



جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مخنوان الأطروحة:

التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية:

دراسة ميدانية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

حسين يريقي

إعداد الطالب:

محمد السعيد جوال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	الدكتور الحاج مداح عرايبي.....(جامعة الشلف)
مشرفا ومقررا	الأستاذ الدكتور حسين يريقي.....(جامعة المدية)
عضوا ممتحنا	الأستاذ الدكتور عبد الوهاب سويسي.....(جامعة الجزائر-3)
عضوا ممتحنا	الدكتور قدور بن نافلة.....(جامعة الشلف)
عضوا ممتحنا	الدكتور مريزق عدمان.....(المدرسة العليا للتجارة)
عضوا ممتحنا	الدكتور فاتح مجاهدي.....(جامعة الشلف)

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سُبْحَانَكَ لَا إِلَهَ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

الحمد لله أولا وآخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربي ويرضى، أحمدته تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلنا وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه. وامثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس» فإني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

- السيد الفاضل الأستاذ الدكتور حسين يرقى، الذي كان نعم المشرف والموجه طوال دراساتي العليا، حيث رافقتني نصائحه وتشجيعاته أينما حللت وارتحلت، فكان خير سند ومعين لإتمام هذا العمل، فله مني كل العرفان المصحوب بخالص الأمنيات والدعوات بالنجاح في الدنيا والآخرة...
- عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، على ترحيبهم العميق وتجاوبهم الكبير مع البحث والإستبانة أداة الدراسة، وبالأخص السيدتين زهرة بن سعادة، وسعاد بلخيري، على صنيعهما الكبير معنا...
- أخي وصديقي العزيز الدكتور محمد فلاق، الذي شجعني وأمدني بالخبر والمعلومة مرات ومرات،، كما لا أنسى عائلته العزيزة على كرمها الكبير معنا طوال سنوات هذا العمل...
- أساتذة وعمال وطلبة جامعة الجلفة، وبالأخص في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير على مجهوداتهم الكبيرة معنا، حيث شجعونا دوما ووفروا لنا ظروف عمل ساعدتنا على التطور والمضي قدما...
- أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف تقييمهم لبحثي هذا، حيث سأسعى جاهدا للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستبنيها الله مسارنا العلمي...
- كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد...

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. ومن أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحله ونماذجه، بالإضافة إلى أعباءه ومعوقاته. كما توصلنا إلى أن السلوك الإبداعي عبارة عن الطريق الذي يبدأ من التفكير الإبداعي ليصل في النهاية إلى تقديم نواتج إبداعية ملموسة، أو محاولة في سبيل ذلك. ولتنميته تحتاج المؤسسة إلى فهم حقيقته والتركيز على أهم عناصره ومراحله، من أجل بناء أنموذج خاص بها يأخذ بعين الاعتبار خصائص الشخصية المبدعة، وتحقيق متطلبات الإدارة الإبداعية، بالإضافة إلى السعي نحو معرفة معوقاته وكيفية القضاء عليها.

وتجمع العديد من الدراسات التي اطلعنا عليها على العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين التمكين والسلوك الإبداعي، ومن أجل اختبار ذلك قمنا بتصميم استبانة خاصة بناء على أنموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها عشوائياً على عينة مشكلة من رُبع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث وزعنا (128) استمارة استبانة تحصلنا منها على (114) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- يتَحَقَّقُ التمكين النفسي بمستوى مرتع لدى العاملين في المؤسسة؛
- يتَحَقَّقُ التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة؛
- يتَحَقَّقُ السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (27.9%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة،
- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي. وانطلاقاً من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات، أهمها:
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية؛
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كاف من التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والاتصال والتحفيز والتدريب داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة و فرق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها؛
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين قبل التفكير في النواتج الإبداعية، وذلك من خلال تبني إستراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر من أهمها مدخل تمكين العاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة .

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of both structural empowerment and psychological empowerment on innovative behavior as perceived by employees in economic enterprises.

The findings in theoretical side; show that **empowerment** is an internal sense which motivate individual toward progress and career development, this which is called (**psychological empowerment**), to show and progress this type of empowerment, it requires a work environment that is characterized by some supports and antecedents, this is called (**structural empowerment**). In order to succeed, the enterprise should adopt a special strategy to apply empowerment concept; which concerning with its steps and models, in addition to recognizing its obstacles during the application.

We find also **innovative behavior** that starts with the creative thinking to reach at tangible innovative outcomes, and to apply this concept in enterprise, it should understanding its components, its steps, and achieving requirements of creative management, in addition to that, it should recognize its obstacles and how to eliminate it.

