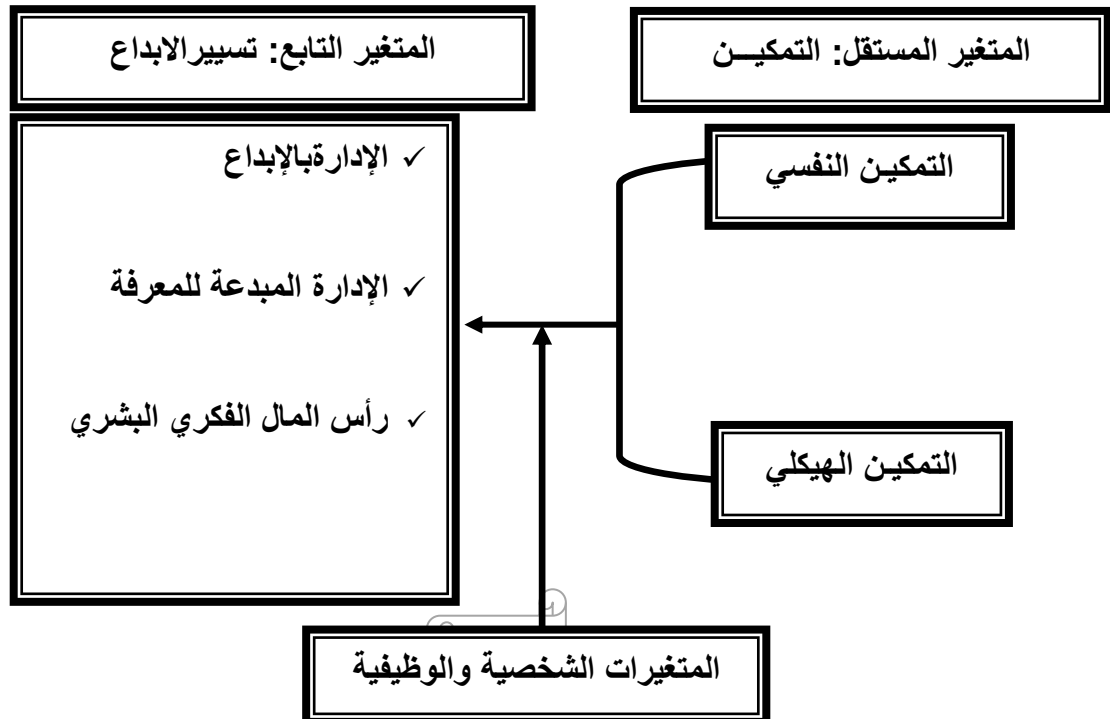
إن التعريف الإجرائي لتمكين العاملين والذي نعتمده في هذه الدراسة يشمل التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، فالتداخل الحاصل بينهما جعل من الصعب الفصل بينهما وتواجههما معا هو الذي يحقق تمكين العاملين في المؤسسة، وأي اختلال أو عدم وجود لأي بعد من أبعادهما أو أحدهما يعني غياب التمكين إجمالاً. ومن ثم ننتقل لاختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات من أجل اختبار الفرضيات الموضوعية، ثم عرض عينة الدراسة المتحصل عليها.

المطلب الأول: متغيرات وأداة الدراسة.

من أجل اختبار مساهمة التمكين الإداري للعاملين في تسيير الإبداع، سيتم تحديد متغيرات الدراسة، وأداة جمع البيانات لأغراض الدراسة الميدانية.

أولاً: متغيرات الدراسة: تتشكل دراستنا هذه من متغيرين مستقلين، ومتغير تابع؛ حيث أن المتغير المستقل الأول هو التمكين الهيكلي والمتغير المستقل الثاني هو التمكين النفسي، أما المتغير التابع فهو تسيير الإبداع من خلال ثلاثة اتجاهات أو أبعاد، بالإضافة إلى العوامل المعدلة (أو الضابطة) المتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي)، والمتغيرات الوظيفية (التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة)، وعليه نشكل نموذج الدراسة، والذي نقصد به إعطاء تصور واضح للمتغيرات المبحوثة كما يلي:

الشكل رقم (22) أنموذج لمتغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات، أو الممارسات التي تسمى بأبعاده، فالأبعاد هي التي تعبر عن كل متغير.

1. المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في تسيير الإبداع بأبعاده، والتي تمثل مجموعة من المفاهيم الإدارية التي يحقق توفرها دعما للنجاح في تسيير الإبداع وهي: الإدارة بالإبداع، والإدارة المبدعة للمعرفة، ورأس المال الفكري البشري.

2. المتغير المستقل: يتمثل في التمكين الإداري للعاملين بشقيه: التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة لهما، والتي تحقق بإجتماعها مفهوم تمكين العاملين. بالنسبة للتمكين النفسي سوف نتبنى أنموذج دراسات Spreitzer الذي يقسمه إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (المعنى، والكفاءة، وحرية الاختيار، والتأثير)، كمقياس أساسي لتحليل مستوى التمكين النفسي لدى العاملين. أما بالنسبة لأبعاد التمكين الهيكلي فنتيجة لتعدد النماذج المقدمة له، سنحاول بناء أنموذج خاص بهذه الدراسة بعد تمحيص للكثير من النماذج الغربية، والعربية وانطلاقا من تكرار ظهورها واعتمادها في الدراسات السابقة، وعليه اعتمدنا الأبعاد التالية للتمكين الهيكلي: (التفويض، المشاركة، فرق العمل، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والدعم، التدريب والتعليم والتطوير).

ثانيا. بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج الذي اعتمدناه في هذه الدراسة، وُجد أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، والذي مر تطويره بعدة مراحل، وذلك ليتم التأكد من صلاحيته، وفيما يلي إيضاح لمكونات الاستبيان المعتمد:

يتكون الاستبيان من قسمين الأول يركز على المتغير المستقل التمكين بمدخله النفسي والهيكلية، والمتغير التابع الإبداع، بينما يركز القسم الثاني على المتغيرات الشخصية والوظيفية. يتناول القسم الأول محورين أساسيين، يُقسم المحور الأول والذي يُعبر عن متغير التمكين النفسي إلى أربعة أبعاد أساسية (المعنى، الكفاءة، الحرية، التأثير) بينما يقسم المحور الثاني المُعبر عن متغير التمكين الهيكلي إلى ستة أبعاد رئيسية (التفويض، المشاركة، فريق العمل، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم والتطوير)، أما المحور الثالث فيخص تسيير الإبداع بأبعاده الثلاثة. يتناول القسم الأول مايلي:

• التمكين النفسي:

- أ- البعد الأول (المعنى) يتكون من ثلاث عبارات وهي الأسئلة من 1 إلى 3.
- ب- البعد الثاني (الكفاءة) يتكون من ثلاث عبارات وهي الأسئلة من 4 إلى 6.
- ت- البعد الثالث (الحرية) يتكون من ثلاث عبارات وهي الأسئلة من 7 إلى 9.
- ث- البعد الرابع (التأثير) يتكون من ثلاث عبارات وهي الأسئلة من 10 إلى 12.

• التمكين الهيكلي:

- أ- البعد الأول (التفويض) يتكون من أربع عبارات وهي الأسئلة من 13 إلى 16.
- ب- البعد الثاني (المشاركة) يتكون من أربع عبارات وهي الأسئلة من 17 إلى 20.
- ت- البعد الثالث (فريق العمل) يتكون من أربع عبارات وهي الأسئلة من 21 إلى 24.
- ث- البعد الرابع (تدفق المعلومات والاتصال) يتكون من أربع عبارات وهي الأسئلة من 25 إلى 28.
- ج- البعد الخامس (التحفيز والدعم) يتكون من أربع عبارات وهي الأسئلة من 29 إلى 32.
- ح- البعد السادس (التدريب والتعليم والتطوير) يتكون من أربع عبارات وهي الأسئلة من 33 إلى 36.

• تسيير الإبداع:

- أ- البعد الأول (الإدارة بالإبداع) يتكون من العبارات من 37 إلى 41.
 - ب- البعد الثاني (الإدارة المبدعة للمعرفة) يتكون من العبارات من 42 إلى 46.
 - ت- البعد الثالث (رأس المال الفكري البشري) يتكون من العبارات من 47 إلى 51.
- ويتناول القسم الثاني المتغيرات المعدلة (الضابطة) الشخصية والوظيفية:

• المتغيرات الشخصية: تشمل المتغيرات الشخصية كل من:

- أ- الجنس (ذكر، أنثى).
- ب- السن (أقل من 30 سنة، بين 31 و 40 سنة، بين 41 و 50 سنة، أكثر من 51 سنة).
- ت- المستوى التعليمي (ليسانس، ماستر، أخرى).

• المتغيرات الوظيفية: تشمل المتغيرات الوظيفية كل من:

- أ- التصنيف الوظيفي (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).
 - ب- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، بين 5 و 15 سنة، بين 16 و 25 سنة، أكثر من 26 سنة).
- ثالثاً. قياس الاتجاهات والمستويات: لتحليل نتائج الاستبيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي للإجابات في

تصميم الاستبيان، وذلك بتحديد خمس درجات لكل عبارة من 1 إلى 5، حيث تدل كل درجة على إجابة معينة كما في الجدول التالي:

الجدول (23) المتوسطات المرجحة للفقرات والخيار الموافق لها وأوزان الخيارات.

الخيار (الاتجاه)	القيمة المقابلة له (الوزن)	مجال المتوسط المرجح
لا أوافق	1	1.80 – 1
أميل لعدم الموافقة	2	2.60 – 1.81
لا أعلم	3	3.40 – 2.61
أميل للموافقة	4	4.20 – 3.41
موافق بشدة	5	5 – 4.21

المصدر: من إعداد الطالبة.

من أجل معرفة الاتجاه العام للإجابات في الاستبيان يتم الاعتماد على المتوسط المرجح للإجابات وذلك بمقارنة موضع المتوسط المرجح لكل إجابة ضمن مجال المتوسط المرجح لكل خيار من خيارات مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول أعلاه. وتم حساب مجال المتوسط المرجح لكل خيار بناء على حساب المدى لمقياس ليكرت الخماسي ويساوي $5-1=4$ ومن ثم قسمته على عدد الخيارات لإيجاد طول الفئة ($0.8=5/4$). ثم يتم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، وتستمر الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة.

وللتوضيح أكثر في تحديد الاتجاه العام للإجابة:

أ- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.80) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ماجاء فيها هو: لا أوافق.

ب- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.81-2.60) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ماجاء فيها هو: أميل لعدم الموافقة.

ت- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.61-3.40) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ماجاء فيها هو: لا أعلم.

ث- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.20-3.41) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ماجاء فيها هو: أميل للموافقة.

ج- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4.21) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ماجاء فيها هو: موافق بشدة.

ولتقدير مستوى كل متغير أو بعد لجأنا لمقياس يضم ثلاث مستويات للتصنيف: مرتفع، متوسط منخفض. وبنفس الطريقة تم حساب المدى $4=1-5$ ، وتقسيمه على عدد فئات المقياس $(4/3=1.33)$ ، وثم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقاييس وهو الواحد الصحيح على الشكل التالي:

الجدول(24)المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	المستوى
(2.33-1)	منخفض
(3.67-2.34)	متوسط
(5-3.68)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

وللتوضيح أكثر في تحديد المستوى العام للمتغيرات والأبعاد:

أ- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين(2.33-1) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضاً.

ب- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين(3.67-2.34) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً.

ت- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين(5-3.68) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً.

رابعاً. اختبار صدق واتساق وثبات أداة الدراسة: يقصد بالصدق التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله. فقبل نشر النتائج المستخرجة من الدراسة وتعميمها يجب التأكد من صدق أداة الدراسة والتأكد من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي والتأكد من اتساق وثبات أداة الدراسة. وتقسم عملية التأكد من صدق واتساق وثبات أداة الدراسة إلى عدة مراحل:

1. قياس الصدق الظاهري: عُرِضت الصورة الأولية للأداة (الاستبيان) على عدد من الأساتذة في تخصصي العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية(الملحق رقم02)، وذلك لإبداء الرأي في محاور

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لقياس المتغيرين لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف وتعديل العبارات والبنود غير المناسبة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول (25) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التمكين النفسي	0.177
التمكين الهيكلي	0.402
التمكين إجمالاً	0.393
تسيير الإبداع	0.244
جميع مجالات الإستبانة	0.370

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية sig. لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 5%، إذن نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. وبالتالي يمكننا الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاستكمال الدراسة.

3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من صدق الإستبيان الظاهري عن طريق لجنة التحكيم والتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نلجأ للتأكد من الاتساق الداخلي للإستبيان وذلك عن طريق حساب درجة الارتباط بين الفقرات ضمن كل بعد. ولذلك اعتمدت الباحثة على معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وكانت النتائج على الشكل التالي:

أ- التمكين النفسي: النتائج المحصل عليها يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (26) معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

المعنى		الكفاءة		الحرية		التأثير	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

0.801**	10	0.675**	7	0.768**	4	0.675**	1
0.601**	11	0.834**	8	0.803**	5	0.828**	2
0.797**	12	0.755**	9	0.796**	6	0.580**	3

(**) دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات معامل الارتباط بيرسون موجبة وأكبر من 1%. مما يدل على أن العبارات جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، ووجود علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها وتراوح القيم بين 0.834 في حدها الأعلى عند العبارة رقم 8 وبين 0.580 في حدها الأدنى عند العبارة رقم 3.

ب- التمكين الهيكلي: النتائج المحصل عليها يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (27) معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

التفويض		المشاركة		فريق العمل	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
13	0.686**	17	0.715**	21	0.874**
14	0.784**	18	0.719**	22	0.781**
15	0.828**	19	0.804**	23	0.865**
16	0.713**	20	0.774**	24	0.816**

(**) دال إحصائياً عند مستوى معنوية 1%

تدفق المعلومات والاتصال		التحفيز والدعم		التدريب والتطوير والتعليم	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
25	0.783**	29	0.602**	33	0.648**

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

0.691**	34	0.560**	30	0.780**	26
0.534**	35	0.466**	31	0.760**	27
0.438**	36	0.537**	32	0.570**	28

(**) دال إحصائيا عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات معامل الارتباط بيرسون موجبة وأكبر من 1%. مما يدل على أن العبارات جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، ووجود علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها وتراوح القيم بين 0.874 في حدها الأعلى عند العبارة رقم 21 وبين 0.438 في حدها الأدنى عند العبارة رقم 36.

ج-تسيير الإبداع: النتائج المحصل عليها يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (28) معاملات الارتباط بين فقرات تسيير الإبداع مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

الإدارة بالإبداع		الإدارة المبدعة بالمعرفة		رأس المال الفكري البشري	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
37	0.513**	42	0.608**	47	0.773**
38	0.584**	43	0.632**	48	0.671**
39	0.586**	44	0.697**	49	0.523**
40	0.615**	45	0.678**	50	0.743**
41	0.543**	46	0.775**	51	0.712**

(**) دال إحصائيا عند مستوى معنوية 1%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات معامل الارتباط بيرسون موجبة وأكبر من 1%. مما يدل على أن العبارات جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، ووجود علاقة طردية بين جميع فقرات تسيير الإبداع مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها وتراوح القيم بين 0.775 في حدها الأعلى عند العبارة رقم 46 وبين 0.513 في حدها الأدنى عند العبارة رقم 37.

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

تبين أن معامل الارتباط دال إحصائياً. انطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

4. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وللتأكد من ثبات أداة الاستبانة يتم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا ويتم حسابه لكل محور على حدة ولأداة الدراسة ككل. والجدول الموالي يبرز ذلك:

الجدول (29) معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

المعامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.801	12	التمكين النفسي
0.875	24	التمكين الهيكلي
0.811	15	تسيير الإبداع
0.921	51	الاتجاه العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

نجد من الجدول السابق أن معامل الثبات لكل بعد هي أكبر من 60% وهي قيمة ممتازة وهذا يؤكد سلامة ودقة الأسئلة ضمن الاستبيان الموزع وتعبيرها بشكل صحيح عن المتغير. كما بلغ معامل الثبات للدراسة ككل 0.921 بنسبة 92% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة مستقبلاً.

والجدول الموالي يبين قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

الجدول (30) معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات
1	0.922	14	0.919	27	0.918	40	0.923
2	0.921	15	0.919	28	0.923	41	0.921
3	0.920	16	0.919	29	0.923	42	0.921
4	0.918	17	0.920	30	0.922	43	0.921
5	0.920	18	0.919	31	0.922	44	0.919
6	0.920	19	0.919	32	0.919	45	0.919
7	0.919	20	0.918	33	0.920	46	0.919

0.918	47	0.921	34	0.917	21	0.920	8
0.920	48	0.920	35	0.917	22	0.919	9
0.922	49	0.922	36	0.917	23	0.919	10
0.919	50	0.924	37	0.918	24	0.921	11
0.919	51	0.921	38	0.918	25	0.918	12
		0.920	39	0.918	26	0.920	13

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

ونجد أن قيمة معامل الثبات في حال حذف أي فقرة من فقرات وبقاء الفقرات الأخرى تتراوح بين 0.918 كأدنى قيمة وبين 0.924 كأعلى قيمة مقابل الفقرة رقم 37. وبالتالي يمكن القول أن جميع فقرات الاستبيان مهمة ومؤثرة، وحذف أي فقرة سيؤدي إلى رفع معامل الثبات زيادة ليست كبيرة فلا داعي لحذف أي عبارة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة، اختيارها، وخصائصها.

أول خطوة في الدراسة الميدانية هي تحديد المجتمع المستهدف بالدراسة، ومن ثم العينة التي وقع عليها الاختيار، وما تحمله من خصائص.

أولاً. تحديد مجتمع البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بدور التمكين في تسيير الإبداع، بمعنى جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، و للتمكن من تحديد المجتمع الذي سيجري عليه البحث، قمنا بتحديد ميدان الدراسة و المستهدفين منها كما يلي:

- نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه شركة التأمين(خدمات)، و بهذا تكون مجالا مناسباً لتطبيق ودراسة الموضوع(التمكين والإبداع). كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على الشركة الوطنية للتأمين في ولاية باتنة ممثلة في جميع الوحدات التابعة لها على مستوى إقليم ولاية باتنة، وبناء عليه وضعت القائمة الإسمية للمؤسسات للوحدات المعنية. وقد تكون مجتمع الدراسة عموماً من جميع العاملين في هذه الوحدات، ويعرف العامل على أنه أي شخص ينتهي ويسهم في نشاط المؤسسة وبذلك تحدد أفراد المجتمع بالعاملين بالمناصب الإدارية العليا، الوسطى، والتنفيذية.

- توصلنا لارتفاع أعداد العمال والذي يبلغ حوالي 320، وعليه تم التوجه إلى أسلوب المعاينة من أجل تطبيق الدراسة الميدانية، ويمثل مجموع الاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي مانسبته (31.25%) من المجتمع الكلي. (انظر الملحق 03)

- تمت عملية الاتصال بالمستهدفين بالدراسة بطريقة رسمية (في أوقات عملهم) أو غير رسمية (خارج أوقات العمل) عندما كانت تبوء الطريقة الأولى بالفشل.

ثانياً. تحديد عينة الدراسة: العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع تمثل عناصره أفضل تمثيل، أين تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج. وقد استعملت الباحثة في هذا الإطار ما يسمى بالعينة متعددة المراحل multi stage sample، والتي يلجأ إليها الباحث عندما يكون مجتمع الدراسة كبيراً ومتناثراً على مساحات شاسعة تكلف الكثير من الوقت والجهد في التنقل بينها عند جمع البيانات، أيضاً في حالة عدم وجود إطار يضم جميع مفردات المجتمع فيستحيل الاختيار العشوائي مباشرة من المجتمع. لهذا يلجأ الباحث إلى أخذ العينة على مراحل متعددة متتالية. في المرحلة الأولى يتم تقسيم المجتمع إلى عدد محدد من وحدات المعاينة الكبيرة الحجم ومنها يختار بعضها عشوائياً ثم يتلو ذلك كمرحلة ثانية تقسيم الوحدات المختارة عشوائياً من المرحلة الأولى إلى وحدات أقل منها في الحجم ثم يختار بعضها عشوائياً وهكذا تتابع مراحل التقسيم والاختيار العشوائي وعدد هذه المراحل ليس ثابت بل يتوقف على طبيعة مجتمع الدراسة وإمكانيات الباحث. في المرحلة الأخيرة يصل الباحث إلى وحدات المعاينة التي سيجمع عنها بيانات البحث ويطلق عليها وحدات المعاينة الأولية. وعليه اختيرت عينة من 100 مفردة من المجتمع المستهدف. (انظر الملحق 03)

ثالثاً. توصيف العينة وفق المتغيرات و الخصائص الشخصية والوظيفية: نعرض فيما يلي تحليل لعينة الدراسة بناء على مختلف متغيرات البحث الشخصية والوظيفية.