The findings in the empowerment literature suggests that empowerment may have strong impact on innovative, to examining this hypothesis, we designed a questionnaire (based on approved model in this study), and distributed to a sample consisted of **128** employees selected randomly in **electricity and gas distribution enterprise in (Djalfa)**, **114** questionnaires were returned and they were qualified for an accurate analysis by using descriptive and analytical statistic techniques (SPSS). the results of the analyzed data revealed the following:

- High psychological empowerment was reported among employees ;
- Structural empowerment according to the sample study is applied moderately ;

-
- Innovative behavior according to the sample study was in medium ranks;
 - There is a significant impact at **0.05** level between dimensions of psychological empowerment (meaning ,self determination, competence, impact) and innovative behavior ;
 - There is a statistically significant impact between dimensions of structural empowerment as independent variable (delegation, participation, team work, communication and information flow, Rewarding & encouraging, training & learning) and innovative behavior ;
 - There is a statistically significant impact between both structural and psychological empowerment in same time on innovative behavior; which illustrated by Explanatory coefficients (**27.9%**) ;
 - No significant differences in employees' answers were found to study variables due to demographic and functional factors ;except function In the light of preview findings;

We cited some recommendations:

- The necessity of Promoting the concept of psychological empowerment through interesting to give freedom and autonomy;
- The necessity of creating an appropriate organizational environment which allow the application of the structural empowerment through adjusting delegation systems, enhancing communication and motivation, and encouraging participation and team work;
- Innovation behavior, should be improved after thinking about its outcomes; according to adopt a strategy depend on recognizing the factors that effect on Innovation behavior, and empowerment as the most important in those factors.

Keywords: Empowerment , Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Innovative Behavior, Electricity And Gas Distribution Enterprise in Djalfa



مقدمة عامة

تمهيد:

تعيش المؤسسة الاقتصادية اليوم في بيئة توصف بالتعقد الشديد، وذلك بسبب إفرازات العولمة والاتجاه نحو تكريس مبدأ الحرية التبادلية في المنتجات، ورؤوس الأموال، واليد العاملة، وانطلاقاً من هذه الأوضاع تقلصت فرص البقاء أمامها، وأصبحت مجبرة على مواكبة هذا التغيير، والعمل على التكيف معه بكل السبل والوسائل المتاحة، ومن هنا فرضت إدارة التغيير نفسها كفلسفة أساسية تحكم المؤسسة الاقتصادية في سبيل سعيها نحو تحقيق الاستمرار والتطور.

إن المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بلا شك أن المؤسسات الرائدة هي تلك 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 عليه وتوفر الدعائم الأساسية لنموه هي التي تقود السوق وترسم ملامحه، بل وحتى هي من يقود الدول ويرسم اتجاهات العلاقات الدولية بين الأمم.

إن المصدر الأساسي للإبداع هو العقل البشري، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التي تنشده النجاح وتحقيق التميز إعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية داخلها، والمطلوب منها اليوم هو البحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري، وذلك من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها بغض النظر عن مصادرها، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى بناء مؤسسة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل لا متأثرة بها ومنساقاً نحو اتجاهاتها المتجددة باستمرار.

إن تنمية الموارد البشرية على الإبداع يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المؤسسات وتكليفه مع التحديات التي تواجه المؤسسة، ومن هنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي (**Creative behavior**) على أساس أنه المنطلق الذي ينمي الإبداع ويعد المدخل الأساسي المُحَقِّق له، وعليه يمكن القول أن تنمية السلوك الإبداعي هو التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسة الاقتصادية الناشدة للتميز والإبداع كهدف لها.

إن فكرة تنمية السلوك الإبداعي استشارت الباحثين في مختلف ميادين الإدارة فظهرت على أثر ذلك العديد من المداخل التي فرضت نفسها في هذا الصدد، والتي نذكر من بينها: الإدارة بالجودة الشاملة، الإدارة بالمشاركة، إدارة المعرفة... الخ. وقد حظيت هذه المداخل بالتجريب والتطبيق في العديد من المؤسسات وأثبتت نجاحها وقدرتها على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وتنمية السلوك الإبداعي، ومن هنا تعالت الأصوات بضرورة تبني مثل هذه المداخل وجعلها مسلمات إدارية تحكم العمل وتنظمه داخل كل المؤسسات.

إن الدارس المتفحص للمداخل الإدارية السابقة وغيرها يلاحظ أنها تجتمع أو تشترك في أمر مهم ألا وهو الاهتمام بالعامل وفتح المجال أمامه للمشاركة، والاستماع إلى أفكاره ومقترحاته لتشجيعه على تفجير قدراته الإبداعية، ومن هنا اقتحم ميدان الإدارة ما يسمى بالتمكين (**Empowerment**) والذي يُعبّر في جوهره على إستراتيجية وثقافة تحكم فلسفة الإدارة، بموجبها يتم منح العامل مهما كان موقعه مزيدا من الثقة والحرية والدعم التنظيمي ضمن أطر محددة ومنظمة، ليسهم بفكره وعمله في بناء وتنمية المؤسسة.

إن الدراسات التي تناولت موضوع التمكين عديدة، ورغم أن الغالبية منها تم تطويرها في بيئات غربية إلا أنها أثبتت نتائج باهرة يمكن أن تتحقق جراء تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين من بينها: تنمية الولاء التنظيمي، تحقيق الرضا الوظيفي، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية... الخ. وعليه يمكن القول إن التمكين صار حقيقة حتمية أمام المؤسسات، تملئها ظروف البيئة والحاجة الكبيرة فيها للإبداع والتجديد من أجل البقاء.

إن بيئة الأعمال الجزائرية ليست بمعزل عن ما يدور في بيئة الأعمال العالمية، فالخصوصية ورفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صار أمرا ضروريا للاندماج ضمن متطلبات الاقتصاد العالمي، ومن هنا تظهر حاجتها المستعجلة إلى تطوير إداري فعال في نظمها وأساليب العمل التي تحكمها، وهذا هو المدخل الأساسي الذي يساعدها على إحداث التغيير والتكيف معه.

الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

انطلاقا من كون الإبداع يمثل دعامة أساسية لبقاء المؤسسة الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي يجعلها مطالبة وبشدة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين داخلها، هذا من جهة، ونظرا لكون التمكين من جهة أخرى يعد حاليا من أهم استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، فإن الإشكالية الرئيسية لدراستنا تتمحور حول ما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين بشقيه النفسي والهيكلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

وتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هي حقيقة التمكين كممارسة إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
- 2- فيما تكمن طبيعة التمكين ومحتواه في المؤسسة الاقتصادية؟
- 3- ما هو مفهوم السلوك الإبداعي، وكيف يمكن بناء إطار فعال لتنميته في المؤسسة الاقتصادية؟

4- فيما تكمن طبيعة العلاقة بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين، انطلاقاً من وجهة نظر البحوث والدراسات المتخصصة؟

5- ما هو مستوى التمكين النفسي السائد لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

6- ما هو مستوى التمكين الهيكلية السائد لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

7- ما هو مستوى السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

8- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

8- ما هي أهم المقترحات والتوصيات التي تساعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على الوصول إلى المستوى المطلوب من التمكين، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحفيز وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بما يساهم في تطورها وتميزها؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة والأتمودج الذي سيطبق فيها قمنا بتبني أربعة فرضيات رئيسية تنفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

■ الفرضية الرئيسية الأولى: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الرئيسية الثانية: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الرئيسية الثالثة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الرئيسية الرابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلية، السلوك الإبداعي) تعزى

للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)».

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

1- من الناحية النظرية تظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدا من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو التمكين، والذي يعتبر من المداخل الأساسية التي تتبناها حل المؤسسات الرائدة عالميا بغية تتمين دور المورد البشري داخلها ودفعه لتقديم أقصى ما لديه في سبيل خدمة أهدافها. وفي هذا الصدد تشير دراسة (الحراشنة والهيبي، 2006) إلى أن هناك اتفاقا بين العديد من الباحثين في كون القاسم المشترك بين المنظمات الرائدة حاليا هو سعيها الدؤوب لتمكين العاملين فيها بمختلف الطرق المناسبة لبعث الحماس وحب العمل لديهم.

ضف إلى ذلك أن موضوع الإبداع من جهة أخرى كان ولا يزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنه يعد المدخل الأساسي الذي يضمن للمؤسسة الريادة والتميز، لذا تعتبر دراسة السلوك الإبداعي وطرق تنميته من الأهمية بمكان للمؤسسة الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة؛

2- من الناحية التطبيقية تظهر أهمية الدراسة انطلاقا من كونها تعتبر من أوائل الدراسات على حد علم الباحث التي تطرقت إلى موضوع التمكين والسلوك الإبداعي، من حيث تحليل واقعهما وآليات تفعيلهما في بيئة الأعمال الجزائرية، كما أن الباحث ومن خلال المسح المكتبي الذي قام به توصل إلى محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت دراسة العلاقة الإرتباطية بين التمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما سيظهر جليا من خلال استقراء الدراسات السابقة لاحقا؛

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن هذه الدراسة تعتبر مهمة بالنسبة لأطراف عدة من بينهم:

- القيادات الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، ومسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؛
- الباحثون في ميدان إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية، حيث يمكن الانطلاق منها لإجراء بحوث أخرى تدعيميه لها سواء تعلق الأمر بموضوع التمكين أو السلوك الإبداعي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر التمكين النفسي والهيكلية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

1- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية التمكين كأحد الاستراتيجيات الحديثة في ميدان تنمية الموارد البشرية، وآليات تفعيله داخل المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي وأهم مداخل تنميته وتحفيزه؛

2- محاولة معرفة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكلية السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؛

3- محاولة معرفة مستوى السلوك الإبداعي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؛

4- محاولة دراسة العلاقة ما بين أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؛

5- محاولة دراسة العلاقة ما بين أبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؛

6- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من خلالها تستطيع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تطبيق إستراتيجية التمكين للمساهمة في تنمية السلوك الإبداعي الفردي والجماعي داخلها؛

7- من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هو لفت نظر المسؤولين في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بصفة خاصة، حول أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تبني مختلف السلوكيات الإبداعية، وأثر ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

أولاً- الدوافع الذاتية:

1- إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو تمكين العاملين، كما أنه يناقش أثر التمكين على تنمية السلوك

الإبداعي، والذي يعد من المواضيع التي يطمح الباحث إلى التعمق في دراستها وتحليلها خصوصا محفزات ومعوقات الإبداع في بيئة الأعمال الجزائرية؛

2- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين وآليات تفعيله في بيئة الأعمال الجزائرية، وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية التي تساعد المدير على تمكين عمال الخط الأمامي نظرا لعلاقتهم المباشرة مع عملاء المؤسسة وخصوصا في المؤسسات الخدمية؛

3- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن مستوى التمكين السائد في بيئة الأعمال الجزائرية، هذا من جهة، وكذلك محاولة استقراء مستوى السلوك الإبداعي السائد فيها من جهة أخرى، وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ مبدأ تمكين العاملين لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بصفة عامة، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بصفة خاصة، بهدف تنمية وتحفيز السلوك الإبداعي داخلها.

ثانيا- الدوافع الموضوعية:

1- انطلاقا من الدراسة التي قام بها الباحث في مرحلة الماجستير والتي كانت حول تفعيل دور المدير في إدارة الوقت، حيث توصلنا من خلالها إلى أن المدير لا يمكن أن يحقق الإدارة الفعالة للوقت إلا من خلال العمل مع الآخرين وذلك من خلال التفويض الفعال، وحديثا لم نعد نتكلم عن التفويض بل صار الحديث اليوم على مفهوم أكثر شمولية وعمقا منه إلا وهو تمكين العاملين، الأمر الذي حفزنا كثيرا على تطوير هذا الموضوع ومحاولة ربطه بأحد الدعائم الأساسية لنمو وازدهار المؤسسات المعاصرة إلا وهو السلوك الإبداعي؛

2- اتجه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تامين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تبني السلوكيات الإبداعية، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الوسائل والأساليب الإدارية الداعمة للتمكين والمساعدة على تحقيقه؛

4- حاجة المؤسسات الجزائرية وخصوصا الاقتصادية منها إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها تمكين العاملين وتنمية السلوك الإبداعي لديهم. وانطلاقا من هذا سنحاول إمداد المدير الجزائري بمفاهيم التمكين وأهميته وآليات تفعيله، بالإضافة إلى حقيقة السلوك الإبداعي ومداخل تنميته وعلاقته بالتمكين؛

5- ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع التمكين من جهة والسلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذا نرجو الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.

المنهج المعتمد في الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعمد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بالأطر والأبعاد النظرية المتعلقة بالتمكين والسلوك الإبداعي. أما في الجانب التطبيقي فنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بهدف معرفة مستوى التمكين والسلوك الإبداعي السائد فيها، بالإضافة إلى تحليل العلاقة الإرتباطية ما بين التمكين وتنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين فيها.

حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو التمكين بشقيه النفسي والهيكلية، والمتغير التابع هو السلوك الإبداعي.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو التأكيد على أن التمكين يحمل في طياته انعكاسات عديدة، سواء كان الأمر بالنسبة للمدير أو العامل مثل: إدارة الوقت، تكوين القيادات المستقبلية، تنمية الولاء التنظيمي، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية... الخ، هذا من جهة، كذلك السلوك الإبداعي من جهة أخرى يتحدد بعوامل عدة، من بينها: الثقافة التنظيمية، الأنماط القيادية، المناخ التنظيمي... الخ.

2- الحدود المكانية: سنقوم بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، بسبب مكائنها الكبيرة على المستوى المحلي نظراً لطبيعة وحساسية منتجاتها، بالإضافة إلى المساحة الجغرافية الواسعة التي تغطيها، حيث تزداد أهمية التمكين والسلوك الإبداعي في مثل هذا النوع من المؤسسات، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين العمال والعملاء فيها.

3- الحدود البشرية: سنقوم بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وذلك لقياس وتحليل مستوى التمكين والسلوك الإبداعي السائد في المؤسسة من وجهة نظرهم.

4- الحدود الزمنية: امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى أربع سنوات، ابتداءً من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه بداية من جانفي 2011 إلى نهاية سنة 2014. أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة، والتي تمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة فقد كانت خلال الثلاثي الأخير من سنة 2014.

الدراسات السابقة:

في إطار سعينا لبناء هذا البحث صادفنا العديد من الدراسات السابقة العربية منها وحتى الأجنبية، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة، حيث استفدنا منها كثيرا في تحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وبناء أسئلتها وفقراتها.

وفي ما يلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة (من الأحدث إلى الأقدم):

1- دراسة (القطار، 2012) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري، والعلاقة بينهما لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بقطاع غزة. وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الاستبانة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (266) عاملا من أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين، أما نسبة الاستجابة النهائية فقد بلغت (75.0%).

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، حفز العاملين). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على التحليل والربط).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- يتوفر التمكين الإداري بجميع أبعاده في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (78.44%) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (68.51%) في جامعة الأزهر؛
- يتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلتا الجامعتين وبنسب متفاوتة، حيث بلغ نسبة (82.78%) في الجامعة الإسلامية، ونسبة (78.87%) في جامعة الأزهر؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث يفسر التمكين الإداري ما نسبته (41.0%) من التباين في الإبداع الإداري في كلتا الجامعتين.

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة كلتا الجامعتين بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال سعيها الجاد نحو تعزيز أبعاده، وذلك نظرا لأثره الكبير على تنمية الإبداع بمختلف أشكاله ومداخله.

2- دراسة (المبعضين والطراونة، 2012) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تشكل (3.0%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها (391) مفردة. وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين، إثراء العمل). أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت معالجته بصورة إجمالية دون تفصيل.

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- تمارس البنوك التجارية الأردنية التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة؛
- يتواجد السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ التمكين لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

3- دراسة (نسمان، 2011) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى). وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية بسيطة، حيث وزعت (252) استمارة واسترجع منها (218)، أي بنسبة استجابة بلغت (86.5%).

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: (المرونة، قبول المخاطرة، الأصالة، الطلاقة الفكرية). وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- تتوفر كل من أبعاد التمكين الإداري والإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري ممثلة في (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال تكثيف البرامج التدريبية، وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك سرعة ومرونة وصول المعلومات، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات، وضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز الإبداع لدى العاملين.