1. المتغيرات الشخصية: تنقسم الخصائص الشخصية ضمن الاستبيان إلى ثلاث أقسام هي الجنس، السن، المستوى التعليمي، وكانت النتائج لعينة الدراسة على الشكل التالي:
أ. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى):
الجدول رقم (31) توصيف عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

البيان	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	60	60%
أنثى	40	40%
المجموع	100	100%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية SPSS V.21.

من خلال الجدول السابق يمكن القول بأن أغلب العينة من الذكور وبنسبة 60% أما الإناث 40%.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب السن: يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (32) توصيف عينة الدراسة وفق متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	10	أقل من 30 سنة
40%	40	بين 31 و 40 سنة
30%	30	بين 41 و 50 سنة
20%	20	أكثر من 51 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية SPSS V.21.

من خلال الجدول رقم(32) يتضح أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة بلغت 40%، تليها الفئة العمرية ما بين(41 و 50 سنة) بنسبة بلغت 30%، ثم الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) بنسبة 20%، وأخيرا الفئة العمرية(أقل من 30 سنة) بنسبة 10%. الملاحظ أن 50% من العاملين في العينة لا يتجاوزون 40 سنة من العمر، أي أن مستقبلهم الوظيفي لا يزال ممتدا لعدة سنوات أخرى، وبالتالي فهم بحاجة أكثر للتطوير الوظيفي الذي يعتبر التمكين من أهم أدواته. ويعود تفسير نسبة 50% الأخرى التي تعود للفئة العمرية الأكبر من 41 سنة، إلى أن تلك الفئات العمرية تملك الخبرة والمهارة التي تم اكتسابها مع الوقت، لذلك تسعى المؤسسة للحفاظ عليهم في مناصبهم. كما أن التنوع في مستوى أعمار عينة الدراسة يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة.

ج.توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
الجدول رقم (33) توصيف عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
55%	55	ليسانس
20%	20	ماستر
20%	20	دراسات عليا
5%	5	أخرى
100%	100	المجموع

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية SPSS V.21

من خلال الجدول رقم(33) يتضح بأن المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة هو شهادة الليسانس حيث بلغت نسبة حاملها 55%. تليها شهادة الماستر والدراسات العليا بنسبتين متساويتين 20%، ويمكن القول أن حاملي الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها يشكلون ما نسبته 95% من العاملين في عينة الدراسة، في حين أن الأفراد بمستويات غير جامعية يشكلون ما نسبته 5%.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

2. الخصائص الوظيفية: تنقسم الخصائص الوظيفية ضمن الاستبيان إلى ثلاث أقسام هي: التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، وكانت النتائج لعينة الدراسة على الشكل التالي:

أ. توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (34): توصيف عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	10	%10
أعوان إدارة وسطي	50	%50
أعوان إدارة دنيا	40	%40
المجموع	100	%100

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية SPSS v.21.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو من الإدارة الوسطى، حيث بلغت نسبتهم %50، يليهم من الإدارة الدنيا بنسبة %40، ثم من الإدارة العليا بنسبة %10. كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة من خلال الشكل الآتي:

ب. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (35): توصيف عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	%15
بين 5 و 15 سنة	65	%65
بين 16 و 25 سنة	10	%10
أكثر من 26 سنة	10	%10
المجموع	100	%100

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية SPSS v.21.

يتضح من الجدول رقم (35) بأن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين العاملين في عينة الدراسة هي ما بين (5 و 15 سنة) بنسبة بلغت 65%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 15%، تليها فئة (بين 16 و 25 سنة) بنسبة بلغت 10%، تليها فئة (أكثر من 26 سنة) بنسبة بلغت 10% كذلك يمكننا القول بأن نسبة كبيرة من العاملين يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة، وبالتالي فنسبة كبيرة من العاملين مؤهلون لتكوين آراء إيجابية أو سلبية حول موضوع تمكين العاملين والإبداع، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل تأثيراً في آراء الأفراد نحو الظواهر، فتراكم الخبرات عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين. يضاف إلى ذلك أن حوالي 15% من العاملين في عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: فرضيات الدراسة ونتائجها.

من الأهداف الرئيسية لكل بحث علمي هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها ونسعى في هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة واثم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة.

انطلقنا في هذا البحث من فرضيات أساسية قابلة للاختبار، ونسعى للتأكد من صحتها كل على حدة انطلاقاً من عرض كل فرضية بصفة كلية ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها لفرضيات فرعية.

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على تسيير الإبداع في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

ثالثا. الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

رابعا. الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية وبين الإبداع.

خامسا. الفرضية الرئيسية الخامسة:

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع) وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتفرع عنها خمس فرضيات فرعية التالية:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع) وفق المتغير الشخصي (الجنس).

■ الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع) وفق المتغير الشخصي (السن).

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع) وفق المتغير الشخصي (المستوى التعليمي).

■ الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (التصنيف الوظيفي).

■ الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (سنوات الخبرة).

المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية وتحليل الاتجاه العام للإجابات.

سوف نقوم بالتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول مستوى وواقع التمكين واتجاهات تسيير الإبداع في مؤسسة التأمين، أي التعرف على مستويات متغيرات الدراسة لدى العينة المبحوثة، وذلك بعرض التحليلات الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) والمستوى العام لكل بعد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن ثم التحليلات الوصفية والاتجاه العام لكل عبارة من العبارات المعنية في الاستبيان.

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول التمكين: سوف نقوم بالتعرف على مستويات متغيرات الدراسة المستقلة لدى العينة المبحوثة.

1. مستوى التمكين النفسي: قُسم التمكين النفسي إلى أربعة أبعاد أساسية: المعنى، الكفاءة، الحرية والتأثير.

الجدول رقم (36): مستوى التمكين النفسي عند أفراد عينة الدراسة.

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	1	0.502	04.14	المعنى	الأبعاد
مرتفع	4	.7350	3.757	الكفاءة	
مرتفع	3	.5330	4.313	الحرية	
مرتفع	2	0.509	4.317	التأثير	
مرتفع		0.431	4.131	التمكين النفسي	المتغير

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التمكين النفسي مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 4.131 بانحراف معياري قدره 0.431، ويأتي ترتيب أبعاده على النحو التالي: المعنى، التأثير، الحرية الكفاءة، مع تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة. وعليه فالحالة النفسية للعاملين بالمؤسسة جيدة وعليها المحافظة على هذه المستويات لأنها تدعم إبداعاتهم وتحرير أفكارهم.

وسوف نفصل فيما يلي كل بعد من أبعاد التمكين النفسي على حدة:

أ. المعنى: يتكون بعد المعنى من ثلاث عبارات موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب 1، 2، 3:

الجدول(37):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المعنى.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية وذو معنى بالنسبة لي	4.10	.704	2	أميل للموافقة
2	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي	4.07	.795	3	أميل للموافقة
3	تشعرنى المؤسسة بقيمتي وبأهمية العمل الذي أقوم به	4.25	.642	1	موافق بشدة
	المستوى العام	04.14	0.502		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الاحصائية v21.spss.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنى أو الإحساس بالجدوى جاء مرتفعا لدى العاملين بمتوسط حسابي مرجح 4.140 وانحراف معياري 0.502، وانطلاقا من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 3 التي تنص على(تشعرنى المؤسسة بقيمتي وبأهمية العمل الذي أقوم به) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.25 وانحراف معياري قدره 0.642 ، ما يدل أن العاملين متفوقون إلى حد كبير على أن المؤسسة تقدر وتستشعر أهمية الأعمال التي يؤديونها ومختلف أدوارهم.

جاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على(العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية وذو معنى بالنسبة لي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.10 وانحراف معياري قدره 0.704، وهذا نابع مما لمسناه من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها مع العاملين وإدراكهم لأهمية خدمات المؤسسة بالنسبة للمجتمع. فمعنى وأهمية العمل يعتبر من الدوافع الرئيسية للإنسان، ويأتي قبل أي حوافز خارجية أخرى، وهذه النتيجة تعتبر مؤشرا مهما يبرز أن العاملين محفزون داخليا، وراغبون في العطاء.

جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على(أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.07 وانحراف معياري قدره 0.795.وقد لمسنا فخر

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

العمال بالعمل في هذه المؤسسة الوطنية، وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة، والتي أكد فيها العاملون على أن أعمالهم على درجة عالية من الأهمية، وذات معنى بالنسبة إليهم.

إجمالاً يمكن القول بأن العمل مهم وذو قيمة عالية بالنسبة للعاملين بدرجة لا بأس بها، الأمر الذي يجعله يحظى بالأولوية، مما يدفعهم إلى المثابرة والحرص على العطاء، وهذه النتيجة تتوافق مع العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة، حيث أن العمل في الإطار العام لا يشكل فقط مدخلاً للكسب المادي، بل يعتبر أيضاً محفزاً لتحقيق الذات. كما تدل النتائج على أن العاملين في المؤسسة يفتخرون بالجهود التي يبذلونها في العمل، أي أنهم راضون بدرجة عالية على مبادراتهم وانجازاتهم، وهذه النتيجة مهمة جداً فعندما تصبح الجهود المبذولة في العمل مصدر فخر واعتزاز فهذا يدعو إلى مزيد من الحرص والمثابرة.

ب. بعد الكفاءة: يتكون بعد الكفاءة من ثلاث عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 4، 5، 6:

الجدول (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الكفاءة.

الرقم	العبارة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
4	أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي بالشكل المطلوب	4.01	.798	1	أميل للموافقة
5	أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي	3.61	.984	3	أميل للموافقة
6	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	3.65	1.009	2	أميل للموافقة
	المستوى العام	3.757	0.735		مرتفع

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الكفاءة مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 3.757 وانحراف معياري 0.735. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأفلوذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة (أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي بالشكل المطلوب) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.01 وانحراف معياري

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

قدره 0.798. وعليه يمكننا القول بأن العاملين يثقون في قدرتهم على تأدية الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب، وتعد الثقة عاملاً نفسياً مهماً يساعد العاملين على العطاء والأداء المتميز.

جاءت الفقرة التي تنص على (أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.65 وانحراف معياري قدره 1.009، وعليه يمكننا القول بأن العاملين في المؤسسة لديهم القدرة الكافية والمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات، وذلك يدعمه توفر الثقة لديهم بقدراتهم.

جاءت الفقرة (أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين من عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.61 وانحراف معياري قدره 0.984، وعليه يمكننا القول بأن العاملين يتمتعون بالخبرة اللازمة التي تساعدهم على تأدية العمل. والخبرة في طبيعتها عبارة عن نتاج للتراكم العملي الذي تعززته الممارسة، حيث استنتجنا من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها تأكيداً للعاملين على كثرة التجارب في بيئة العمل، الأمر الذي يدعم وينمي رصيد المهارات الوظيفية لديهم.

وكتعليق يمكننا القول بأن الكفاءة العالية التي يتمتع بها العاملون يمكن أن يكون مصدرها معنى العمل الكبير نوعاً ما بالنسبة إليهم، الأمر الذي يجعله يشكل تحدياً يدفعهم إلى المثابرة والاجتهاد باستمرار، وهذا ما يعد مطلباً أساسياً في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتطلب تجديد القدرات، وتحسينها لمواكبة التغيرات، والتكيف معها.

ج. بعد الحرية: يتكون بعد الحرية من ثلاث عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 9-8-7:

الجدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الحرية.

الرقم	العبارة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
7	أحدد بنفسني الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي	4.23	.649	2	موافق بشدة
8	أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي	4.51	.643	1	موافق بشدة
9	أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أربغ في إنجازها	4.20	.829	3	أميل للموافقة
	المستوى العام	4.313	0.533		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الحرية مرتفعاً بمتوسط حسابي 4.313 وانحراف معياري 0.533. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي: جاءت الفقرة (أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملتي) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.51 وانحراف معياري قدره 0.643، و كنتيجة عن هذه الفقرة فالعامل متفوقون على أن لديهم الحرية الكافية لوضع الجداول الزمنية الخاصة بهم.

جاءت الفقرة (أحدد بنفسني الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.23 وانحراف معياري قدره 0.649 وعليه يمكننا القول بأن العاملين موافقون بدرجة كبيرة جداً بأنهم يحددون بأنفسهم الطرق المناسبة لتأدية العمل، وهذا ما يبرز بأنه هناك هامش مرونة معتبر للعاملين في المفاضلة بين بدائل حل المشكلات، وكتحليل لهذه النتيجة نرى بأن طبيعة عمل المبحوثين في الخطوط الأمامية تترك للعامل الحرية في تقدير الطرق المناسبة لتأدية العمل، وهذا التقدير يكون في حدود الإجراءات والتعليمات السائدة. فعنصر الاختيار متوفر وهو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله وهذا يؤكد النتيجة السابقة.

جاءت الفقرة رقم 9 التي تنص على (أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.20 وانحراف معياري قدره 0.829. فالعمال موافقون إلى حد كبير على إمكانية رفضهم لأعمال لا يرغبون بإنجازها، وهو ما يؤكد على ارتفاع مستويات الحرية لديهم داخل المؤسسة.

مستوى الحرية لدى العاملين جاء مرتفعاً، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن إدراك معنى وقيمة العمل والقدرة عليه، لن تحقق الأثر المرغوب بدون مستوى كاف من الحرية والاستقلالية فالحرية ذات المستوى المرتفع لدى عينة الدراسة بالمؤسسة هي متطلب رئيسي دفع بالعمل أن يكون له مستويات مرتفعة من الأهمية والقيمة لدى العاملين.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

وحول هذه النقطة بالذات تلقينا العديد من الملاحظات من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها مع العمال، حيث أكدوا لنا على أن العمل في المؤسسة بدون قيود، وهذا ما ينعكس إيجاباً على رغبتهم في التطور والعطاء. فهذا البعد له تأثير إيجابي من ناحية الرضا الوظيفي، والأداء ودافعية الأفراد للإنجاز. وكتوصية فالمطلوب من المؤسسة استغلال هذه الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها عموماً، وذلك من خلال سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة، واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، وهنا نؤكد على ضرورة الحفاظ على الاستقلالية لهمما يمنحهم الحرية في المشاركة والنقاش، وهذا ما يدعم ويعزز مستويات التمكين النفسي لديهم.

د.التأثير: يتكون بعد الحرية من ثلاث عبارات موزعة في الاستبيان وفقاً للترتيب 10، 11، 12:

الجدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
10	أشعر بأن تأثيري كبير على كل ما يحدث في القسم الذي أعمل به	4.31	.706	2	لا أعلم
11	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين	4.54	.558	1	موافق بشدة
12	تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة	4.10	.785	3	أميل للموافقة
	المستوى العام	4.317	0.509		مرتفع

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التأثير مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.317 وانحراف معياري 0.509. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرتا هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل،

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كمايلي:

جاءت الفقرة رقم 11 التي تنص على(تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.54 وانحراف معياري قدره 0.558. وعليه يمكننا القول بأن العاملين موافقون إلى حد كبير بأن مخرجات أعمالهم تأثيرا على نتائج وأعمال الآخرين، حيث تساهم في تبسيطها وتسهيلها، وهنا نؤكد على أن طبيعة العمل في المؤسسة مترابط ومتشابك، ويمكننا أن نرجع سبب هذه النتيجة، إلى أن مستوى الحرية التي يشعر بها العاملون والذي جاء مرتفعا، أدى إلى مستوى مرتفع في رؤيتهم لمدى تأثيرهم في بيئة عملهم.

جاءت الفقرة رقم 10 التي تنص على(أشعر بأن تأثيري كبير على كل ما يحدث في القسم الذي أعمل به) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.31 وانحراف معياري قدره 0.706. يعتقد الأفراد بأن صورة تأثيرهم على القرارات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بمهام عملهم غير واضحة، وبالتالي فرؤية العاملين لتأثيرهم داخل أقسامهم تحتاج إلى تدعيم وتعزيز مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية لديهم.

جاءت الفقرة رقم 12 التي تنص على(تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.10 وانحراف معياري قدره 0.785. فالعاملون يوافقون على أن لديهم دورا في تطوير أداء ونتائج المؤسسة، وهذا ما يثبت سبب فخرهم بالجهود التي يبذلونها.

مستوى التأثير لدى العاملين جاء مرتفعا، وبصفة عامة يعتبر الشعور بالتأثير لدى العاملين في مستويات لا بأس بها، والمطلوب تدعيمها وتعزيزها أكثر، لأنه كلما ارتفع أكثر كلما زاد انغماس العاملين وارتباطهم بالعمل، الأمر الذي يحفز طاقاتهم، وإبداعاتهم.

2. التمكين الهيكلي: قُسم التمكين الهيكلي إلى ستة أبعاد أساسية: التفويض، المشاركة، فريق العمل/العمل الجماعي، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والدعم، التدريب والتعليم والتطوير.

الجدول(41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى العام لأبعاد"التمكين الهيكلي"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
-----------------	-------------------	---------	---------------

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

الأبعاد	التفويض	4.025	9.600	5	مرتفع
	المشاركة	4.812	5.600	2	مرتفع
	فريق العمل/العمل الجماعي	4.810	3.710	3	مرتفع
	تدفق المعلومات والاتصال	4.280	.5790	1	مرتفع
	التحفيز والدعم	4.055	.4640	4	مرتفع
	التدريب والتعليم والتطوير	3.915	.5530	6	مرتفع
المتغير	التمكين الهيكلي	4.085	0.434		مرتفع

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية v21.spss.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التمكين الهيكلي مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 4.085 بانحراف معياري قدره 0.434، ويأتي ترتيب أبعاده على النحو التالي: المعلومات والاتصال المشاركة، فريق العمل، التحفيز والتشجيع، التفويض، التدريب والتعليم وتحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، وسوف نفصل فيما يلي كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدة:

أ. التفويض: يتكون بعد التفويض من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 13، 14، 15، 16:

الجدول (42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التفويض.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز	4.05	.914	2	أميل للموافقة
14	يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	3.88	.820	4	أميل للموافقة
15	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	3.98	.816	3	أميل للموافقة
16	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر	4.19	.692	1	أميل للموافقة
	المستوى العام	4.025	0.609		مرتفع

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية v21.spss.

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التفويض مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.025 وانحراف معياري 0.609. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 16 التي تنص على (أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.19 وانحراف معياري قدره 0.692. وهو ما يعكس الثقة التي يتحلّى بها العاملون، والتي تنبع من ثقتهم بمهاراتهم كما توصلنا إليه سابقاً، وكذلك الإحساس بالجدوى المرتفع لديهم.

جاءت الفقرة رقم 13 التي تنص على (يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.05 وانحراف معياري قدره 0.914. حيث يميل العاملون عينة الدراسة إلى الاعتقاد في ثقة رؤسائهم بهم لإنجاز الأعمال، وتوفر الثقة مطلب أساسي لتفويض السلطة.

جاءت الفقرة رقم 15 التي تنص على (تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.98 وانحراف معياري قدره 816، ويمكن القول هنا بأن السلطات والصلاحيات تتوافق حسب رأي العاملين مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وهو ما يدعم عدم عودة العاملين إلى رؤسائهم بما يبرز فعالية التفويض داخل المؤسسة. جاءت الفقرة رقم 14 التي تنص على (يفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.88 وانحراف معياري قدره 0.820، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.

التفويض وهو أهم مرتكزات التمكين الهيكلي وهو متوفر بالمؤسسة بصفة مرتفعة، وبالشكل الكاف وبالتالي لا وجود لمشكلة إحلال التمكين بالمؤسسة، لأن التفويض هو التحدي الذي يسبق ذلك.

ب. بعد المشاركة: يتكون بعد المشاركة من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 20، 19، 18، 17:

الجدول (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	4.02	.876	4	أميل للموافقة
18	أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في	4.10	.732	3	أميل للموافقة

				تحقيق أهداف مؤسستي	
موافق بشدة	1	.747	4.26	يأخذ رئيسي المباشر بآرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	19
أميل للموافقة	2	.861	4.13	يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل.	20
مرتفع		0.605	4.128	المستوى العام	

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المشاركة مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.128 وانحراف معياري 0.605. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 19 التي تنص على (يأخذ رئيسي المباشر بآرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.26 وانحراف معياري قدره 0.747. يمكننا القول عن هذه النتيجة أن الرؤساء في المؤسسة يأخذون إلى حد كبير بآراء ومقترحات مرؤوسهم في العمل، وهذه النتيجة تعكس مستوى الثقة المقبول بين الرؤساء والمرؤوسين كما توصلنا إليه سابقاً.

جاءت الفقرة رقم 20 التي تنص على (يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.13 وانحراف معياري قدره 0.861. وذلك يدل على التشاور وتبادل الآراء حول المشاكل التي تعترضهم، و من ثم تقديم الاقتراحات بشأنها، واختيار البديل الأفضل.

جاءت الفقرة رقم 18 التي تنص على (أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.10 وانحراف معياري قدره 0.732. وعليه يمكن القول بأن العاملين يقدرون مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذه النتيجة تدعم فخرهم بما يقومون به من أعمال كما توصلنا إليه سابقاً.