4- دراسة (راضي، 2010) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لدى موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية تتكون من (38) مفردة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في إبداع العاملين فقد شملت العناصر الآتية: (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). وتوصلت هاته الدراسة إلى تحديد طبيعة استجابة متغيرات إبداع العاملين لمتغيرات التمكين، حيث أبرزت نتائج التحليل العملي وجود استجابات للرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة، والقدرة على التكيف مع التغيير، والمهارة في طرح أفكار جديدة، والقدرة على التخلص من سياسات فرض الآراء، وعدم التردد في طرح أفكار جديدة بسبب الخوف من الفشل.

وعليه فقد أوصت هذه الدراسة باستمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين، بالإضافة إلى استخدام أبعاد أخرى لكلا المتغيرين، مما يهيئ مساحة جديدة للتفكير والتحليل، ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير عوامل جديدة على اتجاه ونوع العلاقة بين التمكين وإبداع العاملين.

5- دراسة (فرمان، 2010) بعنوان: "أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية، حيث وزعت (407) استمارة واسترجع منها (321)، أي بنسبة استجابة بلغت (78.8%). وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في تمكين العاملين مشكلة من العناصر الآتية: (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، بيئة العمل). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي فقد شملت العناصر الآتية: (الإبداع الإداري، الإبداع التكنولوجي).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- إن مستوى إدراك العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق لممارسات التمكين بأبعاده المختلفة جاء بدرجة متوسطة؛
 - إن مستوى توفر الإبداع التنظيمي بمدخله التكنولوجي والإداري جاء متوسطا لدى العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق؛
 - وجود أثر هام للتمكين على الإبداع التنظيمي، حيث فسر التمكين ما نسبته (65.6%) من التباين في الإبداع التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق.
- وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بالعمل على تعزيز ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتبني روح الفريق في العمل، وتعزيز العمل الجماعي في الوزارة، وتشجيع الممارسات التي تؤدي إلى الاعتراف بمجهود وأداء الموظفين وتقديرها، بالإضافة إلى العمل على الاهتمام بالإبداع التنظيمي في بعده التكنولوجي والإداري بشكل أكبر من خلال العمل على تحفيز الموظفين للإبداع وتوفير مختلف متطلباته.

6- دراسة (المعاني وأرشيد، 2009) بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره على إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك على إبداعهم. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية تتكون من (295) مفردة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري فقد شملت العناصر الآتية: (روح المحازفة، المرونة، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، الإقناع).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- إن مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري كان متوسطا لدى العاملين في الجامعة الأردنية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين؛
 - إن مستوى تحقق أبعاد الإبداع الإداري كان متوسطا لدى العاملين في الجامعة الأردنية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، المرونة، روح المحازفة؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري مجتمعة على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
- وعليه فقد أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، بالإضافة إلى إعادة النظر في نظم الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها على الجميع بعيدا عن أية محسوبية أو تمييز.

7- دراسة (Chang & Liu, 2008) بعنوان: "تمكين العاملين، السلوك الإبداعي والإنتاجية في مجال القطاع الصحي التمريضي: دراسة استطلاعية ميدانية":

هدفت هاته 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، أما نسبة الاستجابة النهائية فقد بلغت (85.9%).

وانطلقت هاته الدراسة من نتيجة نظرية 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 أكثر نحو متطلبات العمل وتحدياته، الأمر الذي ينعكس في النهاية من خلال إنتاجية أكبر بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء.

وتوصلت هاته 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 ذو الإنتاجية العالية يتميزون أساسا بمقدرتهم الكبير على التقييم الذاتي والتأثير في مجريات العمل. وعليه فقد أكدت توصيات هذه الدراسة على نقطة أساسية مفادها ضرورة سعي دائرة السياسات الصحية إلى تكثيف عمليات التعليم والتعلم لتدعيم مهارات الموظفين، وتعزيز إدراك الوعي الذاتي لديهم بأهمية التمكين والسلوك الإبداعي لزيادة الإنتاجية.

8- دراسة (البشاشة، 2008) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة تتكون من (385) مفردة، والتي تشكل ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدده (1022) عامل. وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، المشاركة). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي فقد شملت العناصر الآتية: (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الخبرات، تنوع الكفاءات).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- إن مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التقليد والمحاكاة، المشاركة، تفويض السلطة، تطوير الشخصية؛

■ إن مستوى تحقق أبعاد الإبداع التنظيمي كان مرتفعا لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: تنوع الخبرات، تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات؛

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع التنظيمي، حيث فسر التمكين الإداري ما نسبته (78.3%) من التباين في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وعليه فقد أكدت توصيات هذه الدراسة على ضرورة احتواء الأفراد المبدعين وتبني البوادر الإبداعية لديهم، وتشجيعهم على قبول فكرة التمكين، وبالأخص تحسيسهم بأهمية الأدوار التي يؤديونها في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.

9- دراسة (الحربي، 2008) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية":

هدفت هاته 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 الإستبانة على عينة عشوائية تتكون من (272) موظفا.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الوظيفي مشكلة من العناصر الآتية: (تفويض الصلاحيات، تنمية روح الفريق، تدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد شملت العناصر الآتية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة، الخروج على المألوف).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كان متوسطا؛
- إن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 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 لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وعليه فقد جاءت توصيات هذه الدراسة لتؤكد على ضرورة تمكين العاملين من خلال وضع نظام للاختيار والتعيين يستند على أساسا على الكفاءة والجدارة، بالإضافة إلى تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال تشجيعهم على الالتزام بطرح وتطبيق الأفكار الجديدة.