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

جاءت الفقرة رقم 17 التي تنص على (تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.02 وانحراف معياري قدره 0.876. وهي نتيجة تدعم الفقرة الأولى ذات الاتجاه الأقوى في الترتيب. وكتوصية على المؤسسة التحلي بالأساليب المعاصرة التي تدعم المشاركة، وعليها تبنيها وتعزيزها لتصبح المشاركة عادة وليست استثناء.

كخلاصة يمكن القول بأن المشاركة في المستوى المطلوب، فهي تعتبر من دعائم التمكين وعلى المؤسسة الحفاظ على هذه المستويات ودعمها من خلال عمليات التدريب وتعزيز الأساليب وطرق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ج. بعد فريق العمل: يتكون بعد فريق العمل من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 21، 22، 23، 24:

الجدول (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فريق العمل.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	4.21	.782	2	موافق بشدة
22	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	4.23	.777	1	موافق بشدة
23	في قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	3.96	.920	4	أميل للموافقة
24	تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات في ما بينهم	4.03	.937	3	أميل للموافقة

مرتفع		0.713	4.108	المستوى العام
-------	--	-------	-------	---------------

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى فريق العمل مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.108 وانحراف معياري 0.713. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 22 التي تنص على (تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.23 وانحراف معياري قدره 0.777. وذلك مايساهم في القيام بالرقابة الذاتية والتطوير، ويمنح دافعية عالية لحسن لأداء. فالمؤسسة تدعم العمل بفرق العمل.

جاءت الفقرة رقم 21 التي تنص على (تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.21 وانحراف معياري قدره 0.782. وهذه النتيجة تؤكد سابقتها من حيث دعم المؤسسة لهذا الشكل من العمل وهو العمل من خلال فرق، وهو يتماشى مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على العمل الجماعي ومزاياه على مستوى الفرد والمؤسسة.

جاءت الفقرة رقم 24 التي تنص على (تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.03 وانحراف معياري قدره 0.937. ذلك لما توفره فرق العمل من تبادل للمعلومات بين أعضاء الفريق، ومنه انتقال الخبرات والمهارات فيما بين أعضاء الفريق الواحد، ومن فريق لآخر.

جاءت الفقرة رقم 23 التي تنص على (في قسسي يتم العمل بروح الفريق الواحد) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.96 وانحراف معياري قدره 0.920. وهذا يدعم النتائج السابقة، أي أن المؤسسة تحرص على توفير هذه الصيغة من إنجاز المهام من خلال فرق ممكنة، أي أن العمل جماعي أكثر منه فردي.

هذا المستوى مقبول من الاعتماد على فرق العمل في المؤسسة، باعتبارها توجه إداري حديث، وهذا يدعم ما توصلنا إليه من نتائج سابقة كارتفاع مستوى الحرية بالنسبة للمتمكين النفسي، حيث

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

أن فرق العمل يشعر العامل داخلها براحة أكبر واستقلالية أكثر، وكذلك مستوى المشاركة المرتفع، حيث أن فرق العمل دعامة أساسية لها.

د.بعد تدفق المعلومات والاتصال: يتكون بعد المعلومات والاتصال من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 25، 26، 27، 28:

الجدول (45) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تدفق المعلومات والاتصال.

الرقم	العبارة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
25	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل	4.24	.712	2	موافق بشدة
26	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	4.10	.798	3	أميل للموافقة
27	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	4.39	.695	1	موافق بشدة
28	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)	4.39	1.072	1	موافق بشدة
	المستوى العام	4.280	0.579		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعلومات والاتصال مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.280 وانحراف معياري 0.579. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 27 التي تنص على (تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.39 وانحراف معياري قدره 0.695. ويمكن القول بأن التعليمات والإجراءات في المؤسسة واضحة بصفة جيدة للعاملين بها، أي لا تتميز بالغموض، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء.

جاءت الفقرة رقم 28 التي تنص على (تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)) أيضاً في المرتبة الأولى أيضاً من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.39 وانحراف معياري قدره

1.072. فهي بذلك تبذل جهودا مشكورة عليها، من حيث توفير المعلومات للمستفيدين من خدماتها وللعاملين داخل أسوارها.

جاءت الفقرة رقم 25 التي تنص على (أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.24 وانحراف معياري قدره 0.712. فلغة التواصل بين العاملين تكاد تكون مشتركة ومفهومة لدى الجميع، وهذا ما لمسناه من خلال تواجدها في ميدان الدراسة في فترة إنجازها.

جاءت الفقرة رقم 26 التي تنص على (أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملية في الوقت المناسب) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.10 وانحراف معياري قدره 0.798. فالعاملون يقرون بتحصيلهم على المعلومات اللازمة للعمل في وقتها المناسب، والمطلوب هو الحفاظ على ديمومة توفر المعلومات في أوقاتها المناسبة، لأن أي خلل في تدفق المعلومات يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد.

كتعليق على هذه النتائج يمكن القول بأنها تعكس نظاما للمعلومات فعالا إلى حد كبير، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة لأن المعلومات اليوم تشكل عصب حياة المؤسسات وأي خلل في توفرها أو انسيابها ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ونتائجها.

هـ- بعد التحفيز والدعم: يتكون بعد التحفيز والتشجيع من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 29، 30، 31، 32:

الجدول (46) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز والدعم.

الرقم	العبارة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
29	يتناسب الراتب والمكافئات التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	3.92	.929	4	أميل للموافقة
30	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي	4.02	.910	3	أميل للموافقة
31	يتم التركيز في المؤسسة على	4.25	.730	1	موافق

بشدة				تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	
أميل للموافقة	2	.834	4.03	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	32
مرتفع		0.464	4.055	المستوى العام	

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية v21.spss.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التحفيز والتشجيع مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.055 وانحراف معياري 0.464. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 31 التي تنص على (يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.25 وانحراف معياري قدره 0.730. فالمؤسسة تركز لحد كبير على دعم الناجحين على حساب معاقبة المقصرين.

جاءت الفقرة رقم 32 التي تنص على (يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.03 وانحراف معياري قدره 0.834. فالعاملون يرون بأن نظام الترقيات موضوعي وعادل، ومن جهة أخرى هناك فئة لاتوافق على ذلك وهي الفئة التي قد يشكل لها ذلك خطراً على الرضا الوظيفي.

جاءت الفقرة رقم 30 (ألقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.02 وانحراف معياري قدره 0.910. فالرؤساء والمسؤولون يشجعون ويدعمون من يعملون تحت إشرافهم، وهذا يعد تحفيزاً معنوياً كبيراً يعتبر دعامة لتفعيل أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يؤدي إلى توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

جاءت الفقرة رقم 29 التي تنص على (يتناسب الراتب والمكافئات التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.92 وانحراف معياري قدره 0.929. برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وحبذا لو ترتبط العوائد بالأداء وليس بالعمل، لأنها بذلك تزيد من دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

كخلاصة يمكن التأكيد على العلاقة الوطيدة بين التحفيز والأداء لذا نوكد على العناية بنظام التحفيز داخل المؤسسة.

و- بعد التدريب والتعليم والتطوير: يتكون بعد التدريب والتعليم من أربع عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 36،35،34،33:

الجدول (47) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتعليم والتطوير.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
33	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	3.58	1.112	4	أميل للموافقة
34	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	3.60	1.054	3	أميل للموافقة
35	تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	4.15	.770	2	أميل للموافقة
36	تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر	4.33	.805	1	موافق بشدة
	المستوى العام	3.915	0.553		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التدريب والتعليم مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 3.915 وانحراف معياري 0.553، وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة (تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.33 وانحراف معياري قدره 0.805. يتطلب التمكين توفير التدريب المستمر لتعلم مهارات جديدة كمهارات التفويض، واتخاذ القرار، وحل الصراع، ومهارات القيادة، كما تمكّن جهود التمكين العاملين من بناء المعرفة.

جاءت الفقرة (تتيح المؤسسة فرصاً متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.15 وانحراف معياري قدره 0.770. ففرص

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

التدريب والتعليم في الغالب متساوية بين العاملين في المؤسسة، ما يعكس صورة نظام التدريب والتي تحتاج إلى عناية أكبر، حيث أن اللامساواة في فرص التنمية والتدريب تنعكس سلباً على الرضا الوظيفي.

جاءت الفقرة (توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.60 وانحراف معياري قدره 1.054. فالمؤسسة تهتم بتدريب عمالها، إلا أن هذا غير كاف ويحتاج نظام التدريب إلى دعم وتعزيز من خلال توفير الإمكانيات التي تساعد على ذلك.

جاءت الفقرة (يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.58 وانحراف معياري قدره 1.112. هذه النتيجة إيجابية إلى حد ما، فتوفير التأهيل الوظيفي للعاملين الجدد من متطلبات العمل في المؤسسة.

على العموم، فالمؤسسة محل الدراسة تهتم بالتدريب كأداة تسمح لها من مواكبة التغيرات في بيئتها ومن أجل تحقيق خططها واستراتيجياتها.

ثانياً. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول اتجاهات تسيير الإبداع: قُسم تسيير الإبداع إلى ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإدارة بالإبداع، الإدارة المبدعة للمعرفة، رأس المال الفكري البشري، تعتبر كمؤشرات تدل على اتجاهات ثلاثة لعملية تسيير الإبداع.

الجدول (48) مستوى اتجاهات تسيير الإبداع عند أفراد عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
3.908	.5580	3	مرتفع
4.104	.5930	1	مرتفع
4.054	0.665	2	مرتفع

الأبعاد	الإدارة بالإبداع	الإدارة المبدعة للمعرفة	رأس المال الفكري البشري
	3.908	4.104	4.054

الفصل الثاني تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

المتغير	تسيير الإبداع	4.022	0.503	مرتفع
---------	---------------	-------	-------	-------

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تسيير الإبداع مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.022 بانحراف معياري قدره 0.503، ويأتي ترتيب أبعاده على النحو التالي: الإدارة المبدعة للمعرفة، رأس المال الفكري البشري، الإدارة بالإبداع، وقد تحققوا جميعاً بمستويات مرتفعة. وسوف نفصل فيما يلي كل بعد من أبعاد تسيير الإبداع على حدة:

1. مؤشر الإدارة بالإبداع: يتكون بعد الإدارة بالإبداع من خمس عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 41، 40، 39، 38، 37:

الجدول (49) تقييم إجابات عينة الدراسة حسب مؤشر الإدارة بالإبداع.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
37	تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للإبداع	3.94	1.144	3	أميل للموافقة
38	تتبنى المؤسسة الإبداع كثقافة دائمة	3.59	1.093	4	أميل للموافقة
39	المسؤولون بالمؤسسة منفتحين على البيئة الخارجية	4.08	.720	1	أميل للموافقة
40	تشجع المؤسسة مواردها البشرية على الإبداع	3.94	1.090	3	أميل للموافقة
41	توفر المؤسسة بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي	3.99	.870	2	أميل للموافقة
	المستوى العام	3.908	0.558		مرتفع

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول أن إجابات الأفراد لبعدها بالإبداع في غالبيتها ذات تقييم مرتفع، بمتوسط حسابي 3.908 وانحراف معياري 0.558. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 39 التي تنص على (المسؤولون بالمؤسسة منفتحين على البيئة الخارجية) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.08 وانحراف معياري قدره 0.720، مما يبين بأن المسؤولين بالمؤسسة منفتحين على بيئتها الخارجية.

جاءت الفقرة رقم 41 التي تنص على (توفر المؤسسة بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.99 وانحراف معياري قدره 0.870، مما يبين أن الأفراد متفقيين بدرجة تفوق المتوسط بأن المؤسسة توفر بيئة ملائمة لإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفرادها على كافة المستويات.

جاءت الفقرة رقم 37 التي تنص على (تبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للإبداع) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.94 وانحراف معياري قدره 1.144، وبالتالي فالمؤسسة تشجعهم على ممارسة الإبداع، وتشاركهم رؤياها المتعلقة بالإبداع بالقدر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الإبداعية بقوة.

جاءت الفقرة رقم 40 التي تنص على (تشجع المؤسسة مواردها البشرية على الإبداع) أيضاً في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.94 وانحراف معياري قدره 1.090، فالمؤسسة لا تشارك أفرادها في رؤيتها للإبداع فحسب، بل وتشجعهم على ممارسته.

جاءت الفقرة رقم 38 التي تنص على (تبنى المؤسسة الإبداع كثقافة دائمة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.59 وانحراف معياري قدره 1.093، أي أن أغلب العاملين يرون أن المؤسسة تبني ثقافة دائمة للإبداع، ولكن يمكننا القول أن ذلك بقدر غير كاف في نظر الفئة التي لم تعط لهذه الفقرة تقييماً كبيراً من وجهة نظرهم، أو الفئة التي كانت إجابتها محايدة بالنسبة لهذا العنصر، وبالتالي فتبني ثقافة الإبداع غير كاف.

يتضح من التحليل السابق، أن المؤسسة تبني مفهوم الإدارة بالإبداع بمستوى مرتفع، لكنها نتيجة غير كافية للحكم بجودة نظام الإدارة بالإبداع ووصفه بالابتكاري، الذي يمكنها من توفير المناخ الجيد للإبداع وتحقيق نتائجه المرجوة.

2. مؤشر الإدارة المبدعة للمعرفة: يتكون بعد الإدارة المبدعة للمعرفة من خمس عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 42، 43، 44، 45، 46:

الجدول (50) تقييم إجابات عينة الدراسة حسب مؤشر الإدارة المبدعة للمعرفة.

الرقم	العبرة/الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه العام
-------	---------------	---------	----------	---------	---------------

		المعياري	الحسابي		
42	لدى المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين، استرجاع المعرفة)	3.67	1.155	4	أميل للموافقة
43	تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية، (بحوث جامعية...)	4.25	.770	2	موافق بشدة
44	هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف	4.17	.792	3	أميل للموافقة
45	توفر المؤسسة مساحة حرية للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة	4.17	.865	3	أميل للموافقة
46	المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة	4.26	.824	1	موافق بشدة
	المستوى العام	4.104	0.593		مرتفع

المصدر: اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية v21 .spss

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الإدارة المبدعة للمعرفة مرتفعاً بمتوسط حسابي 4.104 وانحراف معياري 0.593. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأفلوذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 46 التي تنص على (المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.26 وانحراف معياري قدره 0.824، مما يبين أن هناك موافقة كبيرة من طرف العاملين الأفراد بأن المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة ولعل عملية التكوين، والمستوى العالي للتمكين والذي توصلنا إليه سابقاً خير تعليل لهذه النتيجة.

جاءت الفقرة رقم 43 التي تنص على (تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية، (بحوث جامعية...)) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.25 وانحراف معياري قدره 0.770، وحظيت هذه الفقرة بموافقة كبيرة من طرف العاملين وبدل ذلك على ما يلمسونه من حرص المؤسسة على استقطاب المعارف وجذبها من مختلف المصادر الخارجية.

جاءت الفقرة رقم 44 التي تنص على (هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.17 وانحراف معياري قدره 0.792، أي أن العاملين موافقين بدرجة أكثر من متوسطة نحو ما تحتويه هذه الفقرة، مما يعني أن المؤسسة تحقق التواصل وتسهل عملية الاتصال لتوفير الاحتياجات من المعارف إضافة إلى أنها تشجع بذلك على تقاسم المعرفة، وهذه المهمة تخص القائد الممكّن فهو الذي يقع على

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

عائقه إيجاد طرق، وأساليب جديدة من شأنها تطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، بإشراك العاملين، وتطوير القدرات، والموجودات الفكرية.

جاءت الفقرة رقم 45 التي تنص على (توفر المؤسسة مساحة حرية للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة) أيضاً في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.17 وانحراف معياري قدره 0.865، وهو تقييم أكبر من المتوسط، يعكس أن المؤسسة توفر للعاملين مساحات حرية لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج المعارف الجديدة، وتوفر بذلك مناخ إيجابي يحفز العاملين على إطلاق معارفهم الكامنة، وإتاحتها للمؤسسة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم، وتنميتها وخلق الفرص التي تسمح للأشخاص التعاون فيما بينهم، وبالتالي خلق أفكار جديدة.

جاءت الفقرة رقم 42 التي تنص على (لدى المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين، استرجاع المعرفة)) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.67 وانحراف معياري قدره 1.155، وعدم اتفاقهم على نفس الحكم ويعود تفسير هذا إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة عموماً، وبالمؤسسة خاصة.

وضح الجدول (49) نتائج حول واقع الإدارة المبدعة للمعرفة، و يتضح أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم مرتفع، مما يبين أن المؤسسة تتبنى مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة ولكن هي نسبة غير كافية للحكم بجودة إدارة المعرفة بالمؤسسة ووصفها بالإبداعية، وهي أيضاً نسبة هامة للحكم على ضرورة إعادة النظر في أسلوب المؤسسة في إدارتها للمعرفة، ومحاولة تبني المدخل الابتكاري في ذلك.

3. مؤشر رأس المال الفكري البشري: يتكون بعد رأس المال الفكري البشري من خمس عبارات موزعة في الاستبيان وفق للترتيب 47، 48، 49، 50، 51:

الجدول (51): تقييم إجابات عينة الدراسة حسب مؤشر رأس المال الفكري البشري.

الرقم	العبارة/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
47	تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلاءم مع احتياجات الإبداع	3.98	.953	3	أميل للموافقة

48	طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين	4.02	1.035	2	أميل للموافقة
49	تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين	3.92	1.070	4	أميل للموافقة
50	يتماشى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية	3.86	1.119	5	أميل للموافقة
51	لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق	4.49	.703	1	موافق بشدة
	المستوى العام	4.054	0.665		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى مؤشر رأس المال الفكري البشري مرتفعاً بمتوسط حسابي مرجح 4.054 وانحراف معياري 0.665. وانطلاقاً من نتائج الاستبيان جاءت فقرات هذا البعد من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم 51 التي تنص على (لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.49 وانحراف معياري قدره 0.703، ما يدل على اتفاق كبير بين العاملين على أن الأفراد قادرين على استخدام المعرفة ونقلها من الحيازة إلى التطبيق، ما يدل على توفر ثقافة تدعو إلى تكريس تدفق المعرفة والمعلومات، ومشاركة جميع العاملين فيها.

جاءت الفقرة رقم 48 التي تنص على (طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 4.02 وانحراف معياري قدره 1.035، فالعاملون متفقون بنسبة أكبر من المتوسط على أن نظام الحوافز والمكافآت المتوفر يخدم ويشجع الجانب المبدع، والابداع، والمبدعين.

جاءت الفقرة رقم 47 (تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلاءم مع احتياجات الإبداع) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.98 وانحراف معياري قدره 0.953، مما يبين أن الأفراد متفقين بنسبة أكثر من متوسطة بأن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في محاولة لتحقيق التطابق بين احتياجات الوظائف ومواصفات شاغليها ومن ثم القدرة على تصميم وظائف أكثر أداءاً وتقديمها للقيم المضافة، وخدمة لأهداف الإبداع فالوظائف والمسؤوليات التي

تُمنح للعاملين عند تمكينهم مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشاكل وتفويض السلطة والمسؤولية، يمكن أن تساهم في اكتسابهم لخبرات ومعارف ضمنية جديدة وبالتالي تشجع الإبداع.

جاءت الفقرة رقم 49 التي تنص على (تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.92 وانحراف معياري قدره 1.070، فهناك اتفاق بمستوى كبير نوعاً ما على أن مجهودات التدريب والتكوين تتماشى بقوة مع إستراتيجية وأهداف الإبداع.

جاءت الفقرة رقم 50 التي تنص على (يتماشى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسطها الحسابي المرجح 3.86 وانحراف معياري قدره 1.119، وهي تقضي باتفاق ثلث من العاملين مع تماشي نظام الأجور والحوافز مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية منها.

كخلاصة يتضح أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم مرتفع، مما يبين بأن المؤسسة تستثمر في مواردها البشرية، وتقر بأهميتها في تحقيق أهداف التوسع والإبداع، إلا أن جهودها في هذا المجال يمكن وصفها بغير كافية للحكم على قوة الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بالمؤسسة، وذلك على اعتبار نسبة العمال الذين لا يوافقون هذا الرأي، وهي نتيجة غير كافية للحكم على كفاية الاستثمارات المبذولة في هذا المجال لبلوغ أهداف الإستراتيجية الإبداعية للمؤسسة، ولذلك لا ضير من بذل جهود أكبر لتحقيق الإدارة الحديثة والابتكارية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات مع مناقشة النتائج.

بعد تقييم واقع تمكين العاملين بالمؤسسة ومدى تبنيها للإبداع كثقافة، ومدى توفر اتجاهات تسيير الإبداع فيها، سيتم اختبار مدى وجود علاقة بين التمكين واتجاهات تسيير الإبداع، أي اختبار مدى اعتماد التمكين بالمؤسسة كمدخل لتحقيق اتجاهات تسيير الإبداع.

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأربعة (4) التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.
- من أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعتمد على تحليل الانحدار، وقبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وللتأكد من ذلك سيتم الاعتماد على معامل تضخم التباين (variance inflation factor) VIF والتباين المسموح به Tolerance لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. وفي حال كان معامل تضخم التباين أقل من 10 وقيمة التباين المسموح أكبر من 5% فيمكن ضمان عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات والانتقال لتحليل الانحدار. كما سنتطرق للتأكد مما سبق من خلال حساب معامل الالتواء Skewness للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك في حال كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء أقل من 1.

الجدول رقم (52) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء للمتغيرات.

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين vif	التباين المسموح	معامل الالتواء skewness
التمكين النفسي	المعنى	1.189	0.841	-0.369
	الكفاءة	1.438	0.696	-0.984
	الحرية	2.020	0.495	-0.775
	التأثير	2.000	0.500	-0.366

المصدر: مخرجات البرمجية الاحصائية spss v21.

نجد من الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين جميعها أقل من 10 حيث تراوحت بين 1.189 و 2.020، وقيم التباين المسموح جميعها أكبر من 5% وتراوح بين 0.495 و 0.841، وبناء عليه نستنتج عدم وجود مشكلة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التمكين النفسي. كذلك نجد أن جميع

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

قيم معامل الالتواء المطلقة أقل من 1 لجميع أبعاد التمكين النفسي وبذلك نؤكد خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

1. أثر بعد المعنى على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المعنى على تسيير الإبداع.

الجدول رقم(53):نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.378	1	0.378	1.503	0.223
الخطأ	24.654	98	0.252		
الكلية	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98,1)=3.92					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 1.503 أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.223 وهي أكبر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج غير صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (54) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعنى	0.123	0.100	0.123	1.1226	0.223
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98,1)=					المتغير التابع: تسيير الإبداع
					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 1.1226 أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.223 أكبر من 5% مستوى المعنوية المفروض.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

2. أثر بعد الكفاءة على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الكفاءة على تسيير الإبداع.

الجدول رقم(55):نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.198	1	2.198	9.434	0.003
الخطأ	22.834	98	0.233		
الكلي	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					3.92=(98,1)
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 9.434 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.003 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول(56):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الكفاءة	0.203	0.066	0.296	3.071	0.003
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					1.64=(98,1)
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 3.071 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.003 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

3. أثر بعد الحرية على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الحرية على تسيير الإبداع.

الجدول رقم (57): نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.347	1	2.347	10.139	0.002
الخطأ	22.685	98	0.231		
الكلي	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98, 1) = 3.92					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 10.139 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.002 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (58): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الحرية	0.289	0.091	0.306	3.184	0.002
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98, 1) = 1.64					المتغير التابع: تسيير الإبداع
					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 3.184 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.002 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع. 4. أثر بعد التأثير على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التأثير على تسيير الإبداع.

الجدول (59): نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.030	1	2.030	8.649	0.004
الخطأ	23.002	98	0.235		
الكلية	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98، 1) = 3.92					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 8.649 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.004 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (60): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التأثير	0.281	0.096	0.285	2.941	0.004
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98، 1) = 1.64					المتغير التابع: تسيير الإبداع
					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 2.941 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.004 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء

الفصل الثاني - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للمعنى على تسيير الإبداع، في حين يوجد أثر لكل من الأبعاد: الكفاءة، والحرية، والتأثير على المتغير التابع تسيير الإبداع.

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات. وتتفرع عنها ست (6) فرضيات فرعية التالية:

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لفريق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

■ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتدفق المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

■ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحفيز والدعم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

■ الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتدريب والتعليم والتطوير كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

من أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعتمد على تحليل الانحدار، وقبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وللتأكد من ذلك سيتم الاعتماد على معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

وفي حال كان معامل تضخم التباين أقل من 10 وقيمة التباين المسموح أكبر من 5% فيمكن ضمان عدم وجود مشكلة الارتباط بين المتغيرات والانتقال لتحليل الانحدار. كما سنتطرق للتأكد مما سبق من خلال حساب معامل الالتواء Skewness للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك في حال كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء أقل من 1.

الجدول(61)اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات.

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء
التمكين الهيكلي	التفويض	1.976	0.506	-0.357
	المشاركة	2.233	0.448	-0.316
	فريق العمل	2.374	0.421	-1.212
	تدفق المعلومات والاتصال	1.874	0.534	-0.887
	التحفيز والدعم	1.256	0.796	-0.261
	التدريب والتعليم والتطوير	1.413	0.708	-0.604

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

نجد من الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين جميعها أقل من 10 حيث تراوحت بين 1.141 و 2.374، وقيم التباين المسموح جميعها أكبر من 5% وتراوح بين 0.421 و 0.796، وبناء عليه نستنتج عدم وجود مشكلة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الهيكلي. كذلك نجد أن جميع قيم معامل الالتواء المطلقة أقل من 1 لجميع أبعاد التمكين الهيكلي، وبذلك نؤكد خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، باستثناء بعد فريق العمل.

1. أثر بعد التفويض على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التفويض على تسيير الإبداع.

الجدول(62)نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	4.401	1	4.401	20.906	0.000
الخطأ	20.631	98	0.211		
الكلي	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					عند مستوى دلالة 5%
					3.92=(98.1)

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية v.21 .spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 20.906 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول(63)نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التفويض	0.346	0.076	0.176	4.572	0.000
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					المتغير التابع: تسيير الإبداع
					1.64=(98.1)
					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية v.21 .spss

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 4.572 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

2. أثر بعد المشاركة على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التفويض على تسيير الإبداع.

الجدول (64) نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	4.506	1	4.506	21.514	0.000
الخطأ	20.526	98	0.209		
الكلية	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98, 1)=3.92					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v. 21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 21.514 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (65) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المشاركة	0.353	0.076	0.424	4.638	0.000
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98, 1)=1.64					المتغير التابع: تسيير الإبداع
					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v. 21.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 4.638 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

3. أثر بعد فريق العمل على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التفويض على تسيير الإبداع.

الجدول (66) نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	8.588	1	8.588	51.181	0.000
الخطأ	16.444	98	0.168		
الكلية	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98، 1) = 3.92					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v. 21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 51.181 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (67) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فريق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
فريق العمل	0.413	0.058	0.586	7.154	0.000
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					المتغير التابع: تسيير الإبداع

	1.64=(98،1)
	عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية v.21.spss.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 7.154 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للفريق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

4. أثر تدفق المعلومات والاتصال على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التفويض على تسيير الإبداع.

الجدول(68)نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	6.552	1	6.552	34.744	0.000
الخطأ	18.480	98	0.189		
الكلي	25.032	99			
عند مستوى دلالة 5%					قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية 3.92=(98،1)

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية v.21.spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 34.744 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول(69)نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تدفق المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل	قيمة (T)	مستوى دلالة
-----------------	---	----------------	-------	----------	-------------

الفصل الثاني تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

(T)	المحسوبة	الارتباط (R)			
0.000	5.894	0.512	0.075	0.444	المعلومات والاتصال
المتغير التابع: تسيير الإبداع		قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية 1.64=(98,1)			
		عند مستوى دلالة 5%			

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية v.21 .spss

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 5.894 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

5. أثر بعد التحفيز والدعم على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التفويض على تسيير الإبداع.

الجدول (70) نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.019	1	1.019	4.161	0.044
الخطأ	24.012	98	0.245		
الكلي	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية 3.92=(98,1)					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية v.21 .spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 4.161 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.044 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

الجدول(71)نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز والدعم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع .

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى دلالة (T)
التحفيز والدعم	0.219	0.107	0.202	2.040	0.044
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					1.64=(98.1)
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 2.040 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.044 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

6. أثر التدريب والتعليم والتطوير على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التدريب والتعليم والتطوير على تسيير الإبداع.

الجدول(72)نتائج تحليل التباين للانحدار.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.210	1	1.210	4.979	0.028
الخطأ	23.821	98	0.243		
الكلية	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية					3.92=(98.1)
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 4.979 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0.028 وهي أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (73) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب والتعليم والتطوير كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع في المؤسسة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التدريب والتعليم والتطوير	0.200	0.090	0.048	2.231	0.028
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98،1)=1.64					
عند مستوى دلالة 5%					

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب والتعليم والتطوير كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع، وذلك استناداً على قيمة T المحسوبة والبالغة 2.231 أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة أن مستوى المعنوية 0.028 أصغر من 5% مستوى المعنوية المفروض. وبناء على ماسبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتدريب والتعليم والتطوير كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الإبداع.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: نرفض الفرضية الرئيسية الثانية وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لأبعاد التمكين الهيكلي مستقلة على تسيير الإبداع.

ثالثاً. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي على تسيير الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

1. أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على تسيير الإبداع: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في التمكين النفسي والهيكلي على المتغير التابع والمتمثل في تسيير الإبداع.

الجدول(74)نتائج تحليل التباين للانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	6.267	1	6.267	32.730	0.000
الخطأ	18.765	89	0.191		
الكلية	25.032	99			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98، 1)=3.92					عند مستوى دلالة 5%

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة والبالغة 32.730 أكبر من القيمة الجدولية 3.92، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية 0.000 أصغر من مستوى المعنوية المفروض 5% وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول(75)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين الكلي على تسيير الإبداع.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
إجمالي التمكين	0.602	1050.	0.500	5.721	00.00
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (98، 1)=1.64					معامل التحديد (R ²)=0.243
عند مستوى دلالة 5%					المتغير التابع: تسيير الإبداع

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي والهيكلية كمتغيرات مستقلة على تسيير الإبداع. وذلك استناداً على أن قيمة T المحسوبة المطلقة لإجمالي التمكين والبالغة 5.721 أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.64، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 5%. وانطلاقاً من قيمة معامل التحديد التي بلغت 0.243 نستنتج أن إجمالي التمكين يفسر 24.3% من التباين في تسيير الإبداع، وهذه القيمة مقبولة إلى حد ما، وتعني أيضاً وجود عوامل أخرى تؤثر في تسيير الإبداع ولكن لم يأخذها النموذج بعين الاعتبار. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع.

الفصل الثاني تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائجه التطبيقية

2. ترتيب دخول متغيرات التمكين في معادلة التنبؤ بتسيير الإبداع: لتبيان مدى إسهام كل متغير مستقل على حدة في بناء النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع سنستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي.

الجدول (76) نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بتسيير الإبداع من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين الهيكلي	0.192	43.438	0.000
التمكين النفسي	0.243	28.134	0.000
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية 3.92=(98.1)			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية 3.07=(97.2)			
عند مستوى دلالة 5% المتغير التابع: تسيير الإبداع			

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

نجد من الجدول السابق أن التمكين الهيكلي كان أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، حيث يفسر ما قيمته 19.2% من قيمة التباين في المتغير التابع تسيير الإبداع، ثم تلاه متغير التمكين النفسي الذي أضاف قيمة تفسيرية بلغت 5.1% حيث يفسر مع متغير التمكين الهيكلي ما قدره 24.3% من قيمة التباين في المتغير التابع.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع لدى العاملين في مؤسسة التأمينات.

رابعاً. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية وبين تسيير الإبداع لدى العاملين في مؤسسة التأمينات. لاختبار الفرضية السابقة سيتم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط بيرسون.

الجدول (77) اختبار معامل الارتباط بيرسون.

تسيير الإبداع	تسيير الإبداع	التمكين النفسي	التمكين الهيكلي
اختبار الارتباط بيرسون	1	**0.341	**0.554
مستوى الدلالة sig.		0.001	0.000
عدد المفردات	100	100	100

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

يلاحظ من خلال الجدول السابق:

■ وجود ارتباط بين متغير التمكين النفسي و تسيير الإبداع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0.05 > 0.001$ وقيمة الاختبار 0.341 لوقوع القيمة بين الصفر و 40% ، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والارتباط موجب، ويعبر عن ارتباط طردي ضعيف بين التمكين النفسي وتسيير الإبداع.

■ وجود ارتباط بين متغير التمكين الهيكلي وتسيير الإبداع، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0.05 > 0.00$ وقيمة الاختبار 0.554 لوقوع القيمة بين 40% و 60% ، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والارتباط موجب ويعبر عن ارتباط طردي متوسط بين التمكين الهيكلي والإبداع.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي وبين تسيير الإبداع.

نجد أن النتيجة السابقة تؤكد نتيجة نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وهو وجود التمكين الهيكلي كمتغير أول ومؤثر بقيمة أكبر ومن ثم التمكين النفسي.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة وبالتالي يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي وبين تسيير الإبداع لدى العاملين في مؤسسة التأمينات.

خامسا. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتتفرع عنها خمس (5) فرضيات فرعية هي:

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (الجنس).

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (السن).

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (المستوى التعليمي).

■ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (التصنيف الوظيفي).

■ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (سنوات الخبرة).

1. أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة: من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار Independent-Samples T- test وذلك لأن عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما ذكر، أنثى:

الجدول (78) نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	ذكر	60	4.150	0.401	0.899	0.345
	أنثى	40	4.104	0.477		
التمكين الهيكلي	ذكر	60	4.113	0.399	3.073	0.083
	أنثى	40	4.043	0.482		
تسيير الإبداع	ذكر	60	4.004	0.496	0.403	0.527
	أنثى	40	4.048	0.518		

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل الجنس، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.345 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.
المفروض والذي يبلغ 5%.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل الجنس، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.083 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل الجنس، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.527 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (الجنس).

تبين هذه النتيجة أن العاملين حسب عينة الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أنهم سواء كانوا إناثاً أو ذكورا لهم نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، وتسيير الإبداع.

2. أثر عامل السن على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA وذلك لأن عامل السن يحتوي على أربع فئات وهي: أقل من 30 سنة، بين 31 و40 سنة، بين 41 و50 سنة، أكثر من 51 سنة.

الجدول (79) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسن.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
---------	-------	-------	-----------------	-------------------	--------------	-------------------	-----------------

0.834	0.288	(3.96)	0.439	4.250	10	أقل من 30 سنة	التمكين النفسي
			0.411	4.108	40	بين 31 و40 سنة	
			0.435	4.122	30	بين 41 و50 سنة	
			0.483	4.133	20	أكثر من 51 سنة	
			0.431	4.132	100	المجموع	
0.760	0.391	(3.96)	0.316	4.183	10	أقل من 30 سنة	التمكين الهيكلية
			0.435	4.043	40	بين 31 و40 سنة	
			0.467	4.072	30	بين 41 و50 سنة	
			0.447	4.138	20	أكثر من 51 سنة	
			0.434	4.085	100	المجموع	
0.557	0.696	(3.96)	0.486	3.833	10	أقل من 30 سنة	تسيير الإبداع
			0.528	4.002	40	بين 31 و40 سنة	
			0.477	4.062	30	بين 41 و50 سنة	
			0.509	4.097	20	أكثر من 51 سنة	
			.502	4.022	100	المجموع	
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (96.3)=2.68							

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل السن، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.834 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلية تبعاً لعامل السن، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.769 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل السن، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.557 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلية، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (السن).

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

تبرز هذه النتيجة أن العاملين في مؤسسة التأمينات حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف السن؛ أي أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، وتسيير الإبداع.

3. أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA وذلك لأن عامل المستوى التعليمي يحتوي على أربع فئات وهي: ليسانس، ماستر، دراسات عليا، أخرى.

الجدول (80) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	ليسانس	55	4.1303	.46030	(3.96)	0.370	0.775
	ماستر	20	4.0875	.41927			
	دراسات عليا	20	4.1333	.37012			
	أخرى	5	4.3167	.45415			
	المجموع	100	4.1317	.43134			
التمكين الهيكلي	ليسانس	55	4.1280	.48118	(3.96)	0.403	0.751
	ماستر	20	4.0208	.42696			
	دراسات عليا	20	4.0438	.30030			
	أخرى	5	4.0333	.41708			
	المجموع	100	4.0850	.43354			
تسيير الإبداع	ليسانس	55	4.0315	.56915	(3.96)	0.231	0.874
	ماستر	20	4.0200	.44227			
	دراسات عليا	20	4.0433	.37915			
	أخرى	5	3.8400	.47749			
	المجموع	100	4.0220	.50284			

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (96.3)=2.68

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

الفصل الثاني تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.775 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.751 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.874 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (المستوى التعليمي).

تبرز هذه النتيجة أن العاملين في مؤسسة التأمينات حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي؛ أي أن العاملين من جميع المؤهلات التعليمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، وتسيير الإبداع.

4. أثر عامل التصنيف الوظيفي على آراء العمال المستوجبين تجاه متغيرات الدراسة: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي One- way ANOVA وذلك لأن عامل التصنيف الوظيفي يحتوي على ثلاث فئات من ثلاث مستويات إدارية وهي: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا.

الجدول (81) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	إدارة عليا	10	3.983	0.677	(97.2)	0.655	0.522
	إدارة وسطى	50	4.145	0.392			
	إدارة دنيا	40	4.152	0.409			
	المجموع	100	4.131	0.431			
التمكين الهيكلي	إدارة عليا	10	3.858	0.623	(97.2)	1.543	0.219
	إدارة وسطى	50	4.105	0.379			
	إدارة دنيا	40	4.116	0.438			
	المجموع	100	4.085	0.434			
تسيير الإبداع	إدارة عليا	10	3.953	0.674	(97.2)	0.156	0.856
	إدارة وسطى	50	4.045	0.435			
	إدارة دنيا	40	4.010	0.545			
	المجموع	100	4.022	0.503			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (97.2)=3.07							

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.522 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.219 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.856 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

الفصل الثاني - - - - - تقديم ميدان الدراسة وعرض نتائج التطبيقية

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (التصنيف الوظيفي).

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في المؤسسة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف تصنيفهم الوظيفي. أي أن العاملين مهما كان مناصبهم الوظيفي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وتسيير الإبداع.

5. أثر عامل سنوات الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة: من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA وذلك لأن عامل سنوات الخبرة يحتوي على أربع فئات وهي: أقل من 5 سنوات، بين 5 و15 سنة، بين 16 و25 سنة، أكثر من 26 سنة. الجدول (82) نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	أقل من 5 سنوات	15	3.9833	.61978	(3.96)	0.857	0.467
	بين 5 و15 سنة	65	4.1397	.40828			
	بين 16 و25 سنة	10	4.2083	.28396			
	أكثر من 26 سنة	10	4.2250	.36015			
	المجموع	100	4.1317	.43134			
التمكين الهيكلي	أقل من 5 سنوات	15	3.9167	.60422	(3.96)	0.888	0.450
	بين 5 و15 سنة	65	4.1122	.41425			
	بين 16 و25 سنة	10	4.1292	.31881			
	أكثر من 26 سنة	10	4.1167	.34905			
	المجموع	100	4.0850	.43354			
تسيير الإبداع	أقل من 5 سنوات	15	3.8178	.67069	(3.96)	1.153	0.332
	بين 5 و15 سنة	65	4.0503	.50194			
	بين 16 و25 سنة	10	4.1600	.31771			
	أكثر من 26 سنة	10	4.0067	.30380			
	المجموع	100	4.0220	.50284			
قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 5% ودرجات حرية (96,3)=2.68							

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية spss v.21.

من خلال الجدول السابق نجد أن:

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.467 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.450 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ 0.332 أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 5%.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (سنوات الخبرة). وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في المؤسسة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات خبرتهم. أي أن العاملين مهما كانت المدة التي قضاها في الخدمة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وتسيير الإبداع.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة: انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن أن نصل إلى آراء و تصورات العمال المبحوثين حول متغيرات الدراسة من خلال النقاط الآتية:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (الجنس).

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (السن).

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الشخصي (المستوى التعليمي).

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (التصنيف الوظيفي).

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تسيير الإبداع) وفق المتغير الوظيفي (سنوات الخبرة).

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة مدى إدراك العاملين لتمكينهم، ومدى تحقق تسيير الإبداع باتجاهاته في شركة التأمينات بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل أهم نتائجها. وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن هناك مستوى مرتفع للتمكين النفسي لدى العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع أبعاده ممثلة في المعنى، الكفاءة، الحرية، والتأثير، وكذلك بالنسبة للتمكين الهيكلي فقد توصلنا إلى أنه يتحقق داخل المؤسسة بمستوى مرتفع، وهذا ما يعكسه ظهور أبعاده بمستويات مرتفعة ممثلة في التفويض، المشاركة، فرق العمل، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والدعم، التدريب والتعليم والتطوير، وبناء عليه يمكننا القول أن المطلوب من المؤسسة هو السعي بجد نحو المحافظة على هذه الوضعية والبيئة التمكينية المحفزة للنجاح والأداء الفعال وللإبداع.

كما خلصنا أيضا إلى أن هناك مستوى مرتفع للمتغير التابع تسيير الإبداع في المؤسسة وهذا ما ينعكس من خلال تحقق اتجاهاته التي جاءت بمستوى مرتفع لكل من الإدارة بالإبداع، الإدارة المبدعة للمعرفة، رأس المال البشري، وعليه يمكننا القول بأنه على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على الحفاظ على هذه الاتجاهات ودعمها من أجل تيسير عمليات تسيير الإبداع.

وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي كل على حدة والمتمثلة في الكفاءة، الحرية، التأثير على تسيير الإبداع، ماعدا بعد المعنى إذ وجدنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع. ومن جانب آخر توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي كل على حدة متمثلة في التفويض، المشاركة، فريق العمل، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم والتطوير على تسيير الإبداع. وعليه نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي والهيكلي على تسيير الإبداع.

كما توصلنا أيضا إلى أن التمكين الإجمالي بشقيه النفسي والهيكلي يفسر ما مقداره 24.3% من قيمة التباين في تسيير الإبداع في المؤسسة. ومن ناحية الارتباط وجدنا بأنه يوجد ارتباط بين متغير التمكين النفسي وتسيير الإبداع، والارتباط موجب، إلا أنه ارتباط ضعيف، كما يوجد ارتباط بين متغير التمكين الهيكلي وتسيير الإبداع، والارتباط موجب وهو ارتباط متوسط. وعليه نستنتج أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي وبين تسيير الإبداع. وباختبار التباين لمعرفة توجهات آراء العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية توصلنا إلى أن آراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية قد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

الخاتمة

خرج البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات نوردها فيما يلي:

أولاً.النتائج:

أ- أهم نتائج القسم النظري:

- البحث عن مفهوم دقيق ومحدد للتمكين كمصطلح إداري يعد إشكالا حقيقيا، إذ تعددت النماذج المفسرة له في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، ولعل هذا ما يميزه عن غيره من المصطلحات والمفاهيم الإدارية، فعمقه يفرض علينا النظر إليه من اتجاهات وزوايا مختلفة ومتعددة، الأمر الذي يدفعنا إلى تحليله من خلال محاولة تعداد تعاريفه دون اللجوء إلى تقييمها أو المفاضلة بينها.لكن الملاحظ حاليا هو الاتفاق على تناوله اعتبارا من كونه إستراتيجية معاصرة للتطوير الإداري هدفها هو تفعيل واثمين أداء ودور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- إن الهدف الأساسي من التمكين هو تعميق النظر إلى الموارد البشرية باعتبارهم رأس مال بشري وفكري لا بد من الاستثمار فيه، عن طريق الثقة فيهم وتحريرهم من كافة القيود التي تعيق نموهم وتطورهم، حيث يقوم على مبدأ أساسي ألا وهو أن الفرد مهما كان موقعه الوظيفي هو أساس النجاح والتميز في بيئة الأعمال المعاصرة.

- إن متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المؤسسة تبني مدخل التمكين حيث تظهر أهميته انطلاقا من أن محور اهتمامه هو الموارد البشرية وكيفية تفعيلها وتأهيلها كما أن نتائجه كبيرة على مستوى المؤسسة والعاملين والعملاء على حد سواء. كما أن لديه أثرا مباشرا وكبيرا على الإنتاجية والربحية، أما بالنسبة للعاملين فالتمكين يؤدي إلى زيادة التزامهم وتعلمهم، كما يضمن لهم النمو والتطور والأهم يوفر لهم فرصا مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية أما بالنسبة للعملاء فهو يضمن التواصل الفعال معهم بما يؤدي الى تحقيق رضاهم وإشباع حاجياتهم ورغباتهم.

ب- أهم نتائج القسم التطبيقي:

- يعتبر ميدان الدراسة مؤسسة التأمينات، وقد وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لعدة أسباب أهمها: حساسية الخدمات التي تقدمها وأهميتها الكبيرة بالنسبة للمجتمع، حيث يشترط فيها الجودة والديمومة، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا على مواردها البشرية بما يفرض ضرورة تأهيلهم، وتمكينهم.

- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين بمدخله النفسي والهيكلية؛ فبالنسبة للتمكين النفسي توصلنا إلى أنه

يمكن قياسه انطلاقاً من أربعة أبعاد أساسية وهي (المعنى، الكفاءة، التأثير، الحرية)، أما بالنسبة للتمكين الهيكلي فتوصلنا إلى أنه يمكن أن يُقاس بستة أبعاد أساسية وهي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع والدعم، التدريب والتعليم والتطوير)، أما المتغير التابع فكان تسيير الإبداع، و الذي اتجهنا إلى أنه يمكن أن يقاس من خلال اتجاهات ثلاثة وهي (الإدارة بالإبداع، الإدارة المبدعة للمعرفة، رأس المال الفكري البشري).

بلغت عينة الدراسة 100 مفردة، وميزنا التفاعل الإيجابي الكبير للعاملين مع الدراسة. وكتحليل لأهم خصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الغالب عليها هم الذكور بما نسبته 60%، أما بالنسبة للسن يتضح أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة بلغت 40%، تليها الفئة العمرية ما بين (41 و 50 سنة) بنسبة بلغت 30%، ثم الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) بنسبة 20%، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 10%. الملاحظ أن 50% من العاملين في العينة لا يتجاوزون 40 سنة من العمر، و50% منهم يتجاوزون هذه السن، بما يعطي انطباع عن التنوع الفئات العمرية في عينة الدراسة، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها أغلب عينة الدراسة. و كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن نسبة كبيرة من العاملين يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة، وبالتالي فنسبة كبيرة من العاملين مؤهلون للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف الملائمة. يضاف إلى ذلك أن حوالي 15% من العاملين في عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة نحو دور التمكين الإداري في تسيير الإبداع حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء المفردات نحو الأشياء لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

- كانت جميع فقرات الاستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصدقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني وهذا ما دعمه معامل كرونباخ ألفا للدراسة ككل والذي بلغ 0.921، وهي قيمة جيدة، وتدل على ثبات عال تتمتع به حيث تعني بأننا متأكدون 92% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث.

- بصفة عامة كان مستوى التمكين النفسي مرتفعاً وجاءت أبعاده جميعاً بمستويات مرتفعة.
- بصفة عامة كان مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين مرتفعاً، أما من منظور الأبعاد المشككة له فقد تحققت جميعاً بمستويات مرتفعة.

وعليه وجود موافقة مرتفعة وجوهرية بدرجة كلية للمتغير المستقل "التمكين" ما يعني وجود مستوى مرتفع من التمكين للموظفين في المؤسسة، ما يدل على اتجاه مؤسسة التأمين نحو تطبيق أنماط الإدارة المكيّنة القائمة على انتماج سياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن البيروقراطية في التعامل مع العاملين والفعاليات الوظيفية والابتعاد عن التحكم و إصدار الأوامر والتعليمات، وتركيز الجهود الهادفة التي تنادي باستمرار تحسين أداء الجهاز الإداري، والتخلص من قيود التفويض التقليدي، وتوسيع نطاق السلطة المفوضة. و مستوى التمكين مرتفع كون المؤسسة ترعى الكفاءات وتهتم بها، والفئة الشبابية لهم قدرات وطاقات إبداعية طموحة هذا ما يساهم في الرفع من مستوى التمكين الإداري، والعينة ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الإبداع وإيجاد المعرفة والاستثمار فيها.

- بصفة عامة كان مستوى اتجاهات تسيير الإبداع لدى العاملين مرتفعاً، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد كان ترتيب أبعاده على النحو التالي: الإدارة المبدعة للمعرفة، رأس المال الفكري البشري، الإدارة بالإبداع، وقد تحققوا جميعاً بمستويات مرتفعة. وتعني هذه النتيجة وجود موافقة مرتفعة وجوهرية بدرجة كلية للمتغير التابع ما يعني أن اتجاهات المؤسسة نحو تسيير الإبداع مرتفعة. ما يعني أن الإدارة العليا تشجعهم على التعلم وامتلاك المعرفة وتطوير قابلياتهم ما يزيد من تمكّنهم المعرفي وبالتالي تمكّنهم الإبداعي.

كما يدل ذلك أن المنظمة لديها توجه نحو تبادل ونشر المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير أنفسهم وهذا ما انعكس على مستوى تمكينهم وأدى إلى شعورهم بالقدرة على أداء مهامهم بحرية واستقلالية أكبر نظراً لامتلاكهم المعارف والمعلومات اللازمة وهذا يفسر على أن المنظمة تتبنى استراتيجيات ومداخل تسمح من خلاله لأفرادها من التعلم ولكنه غير كاف .

- كما أننا توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين النفسي الثلاثة (الكفاءة، الحرية، التأثير) بصفة مستقلة على تسيير الإبداع في المؤسسة، ماعدا بعد المعنى حيث لا يوجد أثر لبعده المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع.

- كما أننا توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فريق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم والتطوير) بصفة مستقلة على تسيير الإبداع في المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع، و أن إجمالي التمكين يفسر 24.3% من التباين في تسيير الإبداع، ما يعني أيضاً وجود عوامل أخرى تؤثر في تسيير الإبداع لم يأخذها النموذج بعين الاعتبار.

- بصفة عامة يمكننا القول أن التمكين النفسي بأبعاده، والتمكين الهيكلي بأبعاده كانا في علاقة ارتباطية مع تسيير الإبداع في المؤسسة، حيث أن الارتباط بين التمكين النفسي وتسيير الإبداع ارتباط طردي ضعيف، في حين وجود ارتباط بين متغير التمكين الهيكلي وتسيير الإبداع ويعبر عن ارتباط طردي متوسط.
- وعموماً وأخيراً توصلنا إلى أن آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، الهيكلي، تسيير الإبداع) كانت متجانسة وغير متباينة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية وتفصيلات هذه النتيجة كما يلي:
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل الجنس.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل الجنس.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل الجنس.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل السن.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل السن.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل السن.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل التصنيف الوظيفي.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل التصنيف الوظيفي.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل التصنيف الوظيفي.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل سنوات الخبرة.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل سنوات الخبرة.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستوجبين تجاه متغير تسيير الإبداع تبعاً لعامل سنوات الخبرة.

ثانياً. التوصيات:

لابد للمؤسسة من الحرص على ما يلي:

- الحرص الدائم على إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بصفة أكبر وعادلة، مما يساعد في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم ودعمهم وبث روح الحماسة فيهم سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة إبداء الرأي أو من خلال الاستشارة أو من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بالاعتراض، أو من خلال قيام العامل باتخاذ القرار بنفسه فيما يخص عمله الذي يقوم به مما يزيد من الدافعية لدى العاملين ويزيد من المرونة للاستجابة للتغيرات المفاجئة.
- العمل على تعزيز التمكين وخصوصاً عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.
- على الرؤساء رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.
- ترسيخ ممارسة التمكين لدى العاملين الجدد من خلال جعله أولوية من أولويات العمل التنظيمي وفق منظومة متناسقة من العمل الجماعي.
- أن تعمل إدارة الشركة على المزيد من التواصل مع المرؤوسين لبناء المزيد من جسور الثقة معهم في طريق البحث عن التميز وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات بشكل مستمر والمشاركة في المناسبات الخاصة بالعاملين لإدامة التواصل.
- تطوير إجراءات العمل التي تحقق متطلبات التمكين خصوصاً في المستويات الإدارية الدنيا لتشجيع العاملين على تحمل المسؤوليات .
- تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية لأن التمكين النفسي هو شعور ذاتي وانعكاس للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.
- اعتبار استراتيجية التمكين جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي ما يعمل على ترسيخ المسؤولية الجماعية، أي التركيز على أنموذج العمل القائم على فرق العمل وتنوع المهارات لما له من أثر إيجابي على عملية التمكين الإداري.

- ضرورة أن تقوم الشركة بتطوير المعرفة بشكل متجدد بحيث تحسن الأداء والفاعلية للعاملين. مع الاهتمام بزيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث أنها عامل مهم جدا اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين.

و يبقى المجال مفتوحا لدراسات أخرى في نفس الموضوع.

• **آفاق الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة كقاعدة يمكن الانطلاق منها للمواصلة في البحث في موضوع

التمكين لأنه جد متشعب. وفيما يلي نقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث فيها ومعالجتها:

- تمكين العاملين دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
- نقترح اختبار نموذج الدراسة في مؤسسة خاصة مستقبلا.
- العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمائية دراسة حالة.
- أثر إستراتيجية تمكين العاملين على ولاء هم دراسة حالة.
- علاقة التمكين بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات.

قائمة المراجع

❖ المصادر والمراجع:

1) تم ترتيب المراجع حسب الحروف الأبجدية، مع اهمال حرفي-أل-في الأسماء التي تبدأ بالحرفين.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الدار الجامعية. الطبعة الثانية. 2000.
- 2- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور. لسان العرب. دار الحديث. مصر. الطبعة الثالثة. 2003.
- 3- أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب. دار إحياء التراث العربي. بيروت. الطبعة الثالثة. 1995.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. مصر. الطبعة السابعة. 2000.
- 5- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية. الجمعية العربية للإدارة. القاهرة. 2005.
- 6- أحمد صلاح عطية، محاسبة شركات التأمين، الدار الجامعية. مصر. 2003.
- 7- أماني مسعود، التمكين، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية. مصر. 2006.
- 8- أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 2000.
- 9- أحمد محمد السنهوري، منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الإجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين. دار النهضة العربية. القاهرة. 2007.
- 10- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عالم الكتب الحديث. الأردن. 2009.
- 11- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن. 2009.
- 12- إحسان جلاب، كمال الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2013.
- 13- أسامة عزمي سلام، موسى نوري شقيري، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2007.
- 14- أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، مطبعة الصفدي. الأردن. 1992.
- 15- بابكر فيصل عبد الله، تنمية مهارات الإشراف الإداري. الدار السعودية للنشر. جدة. 2001.
- 16- بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي. دار الفكر العربي. القاهرة. الطبعة الأولى. 2000.
- 17- برفين جيوبتا. ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع. الأردن. 2008.
- 18- بن قارة بوجمعة، مطبوعات مركز التكوين. باتنة (الجزائر). 2010.
- 19- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ايتراك. القاهرة. الطبعة الأولى. 2005.
- 20- وارين شمדת وجيروم فاتجا، تعريب محمود عبد الحميد مرسي وناصر العديلي، مدير الجودة الشاملة، دار آفاق الإبداع للنشر. الرياض. الطبعة الأولى. 1997.
- 21- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. 2009.
- 22- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته. دار المناهج. الأردن. الطبعة الأولى. 2005.

- 23- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان. الطبعة العربية. 2014.
- 24- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية. بيروت، الطبعة الأولى. 2005.
- 25- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية، دار حامد للنشر. الأردن. بدون طبعة. 2006.
- 26- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية. بيروت. الطبعة الأولى، 2005.
- 27- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن.
- 28- حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة-الرأس معرفية بديلا-. دار الفجر. القاهرة، 2009.
- 29- طاهر محسن منصور الغالي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- 30- طاهر محسن منصور الغالي. مهدي محسن العامري الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن، 2007.
- 31- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، 2006.
- 32- كمال الحسيني وإحسان جلاب، إدارة التمكين والاندماج. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. 2012.
- 33- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر. عمان الطبعة الثانية. 1995.
- 34- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية. مصر. الطبعة الثالثة. 1989.
- 35- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية. القاهرة. الطبعة الثالثة. 2000.
- 36- محمد سرحان، خالد المخلافي. محمد سرحان، خالد المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت . 2007.
- 37- محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. الطبعة الأولى، 2009.
- 38- معراج جديدي، محاضرات في قانون التأمين الجزائري. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2005.
- 39- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2003.
- 40- محمد صالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية، 2004.
- 41- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات. دار الفكر الجامعي. الاسكندرية. 2009.
- 42- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية. دار الفكر الجامعية. مصر. 2007.
- 43- محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. 2003.
- 44- ماجدة العطية، سلوك المنظمة. دار الشروق. عمان. 2003.
- 45- محمد عبد الفتاح ياغي. مبادئ الإدارة العامة. دار الخريجي للنشر والتوزيع. الرياض. 1996.

- 46- مصطفى سيد، تمكين العاملين: السمات والمهارات والمقاييس المؤثرة، (مركز خبراء العرب في الهندسة والإدارة. القاهرة. 2004.
- 47- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي. الطبعة الأولى. 2004.
- 48- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع. عمان . 2007.
- 49- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، الطبعة الثانية. 2006.
- 50- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. 2010.
- 51- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان . 2012.
- 52- مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2007.
- 53- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر. عمان. الطبعة الثالثة. 2005.
- 54- محمد بن يعقوب مجد الدين الفيروز آبادي ، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة. لبنان. الطبعة الثالثة عشر، 2003.
- 55- معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- 56- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة. عمان. 2008.
- 57- مدني عبد القادر علاقي. الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. مكتبة دار جدة. جدة. الطبعة التاسعة. 2000.
- 58- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية-تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة. الإسكندرية. 2003.
- 59- ناجي معلا، استراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية. عمان. الطبعة الأولى. 1995.
- 60- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية. الرياض، 1993.
- 61- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع. لبنان. 2006.
- 62- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن. 2003.
- 63- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، 2011.
- 64- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن. 2010.
- 65- نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2007.
- 66- نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن . الطبعة الثامنة. 2009.
- 67- نيغل كنج، نيل أندرسون: ترجمة محمد حسن حسني. إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. دار المريخ للنشر. الرياض. 2004.

- 68- نعمة مؤيد الساعدي. مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. 2001.
- 69- سامية صدقة مداح، التعلم الذاتي. قسم المناهج وعلوم التدريس. جامعة أم القرى. السعودية. بدون سنة النشر.
- 70- سوزان أويلان: ترجمة عبد الحكم خزامي، كيفية بناء فرق عمل فعالة: دليل عملي للأعضاء والقادة. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. 2002.
- 71- سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. الأهلية للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة الأولى. 2005.
- 72- سهير عكروش، نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن. 2005.
- 73- سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21: دار الجيل للطباعة. مصر. الطبعة الثانية عشر، 2000.
- 74- سعود النمر، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية. الرياض الطبعة السادسة، 2006.
- 75- سعود النمر، الإدارة العامة، الأسس والوظائف. مكتبة الشقري. الرياض. الطبعة السابعة. 2011.
- 76- سعيد يس عامر، إدارة القرن 21، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري. القاهرة. 1997.
- 77- سهيل فهد سلامة، نحو إدارة ذاتية أفضل، المنظمة العربية. إدارة البحوث والدراسات. عمان. 1988.
- 78- سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، دار الجيل للطباعة. مصر. الطبعة الثانية عشر، 2000.
- 79- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، 2008.
- 80- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية. الدار الجامعية. الاسكندرية، 2002.
- 81- عبد العزيز مصطفى أبو نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن: الطبعة الثانية.
- 82- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر. عمان. 2010.
- 83- عبد الرحمان العيسوي، عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. الإسكندرية. 1999.
- 84- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية. مصر. الطبعة الأولى. 2012.
- 85- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للنشر. مصر. 2001.
- 86- علي السلمي، إدارة التميز. دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع. مصر. 2002.
- 87- علي السلمي، السلوك التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر. 1998.
- 88- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. 2000.
- 89- عبد الهادي السيد، محمد تقي الحكيم، عقد التأمين حقيقة مشروعة-دراسة مقارنة.- منشورات الحلبي. بيروت، 2003.

- 90- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. 2003.
- 91- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني: رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2010.
- 92- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية ، 2004.
- 93- عامر خضير الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، مطابع دار الشرق. الدوحة. الجزء الرابع، 1998.
- 94- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة الأولى، 2010.
- 95- فتحي عبد الرحمان جوران، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية التدريبية. دار الفكر. الأردن. الطبعة الثانية. 2009.
- 96- فتحي عبد الرحمان جوران. الإبداع مفهومه، تدريبه. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2002.
- 97- فوضيل دليو، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مطابع جامعة قسنطينة، الجزائر. الطبعة الثانية، 2006.
- 98- فتحي عبد الرسول محمد، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع. مصر. 2008.
- 99- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2005.
- 100- قاسم بن عائل الحربي، قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- 101- راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 1980. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1992.
- 102- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية. القاهرة. 2005.
- 103- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. 2008.
- 104- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية. الإسكندرية ، 2003.
- 105- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن ، 2008.
- 106- رامي جمال اندراوس وعادل سالم معايه، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. الأردن. الطبعة الأولى. 2008.
- 107- شارلز هل وجونز جاريت: ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد الرياض، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، 2001.

- 108- خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 109- خضير كاظم حمود، روان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 110- خضير كاظم حمود وموسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان . الطبعة الأولى، 2008.
- 111- خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 112- غراب كامل السيد، القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية الرياض، جامعة الملك سعود.
- II. رسائل الدكتوراه والماجستير:**
- 113- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014.
- 114- أيوب حجاب بن نحيت، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، جامعة نايف، 2008.
- 115- أميرة محمد الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، الأردن، جامعة اليرموك، 2009.
- 116- أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة عمان العربية، 2008.
- 117- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 118- أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه في الإدارة، الأردن، جامعة عمان العربية، 2008.
- 119- بثينة زيادة العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية-دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة مؤتة، 2004.
- 120- بيشاري كريم، تسويق خدمات التأمين وأثره على الزبون، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة البليدة، 2005.
- 121- بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
- 122- جهاد بن عزوز، تسويق خدمات التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 123- دعاء الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الخليل، 2010.