10- دراسة (بطاينه، 2008) بعنوان: "أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر مسؤولي المديرية الحكومية في إقليم الشمال. وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الإستبانة في جميع محافظات الشمال الأردني (إربد، المفرق، عجلون، جرش)، حيث وزعت (152) استمارة واسترجع منها (112)، أي بنسبة استجابة بلغت (83.7%).

وبالنسبة للمتغيرات المستقلة في هاته الدراسة والمتمثلة في التمكين والدعم التنظيمي، فقد جاءت أبعاد التمكين مشكلة من العناصر الآتية: (الأثر، الكفاءة، معنى العمل، الاستقلالية، الثقة)، في حين أن الدعم التنظيمي تمت معالجته بصفة إجمالية. أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد شملت العناصر الآتية: (حل المشكلات واتخاذ القرار، المجازفة وتحمل المخاطرة، سعة الاتصالات، القابلية للتغيير، تشجيع وتحسين الإبداع).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- توفرت الأبعاد الأربعة للتمكين بدرجة عالية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: الكفاءة، معنى العمل، الأثر، الثقة، الاستقلالية؛
- كان المستوى العام لإدراك المدراء للدعم التنظيمي المقدم عاليا؛
- توفرت الأبعاد الأربعة للسلوك الإبداعي بدرجة عالية، حيث يمكن ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، حل المشكلات واتخاذ القرار، سعة الاتصالات، المجازفة وتحمل المخاطرة؛
- يوجد أثر إيجابي لكل من التمكين والدعم التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى لعاملين من وجهة نظر مسؤولي المديرية الحكومية في إقليم الشمال الأردني، والملاحظ أن التمكين يفسر تباينا أعلى من الدعم التنظيمي بالنسبة لمتغير السلوك الإبداعي.
- توجد معوقات كثيرة لتطبيق التمكين أهمها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

وعليه فقد جاءت توصيات هذه الدراسة لتؤكد على ضرورة إعطاء المدراء هامشا أكبر للمخاطرة، بالإضافة إلى عقد الندوات وورشات العمل للتعريف بالتأثيرات السلبية لأسلوب المركزية الشديدة واحتكار السلطة.

11- دراسة (Roberg, 2007) بعنوان: "التمكين الهيكلي و الاستعداد النفسي كمتنبي للإبداع":

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري والاستعداد النفسي وعلاقتها بالإبداع الفردي لدى الطلبة الخريجين وغير الخريجين في جامعة سان جوس الحكومية **San Jose State** بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث استخدمت فيها استبانة خاصة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم **(266)** مفردة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري والاستعداد النفسي مشكلة من العناصر الآتية: (الرقابة على القرارات، إطار عمل هيكلي ديناميكي، المشاركة بالمعلومات). أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الفردي فقد شملت العناصر الآتية: (توليد الأفكار، تطوير الأفكار، تطبيق الأفكار).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي:

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري بصفة عامة والإبداع الفردي؛
- هناك أثر قوي لأبعاد التمكين الإداري ممثلة بصفة خاصة بالرقابة على القرارات وإطار العمل الهيكلي على زيادة مستوى الإبداع الفردي.

وعليه فقد أكدت توصيات هذه الدراسة على عامل أساسي من أجل تحفيز وتنمية الإبداع الفردي، ألا وهو ضرورة سعي القادة بجد نحو الاعتراف بجهود جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية وتقديرها، والأهم من ذلك النظر إليهم دائما باعتبارهم من أكثر الموارد أهمية وقدرة على تحقيق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

12- دراسة (Turvey, 2006) بعنوان: "التأثير على سلوك الموظفين الإبداعي من خلال مبادرات التمكين الهيكلي: الحاجة للشعور بالتمكين":

هدفت هاته الدراسة إلى محاولة تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة ومبادراتها نحو التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظفين في شركة التصنيع الاسترالية، والتي تضم **(11)** مصنعا في استراليا ومصنعا واحدا في نيوزلندا. وقد استخدمت فيها الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تمت معالجة **(756)** استمارة من أصل **(1350)** موزعة، أي بنسبة استجابة بلغت **(56.0%)**.

وانطلقت هاته الدراسة من تعريف مبادرات التمكين الهيكلي على أنها عبارة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، والتي تتضمن العناصر الآتية: (المشاركة في صنع القرار، تبادل المعلومات، التقدير والمكافأة، التدريب والتطوير، عدم وجود عبء مفرط في العمل)، والتي تم افتراض تأثيرها على الإبداع بشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي.

وتوصلت هاته الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مبادرات الإدارة نحو التمكين الهيكلي وبالأخص (المشاركة في صنع القرار، وتبادل المعلومات) وبين عناصر الإبداع (صنع القرارات وتطبيقها)، وذلك تحت شرط معين ألا وهو ارتفاع مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين.

وانطلاقاً مما سبق أوصت هاته الدراسة بضرورة تركيز الإدارة على تبني العديد من الممارسات التمكينية التي تساعد على تشجيع الإبداع لدى الموظفين، وبالأخص المشاركة بالمعلومات وعملية صنع واتخاذ القرار، والأهم من ذلك هو الاستفادة أكثر من عمليات إعادة تصميم العمل بشكل يسمح بحرية أكبر للموظفين لزيادة مستوى مقدرتهم وحجم تأثيرهم.

13- دراسة (الحراشة والهيبي، 2006) بعنوان: "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية":

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة عشوائية، حيث وزعت (500) استمارة واسترجع منها (253)، أي بنسبة استجابة بلغت (50.6%).

وبالنسبة للمتغيرات المستقلة في هاته الدراسة والمتمثلة في التمكين الإداري والدعم التنظيمي، فقد جاءت أبعاد التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية: (الأثر، المقدرة، معنى العمل، الخيار)، في حين أن الدعم التنظيمي تمت معالجته بصفة إجمالية. أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت أيضاً معالجته بصفة إجمالية.

وتوصلت هاته الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة للدراسة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) على حده في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). حيث فسر متغير التمكين (31.0%) من التباين في السلوك الإبداعي، في حين بلغت نسبة تفسير متغير الدعم التنظيمي له (22.0%).

وانطلاقاً مما سبق أوصت هاته الدراسة المؤسسة على ضرورة تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، ومن أجل ذلك قدمت لها مجموعة من الاقتراحات لتساهم في تحسين قدرتها التنافسية.

مساهمة الدراسة:

بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة يمكننا التأكيد على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تعكس مساهمة الدراسة الحالية:

- 1- عدم وجود دراسات سابقة في الجزائر على حد علم الباحث حاولت الربط ما بين متغيرات الدراسة الحالية (التمكين بشقيه النفسي والهيكلية كمتغير مستقل، والسلوك الإبداعي كمتغير تابع)؛
- 2- العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- 3- أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين بالتحليل والبحث ركزت على جانب واحد منه فقط، بل إن العديد منها ركزت على التمكين الهيكلي وأهملت التمكين النفسي ومختلف الانعكاسات المترتبة عنه؛
- 4- ندرة الدراسات في الجزائر التي تكلمت عن موضوع التمكين بشقيه النفسي والهيكلية؛
- 5- العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع في الجزائر ركزت على أنواعه ونتائجه متجاهلة المراحل السابقة له، أو بصيغة أخرى لم تفصل كما ينبغي في السلوك الموصل للإبداع والذي يسمى بالسلوك الإبداعي. وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من خلال كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة وتحليل العلاقة ما بين التمكين بشقيه النفسي والهيكلية كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع. كما أنها أيضا تعد بصفة خاصة من أوائل الدراسات في الجزائر التي ستحاول البحث في موضوع التمكين والسلوك الإبداعي من خلال دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية ممثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

تقسيمات البحث ومشمولاته:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى خمسة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول التمكين من الفكر الإنساني إلى التطبيق الإداري، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى التمكين اصطلاحا عاما بين الفكر الإنساني المعاصر والفقہ الإسلامي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى التمكين اصطلاحا إداريا، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري، أما في المبحث الرابع فسننتطرق إلى التمكين والمفاهيم الإدارية المقاربة.

أما في الفصل الثاني فسنتناول طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى قراءة في مسببات التمكين وأهميته ونتائجه، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساليب ومدخل دراسة التمكين، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تحليل مستويات وخطوات التمكين ونماذجها، أما في المبحث الرابع فسننتطرق إلى أعباء ومعوقات التمكين وواقعه في المؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل الثالث فسنتناول تحليل السلوك الإبداعي في ظل المقاربة بالتمكين، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الإطار العام للإبداع، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي، أما في المبحث الرابع فسننتقل إلى مقارنة نظرية لتنمية السلوك الإبداعي من خلال مدخل التمكين.

أما في الفصل الرابع فسنتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.

أما في الفصل الخامس فسنتناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى تحليل مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى تحليل مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى اختبار الفرضيات.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.



الفصل الأول

التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

تمهيد:

تدرك المؤسسة الاقتصادية اليوم أن تحقيقها للبقاء لن يضمن لها الاستمرار، لذا يجب عليها أن تسعى بجد إلى البحث عن كافة السبل التي تساعد على النمو الدائم والمتجدد، وهذا ما أدى إلى ارتفاع معدلات الرهان على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأول لحياة وإدامة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وعليه فالمطلوب من المؤسسات التي تنشأ النجاح كهدف لها أن تسعى إلى تفعيل أفرادها بشكل أكثر، ليس فقط من أجل دفعهم للقيام بالأعمال اليومية والروتينية، بل من خلال إقناعهم بأن يكون مستقبل المؤسسة ومصيرها هاجسهم الدائم، بشكل يستثير طاقاتهم وقدراتهم الكامنة.

وأمام هذا التحدي دخل مفهوم التمكين الذي بدأ رائجا في الفكر الإنساني المعاصر إلى ميدان العمل الإداري، وأصبحنا نتكلم عن تمكين العاملين باعتباره من أهم أهداف المؤسسات اليوم لما فيه من أبعاد وممارسات تحفز الأفراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع، وهذا ما تحتاجه المؤسسة اليوم، فالإبداع هو السلاح السري الذي تواجه به بيئتها المتشعبة والمعقدة.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل مفهوم التمكين انطلاقا من الفكر الإنساني وصولا إلى الفكر الإداري الحديث، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: التمكين اصطلاحا عاما بين الفكر الإنساني المعاصر والفقهاء الإسلاميين.