- 124- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين:دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين. الجامعة الإسلامية. 2012.
- 125- حسين أحمد الطراونة،العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن،ماجستير الإدارة التربوية.السعودية.جامعة مؤتة،2006.
- 126- حسين موسى العساف،التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية.أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية.الأردن:جامعة عمان العربية.2006.
- 127- مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي:دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.الأردن.جامعة اليرموك.2009.
- 128- مسعود عبد الله الدوسري، دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين الرئيسي بسلاح الصيانة بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.السعودية.جامعة نايف للعلوم الأمنية،2015.
- 129- ماري ثابت ماركو،أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة.رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .مصر.جامعة عين شمس.2011.
- 130- مبروك عبد الله المسفر،المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية، ماجستير غير منشورة.السعودية.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2003.
- 131- محمد سليمان البلوي،التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير.السعودية.جامعة مؤتة،2008.
- 132- مها أحمد فرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام الأردني: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة.الأردن. جامعة اليرموك. 2010.
- 133- مصعب بن عبد الهادي القثامي،التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.السعودية.جامعة نايف للعلوم الأمنية،2009.
- 134- سهام رياش،قطاع التأمين ومكانته في الاقتصاد الوطني. رسالة ماجستير، الجزائر. جامعة سطيف.2008.
- 135- عالية عبد الحميد عارف،تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه.مصر.جامعة عين شمس. 2004.
- 136- عمر محمود القوانقة،إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين الإداري:دراسة ميدانية بجامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.الأردن.جامعة اليرموك. 2010.
- 137- علي بن هادي بن معيض البشري، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية، ماجستير غير منشورة.السعودية.جامعة الملك سعود.1998.

- 138- عبد العزيز محسن براك ، عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة. الأردن. جامعة عمان العربية. 2012.
- 139- علي محمد عمر البلوشي ، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، دكتوراه في الإدارة التربوية. الأردن: جامعة اليرموك. 2008.
- 140- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. الجزائر. جامعة باتنة. 2012.
- 141- ريهام عصمت ثابت، إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي في مصر، رسالة ماجستير. مصر. جامعة القاهرة، 2010.
- 142- تمارا عادل اليعقوب، تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة. الأردن. جامعة اليرموك. 2004.
- 143- خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير. السعودية. جامعة مؤتة. 2008.
- 144- غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير. السعودية. جامعة مؤتة.

III. الملتقيات العلمية:

- 145- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: الفرص والآفاق والتحديات. الأردن. جامعة الزيتونة. 2009.
- 146- إبراهيم أحمد ميسر، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي السادس الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الأردن. جامعة العلوم التطبيقية. 2006.
- 147- بداوي مصطفى، غردي محمد، الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. 27-29 أبريل 2009.
- 148- منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر. جامعة حسيبة بن بوعلي، 08/09 نوفمبر 2010.
- 149- محمد ديتو، ملاحظات موجزة حول أهم التحديات التي تواجه تمكين المرأة في العالم العربي، مؤتمر المرأة وتحديات العصر: نحو وثيقة عربية لحقوق المرأة. المنامة. 20-21 نوفمبر، 2013.

- 150- محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، الملتقى الرابع الدولي لإدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة. الجزائر. جامعة سكيكدة، 27/26 ماي 2008 .
- 151- نجم العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي، جامعة البليدة. الجزائر. 18-19 ماي 2011.
- 152- سيد مصطفى، تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤثرة. المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية. 2004.
- 153- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مجمع بحوث المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد. مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2004.
- 154- عزة عبد السلام إبراهيم، تسويق التأمين في المتغيرات الاقتصادية العالمية، الملتقى العربي الثاني، قطر، 2003 .
- 155- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. الجزائر. جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 156- رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن. جامعة فيلادلفيا. 15-16 مارس، 2005.
- 157- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، فلسطين: مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (24)(2)، 2010.
- 158- تامر ياسر البكري، وأحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني. الأردن. جامعة العلوم التطبيقية. 2006.

IV. المجالات العلمية:

- 159- أمل محمد علي وأكرم محسن الياسري وصالح مهدي، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإنساني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، العدد 21، 2008.
- 160- أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت. المجلد 09، العدد 01، 2002.
- 161- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، (2012).
- 162- جميلة الجوزي، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والتنمية والتسيير. جامعة الجزائر. العدد 11، 2011.
- 163- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية، جامعة القادسية. المجلد 12، العدد 1، 2010.

- 164- هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث في العلوم الإنسانية، فلسطين. العدد 26(5)، 2012، ص 194.
- 165- هدى ابراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين-دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة العلوم الاقتصادية. العراق: جامعة بغداد. العدد 44، 2015.
- 166- حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الأردن. المجلد الثاني، العدد 02، 2006.
- 167- محمد مهدي، محمد علي، الإستراتيجيات التسويقية للمنتجات التأمينية-دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة آفاق جديد. مصر، جامعة المنوفية، العدد الأول، 1997.
- 168- محمد الحراحشة، صلاح الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 33، عدد 2.
- 169- معن وعد الله المعاضيدي وعلي عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل. مجلة البحوث المستقبلية. العراق. كلية الحداثة الجامعية، عدد 43، 2013.
- 170- موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، جدة: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، عدد 2، 1999.
- 171- مكيد علي، يحيى فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدينة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. الجزائر. العدد 2015، 14.
- 172- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- 173- محمد الحراحشة وصلاح الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 33، عدد 2.
- 174- نورية علي حمد، تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون. جامعة صنعاء. سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية رقم 48، 2008.
- 175- سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح إداري، 2004 (26)، العدد (97).
- 176- سامر عبد الحميد البشابشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت: المجلد 15، العدد 2، 2008.
- 177- علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية. الأردن. المجلد 37، العدد 1، 2010.
- 178- عبد الرحمان أحمد الهيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات السعودية، الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد 1999، 01.

- 179- عدنان بدري الابراهيم، تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية دراسة ميدانية في جامعة اليرموك.مجلة جامعة دمشق.المجلد18العدد1،.2002.
- 180- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شرطة الكهرياء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد01، يناير2012، ص129.
- 181- صفاء محمد تايه، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز:دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية.الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.العراق.جامعة الكوفة، السنة8، العدد22،.2012.
- 182- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية،العدد32، 2012.
- 183- قاسم أحمد وغسان فيصل وحكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.العراق.جامعة تكريت،المجلد4،العدد12،.2008.
- 184- راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم،المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن. مجلد05، عدد03، 2009.
- 185- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، فلسطين: مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد(24)(2)، 2010.
- 186- غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي، بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد.مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العراق.جامعة بغداد،المجلد17،الإصدار62،.2011.

ثانيا:المراجع باللغات الأجنبية:

I. الكتب:

- 1- Alain Betone, dictionnaire des sciences économique, Paris: Armand Colin, 2007.
- 2- Alain Cardon, coaching d'équipe,éditions organisation,paris,France,2003.
- 3- Amina béji bécheur et bernard pras, Degré de novation et utilisateur leader .France: vuibert, 2000.
- 4- Ann Gilley, the praefer handbook of human resource management, greenwood publishing group, USA, 2009.
- 5- Blanchard, John, P.;Carlos ; Alan, R.,empowerment :takes more than a minute,berett-koehler publishers, ins.sanfrancisco, 1996.
- 6- Blanchard,ken & carlos ;alan,r,john P ;empowerment :takes more than a minute .sanfrancisco: berett-koehler publishers,inc ,1996
- 7- Cathrine casamata, capital risque et innovation, paris: toulouse1, 2000.

- 8- Christensen Clayton M. et Michel overdorf, rependre au défi du changement radical,Harvard business review, sur l'innovation, Paris: édition d'organisation, 2003.
- 9- Cook,C,W;hunsaker,P,L,management and organizational behavior,USA,3rdED,;MCGfawhill Irwin,2001.
- 10- Daft ,Richard L, organization theory and design,south western college publishing ohio,2001.
- 11- Debra M.amidon, innovation et management des connaissances, paris : édition d'organisation, 2001.
- 12- Dusya vera,organizational learning, knowledge management and intellectual capital :an integrative conceptual model, university of western ontario,London.
- 13- Friedmann, John. Empowerment:the politics of alternative development.,oxford :Blackwell publishers,1992.
- 14- Gandz,J), the employee empowerment Era,business quarterly,1990
- 15- Geotsch, D ; & Stanley, D,Quality management : introduction to total quality management for processing and service, USA : prentice-hall inc, 2001.
- 16- Gilles balmissse, gestion des connaissances outils et application du knowledge management, vuibert,paris,2005.
- 17- Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998.
- 18- Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
- 19- Lashley, Conrad, empowerment: HR strategies for service excellence,UK:butterworth-Heinemann, 2001.
- 20- Marquardt M.J), building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning, Palo Alto: USA Davies black Inc, publishing, 2002.
- 21- Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996.
- 22- Moorhead,R;Griffin,R,W;Ricky,W,organizational behavior:managing people and organizations, USA:Houghton miffin company,2001.
- 23- Murrell, K.L and meredith, M.empowering employee, new york : mc Grow-Hill, 2000.
- 24- Ouvrage collectif, l'empowerment: le nouveau concept du management,Paris: les presses du management, 1996.
- 25- Paul milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique, paris: Dunod, 2005.
- 26- Paul Trott, innovation management and new Product development, 3ed,London: Prentice Hall, 2009.
- 27- Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990.
- 28- Pierre tabatoni, innovation « désordre progrès », Paris: Economica, 2005.
- 29- Pierre Develon, l'innovation de rupture, clé de la compétitivité, Paris: homme science, 2006.
- 30- Pierre pastor,Gestion du changement, Paris: édition liaisons, 2005.

- 31- Knight-turvey, N, influencing employee innovation through structural empowerment initiatives : the need to feel empowered.entrepreneurship theory and practice, 2006.
- 32- Richard L.Daft, and Raymond A.Noé, organizational behavior,Harcourt college publishers,2001.
- 33- Robbins, organizational behavior, 9th ed, USA, prentice-hall inc, 2001.
- 34- Rodolphe Dumand, guide du management stratégique, Paris: Dunod, 2003.
- 35- Sahay, s, women and empowerment: approaches and strategies, (INDIA, discovery publishing house, 1998.
- 36- Shackleton, V,J.business leadership.London ; New York : Routledge,1995.
- 37- Schermerhorn,jr ;hunt,j.G ;osborn R.N,organizational behavior,new york :McGraw-Hill 2000.
- 38- Stephen P, Robbins, timothy A.judge, organizational behavior, (new jersey : 15th ed, prentice hall inc, 2001.
- 39- Stephen C Anderson, Martha, K Wilson: empowerment and social work and practice (journal of social development, Africa, 2004
- 40- Spreitzer, G, M, taking stock : a review of more than twenty years of research on empowerment at work,(published in the sage handbook of organizational behavior, USA, sage publications Ltd, 2007.
- 41- Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint forDelivery,Oxford: Butterworth Hinemonn.
- 42- Thomas Stirr, fundamentals of empowerment, New York, innovation management and new product development, 3rd ed, prentice hall, 2005.
- 43- Turban, E. ;miclean E. ;wetherbe,J.westfall,F.raine,K.information technology for management, making connections for strategic advantage, new York 2nd.John wiley & son N.C.,1999.
- 44- Watkin & marsick, sculpting the learning organization: lessouns in the art and science of systemic change, (San Francisco: 1993),
- 45- Wiig, Karl, knowledge management foundations, schema press, USA, 1993.
- 46- Webster's dictionary of English usage, Merriam-webster INC,(publishers Springfield, Massachusetts, 1989.
- 47- Zemek, R, & Schaaf, D, the service edge: 101 companies that profit from customer care.USA: new American library,1989.

II. المجالات العلمية:

- 48- Bailey D.using participatory research in community consortia development and evaluation: lessons from the beginning of a story, (American sociologist, vol.23, (4), 1992.
- 49- Bertrand collomb, le management des hommes, (Paris: The Harvard Business Review,Ed.d'organisation,2000.
- 50- Bowen, D, E ; Lawler, E, the empowerment of service worker : what, why, how, & when, USA : MIT sloan management review, 1992.

- 51- Carless.S, A, does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction, journal of business and psychology, vol18, N, 4, 2004.
- 52- Cook, S., the cultural implications of empowerment, empowerment in organizations, vol.2no.1, 2006
- 53- Conger,J,& kanungo,R,the empowerment process :integrating theory and practice ,(USA, :academy of management review,vol13,issue3,1988.
- 54- Duvall, cheyking, developing individual freedom to act, participation and empowerment, an international journal, vol.7, no.8, 1999.
- 55- Ettore barbara, the empowerment gap : hype vs reality,(Management Review Vol. 86 Issue 7,1997.
- 56- Evan m.berman,chan-gon kim,creativity management in public organizations :jump-starting innovation, public performance & management review,vol33,n°4,2010.
- 57- Ford, R.C & fottler,M.D.empowerment: a matter of degree, academy of management executive,9(3),1995.
- 58- Jay A .Conger, "Leadership: The Art Of Empowerment", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998.
- 59- Kirkman,bradley L.,rosen,benson,tesluk,paul E.,and gibson,cristina B.,(2004),the impact of team empowerment on virtual team performance :the moderating role of face-to-face interaction,academy of management journal,vol.47,no.2.
- 60- Lashley, C., empowerment through involvement : a case study of TGI Friday restaurants, personal review, vol.29, No.516, 2000.
- 61- Melvin L.Rogers,democracy,elites and power: john Dewey reconsidered, contemporary political theory,vol.8,1,palgrave Macmillan,2009.
- 62- Micheal D. Hartline, & O.C. Ferrell, " The Management Of Customer ContactService Employees: An EmpiricalInvestigation", Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996.
- 63- Nixon, B, developing an empowering culture in organizations.Empowerment in organizations,vol.2, No.1, 1994.
- 64- Revue sigma n°3/2013.
- 65- Revue sigma n° 03/2014.
- 66- revue sigma n°04/2015.
- 67- revue sigma n°03/2016.
- 68- revue sigma n° 3/2017.
- 69- Rosabeth moss kanter, de la pose de rustine au changement réel, Harvard business review, sur l'innovation (Paris: édition d'organisation, 2003.
- 70- Rubel, C:empower your employees so you can satisfy customers, London : marketing news, vol29, no7,1995.

- 71- Silke A.eisenbeib, Sabine boerner, transformational leadership and R&D innovation:taking a curvilinear approach,creativity and innovation management,Blackwell publishing Ltd,vol19,n°4,2010.
- 72- spreitzer,gretchen M.,and mishra,aneil K.,(1999),giving up control without losing control,group & organization management,vol.24,n0.2,june
- 73- Spreitzer, gretchen,M.,psychological empowerment in the workplace :dimensions,measurement,and validation,USA :academy of management journal,vol.38n°5, 1995.
- 74- Tutar hasan,the effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees, ankara-turkey , african journal of business management vol,5(15),2011.
- 75- Wilkinson, A.Empowerment theory and practice, (personnel review, vol.27, No.1, 1998.
- 76- Yaping gong,jia-chi huang,employee learning orientation,transformational leadership,and employee creativity :the mediating role of employee creative self-efficacy,academy of management journal,vol52,N°4,2009.
- 77- yukl,G,A,& becker,W,S,effective empowerment in organization,eastern academy of management : organization management journal, vol.3,issue.3,2006.

ثالثا:مواقع الانترنت

- 1- الشركة الوطنية للتأمين: www.saa.dz
- 2- الشركة الجزائرية لتأمينات النقل www.caat.dz
- 3- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين www.caar.dz
- 4- الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات www.cash-assurances.dz
- 5- بنك معلومات التأمين العربي:
Insurabia.jo/webforms/insurancehistory.aspx
- 6- وكالة الأنباء الجزائرية: www.ar.aps.dz
- 7- الشركة الجزائرية لضمان قروض التصدير www.cagex.dz
- 8- شركة ضمان القروض العقارية www.sgci.dz
- 9- الشركة المركزية لإعادة التأمين www.ccrdz.dz
- 10- شركة كارديف www.cardif.fr
- 11- الجزائرية للتأمينات www.2A.dz
- 12- شركة سلامة للتأمينات <http://www.salama-assurances.dz>
- 13- شركة التحالف <http://www.allianceassurances.com>
- 14- العامة للتأمينات المتوسطة <http://www.gamassurances.com>
- 15- الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين: <http://www.laciar.com>
- 16- www.Alarabiya.net
- 17- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277376>
- 18- تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2005:
<http://www.arab-hdr.org/Arabic/reports/2005/2005.aspx>

- 19- الموقع الرسمي للأمم المتحدة: <http://www.un.org/ar/index.htm>
- 20- <http://www.un.org/ar/development/desa/news/social/post-870.html>
- 21- <http://www.alukah.net/culture/0/50206/>
- 22- www.saa.dz/reseau-commercial/reseau-saa.html
- 23- www.saa.dz/nos-forces.html
- 24- www.Saa.dz/produits.html

رابعاً. التقارير والجرائد الرسمية:

- 1- التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات، 2017.
- 2- التقرير السنوي للمجلس الوطني للتأمينات، 2016.
- 3- التقرير السنوي المجلس الوطني للتأمينات، 2014.
- 4- الأمر 95-107 المؤرخ 25 يناير 1995 المتعلق بالتأمينات. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13.
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، تاريخ 2-12-2006.
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، تاريخ 17-5-1998.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، تاريخ 23-4-2000.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، تاريخ 11-12-2005.
- 9- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، تاريخ 12-8-2001.
- 10- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 69، تاريخ 16-9-1998.
- 11- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، تاريخ 5-8-1998.

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01) الاستبيان النهائي أقسامه و عباراته

القسم الأول: التمكين	الأبعاد و فقراتها		لا	أميل لعدم الموافقة	لا أعلم	أميل للموافقة	موافق بشدة	
المحور الأول: التمكين النفسي	المعنى	1						
		2						
		3						
	الكفاءة	4						
		5						
		6						
	الحرية	7						
		8						
		9						
	التأثير	10						
		11						
		12						
المحور الثاني: التمكين الهيكلي	التفويض	13						
		14						
	المشاركة	15						
		16						
فرق العمل	المشاركة	17						
		18						
	فرق العمل	19						
		20						
فرق العمل	فرق العمل	21						
		22						
	فرق العمل	23						
		24						

					بينهم			
					أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل	25	تدفق	
					أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	26	المعلومات والاتصال	
					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	27		
					تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال(الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ)	28		
					يتناسب الراتب والمكافئات التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	29	التحفيز والتشجيع	
					أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي	30		
					يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين	31		
					يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	32		
					يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	33	التدريب والتعليم	
					توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي	34	والتطوير	
					تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	35		
					تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر	36		
					تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للإبداع	37	الإدارة بالإبداع	المحور الثالث: تسيير الإبداع
					تتبنى المؤسسة الإبداع كثقافة دائمة	38		
					المسؤولين بالمؤسسة منفتحين على البيئة الخارجية	39		
					تشجع المؤسسة مواردها البشرية على الإبداع	40		
					توفر المؤسسة بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي	41		
					لدى المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين، استرجاع المعرفة)	42	الإدارة المبدعة للمعرفة	
					تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية، (بحوث جامعية...)	43		
					هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف	44		
					توفر المؤسسة مساحة حرية للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة	45		
					المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة	46		

				تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلاءم مع احتياجات الإبداع	47	رأس المال الفكري
				طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين	48	البشري
				تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين	49	
				يتماشى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية	50	
				لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق	51	

القسم الثاني: المتغيرات الشخصية والوظيفية

أولاً. المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

السن:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	بين 31 و 40 سنة	<input type="checkbox"/>	بين 41 و 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 51 سنة
--------------------------	---------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------

2. المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	أخرى
<input type="checkbox"/>	ماجستير		
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا		

ثانياً. المعلومات الوظيفية:

1. التصنيف الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	إدارة عليا	<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	<input type="checkbox"/>	إدارة دنيا
--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	------------

2. سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	بين 5 سنوات و 15 سنة
<input type="checkbox"/>	بين 16 سنة و 25 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 26 سنة

الملحق رقم(02) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	مكان العمل
الأستاذ أبو بكر بوسالم	المركز الجامعي ميله
الأستاذة فتيحة زروال	جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-
الأستاذ لخضري محمد	المركز الجامعي - بركة-

الملحق رقم(03) العينة المبحوثة

الوحدات التجارية والأقاليم	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستلمة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
وسط المدينة	150	%50	95	%63.33	50	%50
مروانة	26	%8.66	10	%6.66	10	%10
نقاوس	29	%9.66	11	%7.33	10	%10
عين التوتة	30	%10	12	%8	10	%10
بريكة	30	%10	10	%6.66	10	%10
أريس	25	%8.33	11	%7.33	10	%10
	300	%100	150	%100	100	%100

الملحق رقم(03)الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج SPSS بعد تفرغ البيانات:

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الثمكن النفسي	الثمكن الهيكلي	إجمالي الثمكن	الإبداع	كامل الاستيعاب
N		100	100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1317	4.0850	4.1006	4.0220	4.0775
	Std. Deviation	.43134	.43354	.41802	.50284	.39065
Most Extreme Differences	Absolute	.110	.089	.090	.103	.092
	Positive	.054	.057	.065	.045	.053
	Negative	-.110-	-.089-	-.090-	-.103-	-.092-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.101	.893	.900	1.026	.917
Asymp. Sig. (2-tailed)		.177	.402	.393	.244	.370

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Correlations

		المعنى	تُسعرني المؤسسة بقمي وبأهمية العمل الذي أقوم به	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي	العمل الذي أقوم به علي درجة عالية من الأهمية وذو معنى بالنسبة لي
العمل الذي أقوم به علي درجة عالية من الأهمية وذو معنى بالنسبة لي	Pearson Correlation	.675**	.011	.385**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.912	.000	
	N	100	100	100	100
أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي	Pearson Correlation	.828**	.282**	1	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000
	N	100	100	100	100
تُسعرني المؤسسة بقمي وبأهمية العمل الذي أقوم به	Pearson Correlation	.580**	1	.282**	.011
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.912
	N	100	100	100	100
المعنى	Pearson Correlation	1	.580**	.828**	.675**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الكفاءة	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي	أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي بالشكل المطلوب
أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وظيفتي بالشكل المطلوب	Pearson Correlation	.768**	.431**	.468**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100
أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي	Pearson Correlation	.803**	.411**	1	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	Pearson Correlation	.796**	1	.411**	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
الكفاءة	Pearson Correlation	1	.796**	.803**	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أحدد بنفسى الطريقة المناسبة لتنفيذ عملى	أتمتع بحرية كافية فى وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملى	أستطيع أن أرفض الأعمال التى لا أرغب فى إنجازها	الحرية
أحدد بنفسى الطريقة المناسبة لتنفيذ عملى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.490** .000 100	.139 .168 100	.675** .000 100
أتمتع بحرية كافية فى وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.490** .000 100	1 .000 100	.451** .000 100	.834** .000 100
أستطيع أن أرفض الأعمال التى لا أرغب فى إنجازها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.139 .168 100	.451** .000 100	1 .000 100	.755** .000 100
الحرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.675** .000 100	.834** .000 100	.755** .000 100	1 .000 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أسعر بأن تأثيرى كبير على كل ما يحدث فى القسم الذى أعمل به	تؤدى نتائج عملى إلى تسهيل أعمال الآخرين	تحقق مساهماتى الأثر الإيجابى فى تطوير المؤسسة	التأثير
أسعر بأن تأثيرى كبير على كل ما يحدث فى القسم الذى أعمل به	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.289** .004 100	.454** .000 100	.801** .000 100
تؤدى نتائج عملى إلى تسهيل أعمال الآخرين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.289** .004 100	1 .004 100	.198* .048 100	.601** .000 100
تحقق مساهماتى الأثر الإيجابى فى تطوير المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.454** .000 100	.198* .048 100	1 .000 100	.797** .000 100
التأثير	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.801** .000 100	.601** .000 100	.797** .000 100	1 .000 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

		بنق رؤسائى فى قدرتى على الإنجاز	بفوض إلى رئيسى المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	تتناسب مسؤولياتى مع حجم السلطة الممنوحة لى	أعتمد على نفسى فى أداء المهام المفوضة إلى دون الرجوع إلى رئيسى المباشر	التفويض
بنق رؤسائى فى قدرتى على الإنجاز	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.305** .002 100	.353** .000 100	.320** .001 100	.686** .000 100
بفوض إلى رئيسى المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.305** .002 100	1 .000 100	.645** .000 100	.415** .000 100	.784** .000 100
تتناسب مسؤولياتى مع حجم السلطة الممنوحة لى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.353** .000 100	.645** .000 100	1 .000 100	.508** .000 100	.828** .000 100
أعتمد على نفسى فى أداء المهام المفوضة إلى دون الرجوع إلى رئيسى المباشر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.320** .001 100	.415** .000 100	.508** .000 100	1 .000 100	.713** .000 100
التفويض	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.686** .000 100	.784** .000 100	.828** .000 100	.713** .000 100	1 .000 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تشجع المؤسسة على المشاركة والتعاون بين الرؤساء والعاملين	أشعر بأنني أسأهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي	بأخذ رئيسي المبادرات بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل	المشاركة
تشجع المؤسسة على المشاركة والتعاون بين الرؤساء والعاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .012 100	.249* .012 100	.501** .000 100	.345** .000 100	.715** .000 100
أشعر بأنني أسأهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.249* .012 100	1 .012 100	.488** .000 100	.493** .000 100	.719** .000 100
بأخذ رئيسي المبادرات بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.501** .000 100	.488** .000 100	1 .000 100	.465** .000 100	.804** .000 100
يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.345** .000 100	.493** .000 100	.465** .000 100	1 .000 100	.774** .000 100
المشاركة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.715** .000 100	.719** .000 100	.804** .000 100	.774** .000 100	1 .000 100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصانحات والتسهيلات اللازمة	في قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	فريق العمل
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.651** .000 100	.713** .000 100	.584** .000 100	.874** .000 100
تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصانحات والتسهيلات اللازمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.651** .000 100	1 .000 100	.536** .000 100	.476** .000 100	.781** .000 100
في قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.713** .000 100	.536** .000 100	1 .000 100	.611** .000 100	.865** .000 100
تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.584** .000 100	.476** .000 100	.611** .000 100	1 .000 100	.816** .000 100
فريق العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.874** .000 100	.781** .000 100	.865** .000 100	.816** .000 100	1 .000 100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		أستطيع التواصل بسهولة مع زمائتي وروؤسائي في العمل	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)	المعلومات والاتصال
أستطيع التواصل بسهولة مع زمائتي وروؤسائي في العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.651** .000 100	.625** .000 100	.141 .163 100	.783** .000 100
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.651** .000 100	1 .000 100	.640** .000 100	.096 .344 100	.780** .000 100
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.625** .000 100	.640** .000 100	1 .000 100	.106 .296 100	.760** .000 100
تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.141 .163 100	.096 .344 100	.106 .296 100	1 .000 100	.570** .000 100
المعلومات والاتصال	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.783** .000 100	.780** .000 100	.760** .000 100	.570** .000 100	1 .000 100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بتناسب الراتب والمكافآت التي تُحصل عليها مع الجهود التي أبدتها في المعمل	أنظفى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزمائي	بمّ التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المفصرين	بمّ نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	التحيز والتشجيع
بتناسب الراتب والمكافآت التي تُحصل عليها مع الجهود التي أبدتها في المعمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .133 100	.133 .186 100	.030 .768 100	.055 .585 100	.602** .000 100
أنظفى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزمائي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.133 .186 100	1 .940 100	-.008- .940 100	.013 .902 100	.560** .000 100
بمّ التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المفصرين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.030 .768 100	-.008- .940 100	1 .940 100	.137 .175 100	.466** .000 100
بمّ نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.055 .585 100	.013 .902 100	.137 .175 100	1 .000 100	.537** .000 100
التحيز والتشجيع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.602** .000 100	.560** .000 100	.466** .000 100	.537** .000 100	1 .000 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بتشارك الموظفين الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	نوفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الاوراق التدريبية ذات العاقبة بعملية	نتجح المؤسسة فرصا مساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	نتجح المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر	التدريب والتعليم
بتشارك الموظفين الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .234* 100	.234* .019 100	.015 .880 100	.077 .444 100	.648** .000 100
نوفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الاوراق التدريبية ذات العاقبة بعملية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.234* .019 100	1 .019 100	.286** .004 100	-.010- .925 100	.691** .000 100
نتجح المؤسسة فرصا مساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.015 .880 100	.286** .004 100	1 .004 100	.115 .255 100	.534** .000 100
نتجح المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.077 .444 100	-.010- .925 100	.115 .255 100	1 .000 100	.438** .000 100
التدريب والتعليم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.648** .000 100	.691** .000 100	.534** .000 100	.438** .000 100	1 .000 100

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات تسيير الإبداع مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

		تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة لإبداع	تتبنى المؤسسة الإبداع كتفاهة دائمة	المسؤولين بالمؤسسة منفتحين على البيئة الخارجية	نتجح المؤسسة مواردها البشرية على الإبداع	نوفر المؤسسة بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي	الإدارة بالإبداع
تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة لإبداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .085 100	.085 .400 100	-.006- .950 100	.167 .097 100	.020 .846 100	.513** .000 100
تتبنى المؤسسة الإبداع كتفاهة دائمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.085 .400 100	1 .400 100	.299** .003 100	.140 .164 100	.081 .425 100	.584** .000 100
المسؤولين بالمؤسسة منفتحين على البيئة الخارجية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.006- .950 100	.299** .003 100	1 .003 100	.173 .084 100	.469** .000 100	.586** .000 100
نتجح المؤسسة موارد البشرية على الإبداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.167 .097 100	.140 .164 100	.173 .084 100	1 .000 100	.180 .073 100	.615** .000 100
نوفر المؤسسة بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.020 .846 100	.081 .425 100	.469** .000 100	.180 .073 100	1 .000 100	.543** .000 100
الإدارة بالإبداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.513** .000 100	.584** .000 100	.586** .000 100	.615** .000 100	.543** .000 100	1 .000 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		لدى المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توتيق، تيزين، استرجاع المعرفة)	تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها (بحوث جامعية ...)	هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف	توفر المؤسسة مساحة حرة للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة	المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة	الإدارة المبدعة للمعرفة
لدى المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توتيق، تيزين، استرجاع المعرفة)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .249 100	.116 .249 100	.194 .053 100	.158 .117 100	.324** .001 100	.608** .000 100
تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية (بحوث جامعية ...)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.116 .249 100	1 .249 100	.526** .000 100	.330** .001 100	.326** .001 100	.632** .000 100
هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.194 .053 100	.526** .000 100	1 .000 100	.311** .002 100	.458** .000 100	.697** .000 100
توفر المؤسسة مساحة حرة للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.158 .117 100	.330** .001 100	.311** .002 100	1 .002 100	.561** .000 100	.678** .000 100
المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.324** .001 100	.326** .001 100	.458** .000 100	.561** .000 100	1 .000 100	.775** .000 100
الإدارة المبدعة للمعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.608** .000 100	.632** .000 100	.697** .000 100	.678** .000 100	.775** .000 100	1 .000 100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتواءم مع احتياجات الإبداع	طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين	تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين	بنماتى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية	لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق	رأس العمل الفكرى البشرى
تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتواءم مع احتياجات الإبداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 100	.615** .000 100	.117 .245 100	.423** .000 100	.542** .000 100	.773** .000 100
طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.615** .000 100	1 .000 100	.065 .518 100	.282** .005 100	.320** .001 100	.671** .000 100
تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.117 .245 100	.065 .518 100	1 .000 100	.286** .004 100	.240** .016 100	.523** .000 100
بنماتى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.423** .000 100	.282** .005 100	.286** .004 100	1 .000 100	.499** .000 100	.743** .000 100
لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.542** .000 100	.320** .001 100	.240** .016 100	.499** .000 100	1 .000 100	.712** .000 100
رأس العمل الفكرى البشرى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.773** .000 100	.671** .000 100	.523** .000 100	.743** .000 100	.712** .000 100	1 .000 100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	51

معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية وذو معنى بالنسبة لي	203.85	392.028	.158	.922
أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي	203.88	387.056	.296	.921
نشعرنى المؤسسة بقمى وبأهمية العمل الذي أقوم به	203.70	385.505	.437	.920
أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وطبقتي بالشكل المطلوب	203.94	376.825	.629	.918
أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي	204.34	382.388	.353	.920
أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	204.30	378.354	.448	.920
أحدد بنفسى الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي	203.72	382.103	.568	.919
أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملى	203.44	384.269	.486	.920
أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرتب في إنجازها	203.75	381.280	.463	.919
أشعر بأن تأثيرى كبير على كل ما يحدث في القسم الذي أعمل به	203.64	381.788	.531	.919
تؤدى نتائج عملى إلى تسهيل أعمال الآخرين	203.41	389.557	.321	.921
تحقق مساهماتى الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة	203.85	377.604	.614	.918
يتق رؤسائى في قدرتى على الإنجاز	203.90	381.424	.411	.920
بفوض إلى رئيسى المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	204.07	379.298	.531	.919
تناسب مسؤولياتى مع حجم السلطة الممنوحة لى	203.97	378.696	.553	.919
أعتمد على نفسى في أداء المهام المفوضة إلى دون الرجوع إلى رئيسى المباشر	203.76	382.447	.518	.919
نشجع المؤسسة على المشاركة والتساور بين الرؤساء والعاملين	203.93	380.975	.444	.920
أشعر بأننى أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستى	203.85	380.593	.554	.919
بأخذ رئيسى المباشر بأرائى ومقترحاتى عند اتخاذ قرارات العمل	203.69	381.812	.499	.919
يتعاون العاملون في دائرتى على حل مشاكل العمل	203.82	375.018	.635	.918
نشجع المؤسسة على العمل الجماعى من خالل فرق العمل	203.74	374.518	.720	.917
تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصاحبات والتسهيلات اللازمة	203.72	374.345	.732	.917
فى قسمى يتم العمل بروح الفريق الواحد	203.99	371.263	.700	.917
نشجع المؤسسة العاملون على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	203.92	373.428	.625	.918
أستطيع التواصل بسهولة مع زمائى ورؤسائى فى العمل	203.71	378.147	.660	.918
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملى فى الوقت المناسب	203.85	375.644	.668	.918
تتميز التعليمات والإجراءات فى المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	203.56	378.956	.647	.918
نشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعام والاتصال(الانترنت، الشبكات اللاخلىة، المكالمات الهاتفية،... الخ)	203.56	390.512	.125	.923

بتناسب الراتب والمكافآت التي أُتخذت عليها مع الجهود التي أبدتها في العمل	204.03	392.898	.086	.923
أُتفَى الإِعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزمائي	203.93	390.571	.154	.922
بمَّ التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المفصرين	203.70	392.131	.148	.922
بمَّ نظام الترفقات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	203.92	377.852	.567	.919
بمَّشارك الموظفين الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	204.37	378.720	.392	.920
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العائفة بعملتي	204.35	381.119	.357	.921
تُنَّح المؤسسة فرصاً مساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	203.80	386.081	.339	.920
تُسَّح المؤسسة العاملین على التعليم والتطوير المستمر	203.62	392.602	.116	.922
تُنَّبنی المؤسسة إستراتيجية واضحة لإبداع	204.01	391.949	.081	.924
تُنَّبنی المؤسسة الإبداع كثقافة دائمة	204.36	382.637	.307	.921
السؤولین بالمؤسسة منفتحین على البيئة الخارجية	203.87	386.215	.360	.920
تُسَّح المؤسسة موارد البشرية على الإبداع	204.01	391.889	.089	.923
توفر المؤسسة بيئة مائمة للتفكير الإبداعي	203.96	386.645	.279	.921
لدي المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين، استرجاع المعرفة)	204.28	378.729	.375	.921
تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرنا الخارجية، (بحوث جامعية ...)	203.70	386.515	.324	.921
هناك نواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف	203.78	380.173	.522	.919
توفر المؤسسة مساحة حرة للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة	203.78	378.315	.531	.919
المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة	203.69	381.024	.473	.919
تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتواءم مع احتياجات الإبداع	203.97	375.383	.559	.918
طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين	203.93	378.793	.424	.920
تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردنا البشرية من خلال التدريب والتكوين	204.03	384.777	.262	.922
بمَّاشی نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية	204.09	375.679	.461	.919
لدي الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق	203.46	381.786	.533	.919

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	60	60.0	60.0	60.0
أنثى	40	40.0	40.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	10	10.0	10.0	10.0
بين 31 و 40 سنة	40	40.0	40.0	50.0
بين 41 و 50 سنة	30	30.0	30.0	80.0
أكثر من 51 سنة	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليسانس	55	55.0	55.0	55.0
ماجستير	20	20.0	20.0	75.0
دراسات عليا	20	20.0	20.0	95.0
أخرى	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار عالي	10	10.0	10.0	10.0
إطار	50	50.0	50.0	60.0
أعوان إقن	40	40.0	40.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	15	15.0	15.0	15.0
بين 5 إلى 15 سنة	65	65.0	65.0	80.0
بين 16 إلى 25 سنة	10	10.0	10.0	90.0
أكثر من 26 سنة	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التمكين النفسي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المعنى	100	4.1400	.50180
الكفاءة	100	3.7567	.73528
الحرية	100	4.3133	.53354
التأثير	100	4.3167	.50890
التمكين النفسي	100	4.1317	.43134
Valid N (listwise)	100		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين النفسي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل الذي أقوم به على درجة عالية من الأهمية وذو معنى بالنسبة لي	100	4.10	.704
أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي	100	4.07	.795
نشعرني المؤسسة بقيمتي وأهمية العمل الذي أقوم به	100	4.25	.642
أنا واثق من قدراتي للقيام بأداء مهام وطبقتي بالشكل المطلوب	100	4.01	.798
أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي	100	3.61	.984
أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي	100	3.65	1.009
أحدد بنفسي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي	100	4.23	.649
أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي	100	4.51	.643
أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أُرغب في إنجازها	100	4.20	.829
أُسعر بأن تأثيري كبير على كل ما يحدث في القسم الذي أعمل به	100	4.31	.706
نؤدى نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين	100	4.54	.558
تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة	100	4.10	.785
Valid N (listwise)	100		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد التمكين الهيكلي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التفويض	100	4.0250	.60979
المتابعة	100	4.1275	.60459
فريق العمل	100	4.1075	.71267
المعلومات والاتصال	100	4.2800	.57984
التحيز والتنجيح	100	4.0550	.46409
التدريب والتعليم	100	3.9150	.55302
التمكين الهيكلي	100	4.0850	.43354
Valid N (listwise)	100		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الهيكلي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يقوّ رؤسائي في قدرتي على الإنجاز	100	4.05	.914
بفوض إلي رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها	100	3.88	.820
تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	100	3.98	.816
أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلي رئيسي المباشر	100	4.19	.692
تسجح المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين	100	4.02	.876
أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي	100	4.10	.732
بأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	100	4.26	.747
يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل.	100	4.13	.861
تسجح المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	100	4.21	.782
تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	100	4.23	.777
في قسمي يتم العمل بروح الفريق الواحد	100	3.96	.920
تسجح المؤسسة العاملین على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	100	4.03	.937
أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل	100	4.24	.712
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب	100	4.10	.798
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	100	4.39	.695
تسجح المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية،... الخ)	100	4.39	1.072
يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل	100	3.92	.929
أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي	100	4.02	.910
يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الشاخصين أكثر من التركيز على معاقبة المضربين	100	4.25	.730
يتم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	100	4.03	.834
يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	100	3.58	1.112
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية ذات العاقبة بعملتي	100	3.60	1.054
تتيح المؤسسة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم	100	4.15	.770
تسجح المؤسسة العاملین على التعليم والتطوير المستمر	100	4.33	.805
Valid N (listwise)	100		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد تسيير الإبداع

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة بالإبداع	100	3.9080	.55808
الإدارة المبدعة للمعرفة	100	4.1040	.59321
رأس العمل الفكري البشري	100	4.0540	.66476
الإبداع	100	4.0220	.50284
Valid N (listwise)	100		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تسيير الإبداع

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتبنى المؤسسة إستراتيجية واضحة للإبداع	100	3.94	1.144
تتبنى المؤسسة الإبداع كثقافة دائمة	100	3.59	1.093
المسؤولين بالمؤسسة منفتحين على البيئة الخارجية	100	4.08	.720
تسجح المؤسسة مواردها البشرية على الإبداع	100	3.94	1.090
توفر المؤسسة بيئة مائّمة للتفكير الإبداعي	100	3.99	.870
لدى المؤسسة قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين، استرجاع المعرفة)	100	3.67	1.155
تسعى المؤسسة إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادر ها الخارجية، (بحوث جامعية ...)	100	4.25	.770
هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف	100	4.17	.792
توفر المؤسسة مساحة حرة للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة	100	4.17	.865
المؤسسة قادرة على إنتاج معارف جديدة	100	4.26	.824
تعمل المؤسسة على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتواءم مع احتياجات الإبداع	100	3.98	.953
طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز بتسجح الإبداع والمبدعين	100	4.02	1.035
تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين	100	3.92	1.070
يتماشى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية	100	3.86	1.119
لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق	100	4.49	.703
Valid N (listwise)	100		

نتائج اختبار معامل تضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 المعنى	.841	1.189
الكفاءة	.696	1.438
الحرية	.495	2.020
التأثير	.500	2.000

a. Dependent Variable: الإبداع

Descriptive Statistics

	N	Skewness	
	Statistic	Statistic	Std. Error
المعنى	100	-.369-	.241
الكفاءة	100	-.984-	.241
الحرية	100	-.775-	.241
التأثير	100	-.366-	.241
التفويض	100	-.357-	.241
المشاركة	100	-.316-	.241
فريق العمل	100	-1.212-	.241
المعلومات والاتصال	100	-.887-	.241
التحفيز والتشجيع	100	-.261-	.241
التدريب والتعليم	100	-.604-	.241
الإدارة بالإبداع	100	-.107-	.241
الإدارة المبدعة للمعرفة	100	-.721-	.241
رأس العمل الفكري البشري	100	-1.227-	.241
Valid N (listwise)	100		

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.123 ^a	.015	.005	.50156

a. Predictors: (Constant), المعنى

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.378	1	.378	1.503	.223 ^b
	Residual	24.654	98	.252		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), المعنى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.512	.419		8.384	.000
	المعنى	.123	.100	.123	1.226	.223

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الكفاءة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير

الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.296 ^a	.088	.079	.48270

a. Predictors: (Constant), الكفاءة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.198	1	2.198	9.434	.003 ^b
	Residual	22.834	98	.233		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), الكفاءة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.261	.253		12.913	.000
	الكفاءة	.203	.066	.296	3.071	.003

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.306 ^a	.094	.085	.48112

a. Predictors: (Constant), الحرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.347	1	2.347	10.139	.002 ^b
	Residual	22.685	98	.231		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), الحرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.777	.394		7.051	.000
	الحرية	.289	.091	.306	3.184	.002

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على تسيير الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.072	.48447

a. Predictors: (Constant), التأثير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.030	1	2.030	8.649	.004 ^b
	Residual	23.002	98	.235		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التأثير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.807	.416		6.751	.000
	التأثير	.281	.096	.285	2.941	.004

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	التفويض	.506	1.976
	المشاركة	.448	2.233
	فريق العمل	.421	2.374
	المعلومات والاتصال	.534	1.874
	التحفيز والتشجيع	.796	1.256
	التدريب والتعليم	.708	1.413

a. Dependent Variable: الإبداع

Descriptive Statistics

	N	Skewness	
		Statistic	Std. Error
المعنى	100	-.369-	.241
الكفاءة	100	-.984-	.241
الحرية	100	-.775-	.241
التأثير	100	-.366-	.241
التفويض	100	-.357-	.241
المشاركة	100	-.316-	.241
فريق العمل	100	-1.212-	.241
المعلومات والاتصال	100	-.887-	.241
التحفيز والتشجيع	100	-.261-	.241
التدريب والتعليم	100	-.604-	.241
الإدارة بالإبداع	100	-.107-	.241
الإدارة المبدعة للمعرفة	100	-.721-	.241
رأس العمل الفكري البشري	100	-1.227-	.241
Valid N (listwise)	100		

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير

الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.419 ^a	.176	.167	.45882

a. Predictors: (Constant), التفويض

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.401	1	4.401	20.906	.000 ^b
	Residual	20.631	98	.211		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التفويض

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.630	.308		8.545	.000
	التفويض	.346	.076	.419	4.572	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير

الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.424 ^a	.180	.172	.45765

a. Predictors: (Constant), المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.506	1	4.506	21.514	.000 ^b
	Residual	20.526	98	.209		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), المشاركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.566	.317		8.085	.000
	المشاركة	.353	.076	.424	4.638	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فريق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير

الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586 ^a	.343	.336	.40963

a. Predictors: (Constant), فريق العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.588	1	8.588	51.181	.000 ^b
	Residual	16.444	98	.168		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), فريق العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)					
	فريق العمل					

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الأبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.512 ^a	.262	.254	.43425

a. Predictors: (Constant), المعلومات والاتصال

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.552	1	6.552	34.744	.000 ^b
	Residual	18.480	98	.189		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), المعلومات والاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.123	.325		6.531	.000
	المعلومات والاتصال	.444	.075	.512	5.894	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الأبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202 ^a	.041	.031	.49500

a. Predictors: (Constant), التحفيز والتشجيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.019	1	1.019	4.161	.044 ^b
	Residual	24.012	98	.245		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التحفيز والتشجيع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.135	.437		7.167	.000
	التحفيز والتشجيع	.219	.107	.202	2.040	.044

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على تسيير الأبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 ^a	.048	.039	.49303

a. Predictors: (Constant), التدريب والتعليم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.210	1	1.210	4.979	.028 ^b
	Residual	23.821	98	.243		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), التدريب والتعليم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.239	.354		9.144	.000
	التدريب والتعليم	.200	.090	.220	2.231	.028

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على تسيير الأبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 ^a	.250	.243	.43758

a. Predictors: (Constant), إجمالي التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.267	1	6.267	32.730	.000 ^b
	Residual	18.765	98	.191		
	Total	25.032	99			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), إجمالي التمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.554	.434		3.584	.001
	إجمالي التمكين	.602	.105	.500	5.721	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بتسيير الابداع من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين الهيكلي		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	التمكين النفسي		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.554 ^a	.308	.300	.42069
2	.606 ^b	.243	.354	.40413

a. Predictors: (Constant), التمكين الهيكلي

b. Predictors: (Constant), التمكين الهيكلي, التمكين النفسي

الارتباطات

Correlations

		التمكين النفسي	التمكين الهيكلي	الإبداع
التمكين النفسي	Pearson Correlation	1	.849**	.341**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001
	N	100	100	100
التمكين الهيكلي	Pearson Correlation	.849**	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
الإبداع	Pearson Correlation	.341**	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار فرق المتوسطين لأزاء العاملين المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين النفسي	ذكر	4.1500	.40121	.05180
	أنثى	4.1042	.47694	.07541
التمكين الهيكلي	ذكر	4.1132	.39914	.05153
	أنثى	4.0427	.48274	.07633
الإبداع	ذكر	4.0044	.49584	.06401
	أنثى	4.0483	.51838	.08196

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التمكين النفسي	Equal variances assumed	.899	.345	.519	98	.605	.04583	.08837	-1.2954-	.22121
	Equal variances not assumed			.501	73.643	.618	.04583	.09149	-1.3647-	.22814
التمكين الهيكلي	Equal variances assumed	3.073	.083	.795	98	.429	.07049	.08866	-1.0546-	.24643
	Equal variances not assumed			.765	72.672	.447	.07049	.09209	-1.1307-	.25404
الإبداع	Equal variances assumed	.403	.527	-.426	98	.671	-.04389	.10307	-.24842-	.16065
	Equal variances not assumed			-.422	81.133	.674	-.04389	.10400	-.25081-	.16303

نتائج تحليل التباين الأحادي لأزاء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للسن

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
التمكين النفسي	أقل من 30 سنة	4.2500	.43921	.13889	3.9358	4.5642	3.58	5.00
	بين 31 و 40 سنة	4.1083	.41094	.06498	3.9769	4.2398	2.58	4.92
	بين 41 و 50 سنة	4.1222	.43535	.07948	3.9597	4.2848	2.83	4.75
	أكثر من 51 سنة	4.1333	.48320	.10805	3.9072	4.3595	2.92	5.00
	Total	100	4.1317	.43134	.04313	4.0461	4.2173	2.58
التمكين الهيكلي	أقل من 30 سنة	4.1833	.31562	.09981	3.9576	4.4091	3.71	4.71
	بين 31 و 40 سنة	4.0438	.43496	.06877	3.9046	4.1829	2.42	4.88
	بين 41 و 50 سنة	4.0722	.46680	.08523	3.8979	4.2465	3.00	4.88
	أكثر من 51 سنة	4.1375	.44654	.09985	3.9285	4.3465	3.33	5.00
	Total	100	4.0850	.43354	.04335	3.9990	4.1710	2.42
الإبداع	أقل من 30 سنة	3.8333	.48610	.15372	3.4856	4.1811	3.07	4.60
	بين 31 و 40 سنة	4.0017	.52785	.08346	3.8329	4.1705	2.20	5.00
	بين 41 و 50 سنة	4.0622	.47656	.08701	3.8843	4.2402	2.80	4.93
	أكثر من 51 سنة	4.0967	.50886	.11378	3.8585	4.3348	2.73	4.93
	Total	100	4.0220	.50284	.05028	3.9222	4.1218	2.20

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
التمكين النفسي	Between Groups	.165	3	.055	.288	.834
	Within Groups	18.255	96	.190		
	Total	18.419	99			
التمكين الهيكلي	Between Groups	.225	3	.075	.391	.760
	Within Groups	18.383	96	.191		
	Total	18.607	99			

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
التمكين النفسي	ليسانس	4.1303	.46030	.06207	4.0059	4.2547	2.58	4.75
	ماسنر	4.0875	.41927	.09375	3.8913	4.2837	3.25	5.00
	دراسات عليا	4.1333	.37012	.08276	3.9601	4.3066	2.92	4.83
	أخرى	4.3167	.45415	.20310	3.7528	4.8806	3.75	5.00
	Total	100	4.1317	.43134	.04313	4.0461	4.2173	2.58
التمكين الهيكلي	ليسانس	4.1280	.48118	.06488	3.9979	4.2581	2.42	4.92
	ماسنر	4.0208	.42696	.09547	3.8210	4.2207	3.38	5.00
	دراسات عليا	4.0438	.30030	.06715	3.9032	4.1843	3.33	4.54
	أخرى	4.0333	.41708	.18653	3.5155	4.5512	3.46	4.54
	Total	100	4.0850	.43354	.04335	3.9990	4.1710	2.42
الإبداع	ليسانس	4.0315	.56915	.07674	3.8777	4.1854	2.20	5.00
	ماسنر	4.0200	.44227	.09889	3.8130	4.2270	2.73	4.87
	دراسات عليا	4.0433	.37915	.08478	3.8659	4.2208	3.20	4.60
	أخرى	3.8400	.47749	.21354	3.2471	4.4329	3.40	4.60
	Total	100	4.0220	.50284	.05028	3.9222	4.1218	2.20

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين النفسي	Between Groups	.210	3	.070	.370	.775
	Within Groups	18.209	96	.190		
	Total	18.419	99			
التمكين الهيكلي	Between Groups	.232	3	.077	.403	.751
	Within Groups	18.376	96	.191		
	Total	18.607	99			
الإبداع	Between Groups	.180	3	.060	.231	.874
	Within Groups	24.852	96	.259		
	Total	25.032	99			

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
التمكين النفسي	إطار عالي	3.9833	.67678	.21402	3.4992	4.4675	2.58	5.00
	إطار	4.1450	.39189	.05542	4.0336	4.2564	2.92	4.92
	أعوان إنقن	4.1521	.40907	.06468	4.0213	4.2829	2.83	5.00
	Total	100	4.1317	.43134	.04313	4.0461	4.2173	2.58
التمكين الهيكلي	إطار عالي	3.8583	.62305	.19703	3.4126	4.3040	2.42	4.54
	إطار	4.1050	.37948	.05367	3.9972	4.2128	3.00	4.88
	أعوان إنقن	4.1167	.43804	.06926	3.9766	4.2568	3.17	5.00
	Total	100	4.0850	.43354	.04335	3.9990	4.1710	2.42
الإبداع	إطار عالي	3.9533	.67407	.21316	3.4711	4.4355	2.20	4.60
	إطار	4.0453	.43486	.06150	3.9217	4.1689	2.80	4.93
	أعوان إنقن	4.0100	.54528	.08622	3.8356	4.1844	2.73	5.00
	Total	100	4.0220	.50284	.05028	3.9222	4.1218	2.20

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين النفسي	Between Groups	.246	2	.123	.655	.522
	Within Groups	18.174	97	.187		
	Total	18.419	99			
التمكين الهيكلي	Between Groups	.574	2	.287	1.543	.219
	Within Groups	18.033	97	.186		
	Total	18.607	99			
الإبداع	Between Groups	.080	2	.040	.156	.856
	Within Groups	24.951	97	.257		
	Total	25.032	99			

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
التمكين النفسي	أقل من 5 سنوات	3.9833	.61978	.16003	3.6401	4.3266	2.58	5.00
	بين 5 إلى 15 سنة	4.1397	.40828	.05064	4.0386	4.2409	2.83	5.00
	بين 16 إلى 25 سنة	4.2083	.28396	.08980	4.0052	4.4115	3.83	4.75
	أكثر من 26 سنة	4.2250	.36015	.11389	3.9674	4.4826	3.75	4.67
	Total	100	4.1317	.43134	.04313	4.0461	4.2173	2.58
التمكين الهيكلي	أقل من 5 سنوات	3.9167	.60422	.15601	3.5821	4.2513	2.42	4.71
	بين 5 إلى 15 سنة	4.1122	.41425	.05138	4.0095	4.2148	3.00	5.00
	بين 16 إلى 25 سنة	4.1292	.31881	.10082	3.9011	4.3572	3.79	4.92
	أكثر من 26 سنة	4.1167	.34905	.11038	3.8670	4.3664	3.54	4.54
	Total	100	4.0850	.43354	.04335	3.9990	4.1710	2.42
الإبداع	أقل من 5 سنوات	3.8178	.67069	.17317	3.4464	4.1892	2.20	4.73
	بين 5 إلى 15 سنة	4.0503	.50194	.06226	3.9259	4.1746	2.73	5.00
	بين 16 إلى 25 سنة	4.1600	.31771	.10047	3.9327	4.3873	3.73	4.93
	أكثر من 26 سنة	4.0067	.30380	.09607	3.7893	4.2240	3.60	4.53
	Total	100	4.0220	.50284	.05028	3.9222	4.1218	2.20

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين النفسي	Between Groups	.480	3	.160	.857	.467
	Within Groups	17.939	96	.187		
	Total	18.419	99			
التمكين الهيكلي	Between Groups	.503	3	.168	.888	.450
	Within Groups	18.105	96	.189		
	Total	18.607	99			
الإبداع	Between Groups	.870	3	.290	1.153	.332
	Within Groups	24.161	96	.252		
	Total	25.032	99			

المملخصات

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور تمكين العاملين في تسيير الإبداع في الشركة الوطنية للتأمين، من خلال دراسة العلاقة الإرتباطية، والتأثيرية بين متغيري الدراسة التمكين، وتسيير الإبداع بأبعادهما، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع التوجه نحو التمكين بالشركة الوطنية للتأمين، وتحديد مستوى الإبداع فيها، ومدى تبنيها لمداخله. هذا ومن أجل اختبار العلاقة بين التمكين وتسيير الإبداع قمنا بتصميم استبانة خاصة بناء على أنموذج الدراسة المعتمد، قمنا بتوزيعها على عينة من العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات بلغ عددها 100 مفردة، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج spss.21 الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة من العاملين التابعين للمؤسسة.
- يتحقق التمكين الهيكلي بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة من العاملين التابعين للمؤسسة.
- تسيير الإبداع من خلال مداخله يتحقق بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة من العاملين التابعين للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي كل على حدة والمتمثلة في الكفاءة، الحرية، التأثير على تسيير الإبداع، ماعدا بعد المعنى.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي كل على حدة متمثلة في التفويض، المشاركة، فريق العمل، تدفق المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع والتطوير على تسيير الإبداع.
- وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تسيير الإبداع.
- التمكين الإجمالي بشقيه النفسي والهيكلية يفسر ما مقداره 24.3% من قيمة التباين في تسيير الإبداع في المؤسسة.
- يوجد ارتباط بين متغير التمكين النفسي وتسيير الإبداع، والارتباط موجب، إلا أنه ارتباط ضعيف.
- يوجد ارتباط بين متغير التمكين الهيكلي وتسيير الإبداع، والارتباط موجب وهو ارتباط متوسط.
- وعليه نستنتج أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية وبين تسيير الإبداع.
- آراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية قد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة. وانطلاقاً من هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها:
- المطلوب من المؤسسة هو السعي بجد نحو المحافظة على هذه الوضعية والبيئة التمكينية المحفزة للنجاح والأداء الفعال وللإبداع.
- على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على الحفاظ على مداخل تسيير الإبداع ودعمها من أجل تيسير عمليات تسيير الإبداع.
- الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، الإبداع، إبداع المعرفة، تسيير الإبداع، رأس المال الفكري البشري.

Abstract :

The aim of this study is to analyze the role of empowering employees in the management of innovation in the National Insurance Company by studying the correlation between the variables of study and empowerment and the management of creativity in their dimensions, in addition to highlighting the reality of the trend, and the extent of adoption of its entrances. In order to test the relationship between empowerment and creativity management, we designed a special questionnaire based on the approved study model. We distributed it to a sample of 100 employees in the National Insurance Company. After confirming its reliability and stability, we processed the data using the SPSS 2.1 program in order to do a number of related statistical tests. We have reached a set of results; the most important of which are the following:

- Psychological empowerment is achieved at a high level in the study sample of employees of the institution.
- Structural empowerment is achieved at a high level in the study sample of employees of the institution.
- The management of creativity through intervention achieved at a high level in the sample of the study of the employees of the institution.

There is a statistically significant impact of the individual psychological empowerment dimensions, namely, efficiency, freedom, influence on the management of creativity, except after meaning.

There is a statistically significant impact on the individual structural dimensions of delegation, participation, teamwork, flow of information and communication, motivation, encouragement and development of creative management.

Hence, we conclude that there is no statistically significant effect of enabling both psychological and structural to manage creativity.

Total empowerment, both psychological and structural, accounts for 24.3% of the value of variation in the management of creativity in the institution.

There is a correlation between the variable of psychological empowerment and the conduct of creativity, which is positive, but weak.

There is a correlation between the structural empowerment variable and the management of creativity, which is positive and average.

Therefore, we conclude that there is a significant correlation between the psychological and the structural, and the management of creativity.

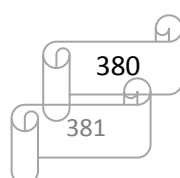
We found that the views of the workers on different personal and functional characteristics were homogeneous for the variables of the study.

Based on these findings, the study reached a number of recommendations, the most important of which are:

What is required of the institution is to strive hard to maintain this position and the enabling environment conducive to success, effective performance and creativity.

The institution must be very careful to maintain the entry and management of creativity to facilitate the processes of innovation.

Keywords: empowerment, psychological empowerment, structural empowerment, creativity, knowledge creation, management of creativity, human intellectual capital.



Resumé :

L'objectif de cette étude est d'analyser le rôle de l'empowerment dans la gestion de la créativité au sein de la compagnie d'assurance nationale en étudiant la relation de corrélation, d'influencer les variables d'étude et d'empowerment et de gérer la créativité à leur retour, en plus de faire la lumière sur la tendance à l'empowerment de la compagnie d'assurance nationale, et l'étendue de l'adoption de ses entrées. Ceci afin de tester la relation entre autonomisation et la créativité, nous avons conçu un questionnaire spécial, basé sur le modèle d'étude approuvé, que nous avons distribué à un échantillon de 100 employés de la compagnie nationale d'assurance. Après confirmation de la validité et de la stabilité de le questionnaire, et le programme SPSS aidez-nous à effectuer de nombreux tests statistiques liés aux derniers résultats d'une série de résultats, dont les plus importants sont les suivants :

- L'empowerment psychologique est réalisé à un niveau élevé dans l'échantillon de l'étude par les employés de l'institution.
- L'empowerment structurelle est réalisé à un niveau élevé dans l'échantillon de l'étude par les employés de l'institution.
- La gestion de la créativité à travers une intervention réalisée à un niveau élevé dans l'échantillon de l'étude par les employés de l'institution.
- Il y a un effet statistiquement significatif sur l'exclusion de l'empowerment psychologique séparément, qui est représenté dans l'efficacité. La liberté, l'influence sur la gestion de l'éternité, sauf après concentration.

Il y a un impact statistiquement significatif sur les dimensions structurelles individuelles de la délégation de la participation, du travail d'équipe, du flux d'informations et de la communication, de la motivation, de l'encouragement et du développement de la gestion créative.

Par conséquent, nous concluons qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de permettre à la fois psychologique et structurel de gérer la créativité.

L'empowerment totale, tant psychologique que structurelle, représente 24.3% de la valeur de la variation dans la gestion de la créativité dans l'institution.

- Il existe un lien entre la variable d'empowerment psychologique et le Comportement de la créativité, et la corrélation est positive, mais c'est une corrélation faible.
- Il existe une corrélation entre la variable d'empowerment structurelle et la gestion de la créativité, et la corrélation est positive, ce qui correspond à une corrélation moyenne.

Nous concluons donc à son oreille : il existe un lien statistique important pour l'autonomisation à la fois psychologique et analytique et pour la gestion de la créativité.

Nous avons constaté que les opinions des travailleurs présentant des caractéristiques de personnalité et de travail étaient homogènes pour les variables de l'étude.

Sur la base de ces résultats, l'étude a abouti à un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont :

- Ce qui est demandé à l'institution est de s'efforcer de maintenir cette position un environnement propice au succès et à la performance et à la créativité.
- La société doit veiller à conserver les entrées de la gestion de la créativité soutien afin de mener à bien les processus d'innovation.

Mots-clés : L'empowerment, l'empowerment psychologique, l'empowerment structurel, créativité, créativité du savoir, gestion de la créativité, capital intellectuel et humain.