المبحث الثاني: التمكين اصطلاحا إداريا.

المبحث الثالث: الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري.

المبحث الرابع: التمكين والمفاهيم الإدارية المقاربة.

المبحث الأول: التمكين اصطلاحا عاما بين الفكر الإنساني المعاصر والفقہ الإسلامي

يعد التمكين مفهوما إنسانيا كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات، حيث لا يقتصر تداوله على الفكر الإداري بل يتعداه إلى تخصصات وحقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتم علينا بداية محاولة تحليل مفهوم التمكين كمصطلح عام قبل الخوض في تفصيلاته ومحتوياته كمفهوم إداري معاصر. حيث سنتناول في هذا المبحث المعنى اللغوي لمصطلح التمكين في اللغة العربية والانجليزية، بالإضافة إلى تحليل مفهومه واتجاهاته التداولية في الفكر الإنساني المعاصر، ومقارنة ذلك مع معنى وخصوصية التمكين في الفقہ الإسلامي.

المطلب الأول: المفهوم العام للتمكين واتجاهاته التداولية في الفكر الإنساني المعاصر

يعد مفهوم التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومرتكزات من أكثر المفاهيم تداولاً وشيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة ومتداخلة، وذلك انطلاقاً من سبعينات القرن العشرين وصولاً إلى مطلع القرن الواحد والعشرين أين أصبح التمكين ظاهرة مجتمعية معاشه، وخاصة يمتاز بها العالم المتقدم والمتحضر. بداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح التمكين في اللغة الإنجليزية **Empowerment** يعنى منح القوة الرسمية **(Invest with Legal Power)**، أو تحويل السلطة إلى شخص ما **(Authorize)**، أو إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما **(Enable)**، وقد ورد معناه في قاموس وبستر **Webster's Dictionary** بالنص الآتي:¹

(To give someone official authority : Delegate legal power to)

وعند البحث عن كلمة **Empower** في معجم إكسفورد الانجليزي فإننا نجد بأنها تشير إلى: (الاستثمار الرسمي أو القانوني من خلال السلطة)، والتحويل، والترخيص، والسماح.²

ومصطلح التمكين في اللغة الإنجليزية له مرادفات عدة منها: **(Authorize, permit, Warrant)**

وهو عكس اللاتمكين **Disempowerment**، والذي يعنى عدم الجدوى والضعف.

وحسب **(Perkin, 1995)** فإن كلمة التمكين استخدمت بشكل رسمي 360 مرة من قبل البيت الأبيض خلال الأعوام **(1992 - 1994)** و 3769 مرة من قبل الكونغرس، مما يدل على الشروع السريع لهذا المفهوم بمعاني ودلالات مختلفة. ومن خلال مراجعة الأدب التنظيمي والسلوكي خلال الأعوام **(1995 -**

(1) صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (1)، 2009، ص: 82.

(2) Lashely, C., **Empowerment : HR Strategies for service Excellence**, UK: Butterworth-Heinemann, 2001, p: 2.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

(1999) وجدت دراسة (Wetlaufer, 1999) حوالي 30000 مطبوعة ومقالة مختلفة حول التمكين، وهذه الزيادة الكبيرة والاهتمام دعاها للقول بأننا نتجه نحو عصر التمكين.¹ حيث أضحى التمكين بين عشية وضحاها المفهوم الأولى بالرعاية عالميا حتى أصبح هدفا في حد ذاته.

والملاحظ أن التمكين مفهوم عام يحمل في طياته دلالات عدة ومجالات متنوعة، حيث استخدم في عديد من الحقول البحثية والمجالات العلمية كالعلوم السياسية والقانونية، والعلوم الاقتصادية والإدارية، بالإضافة إلى علم النفس والعلوم الاجتماعية، وتقنيات وطرق الاتصالات، والدراسات النسوية... الخ. ورغم شيوعه وتعدد استعمالاته يوصف التمكين بأنه "مفهوم ملغز"، فبعض الدراسات تستخدمه دون تعريف مستندة إلى شيوعه وانتشاره، والبعض الآخر يقوم بتعريفه انطلاقا من مجال معرفي معين، فيقلص من معانيه ويختزلها عند حدود هذا المجال غاضا النظر عن المفهوم في عموميته واتساعه، الأمر الذي أوجد عددا كبيرا من التعريفات الجزئية التي يتعثر معها أن نعثر على تعريف شامل ودقيق للمفهوم.²

وقد وقع اختيار الأمم المتحدة على هذا المفهوم ليشكل حجر الزاوية في منظومتها التنموية التي تبنتها في الربع الأخير من القرن العشرين، والتي استهدفت دمج النساء والفئات المهمشة في عملية التنمية بعد إقصائها لعقود عديدة، ومنذ ذلك الحين جرت محاولات لتأسيس مفهوم التمكين وتحويله إجرائيا إلى عدد من البرامج التنموية، وهو ما أدى إلى انتشاره عالميا على صعيد جد واسع.³

وفي سياق محاولة بحثنا عن المفهوم العام للتمكين يجدر بنا التأكيد على أنه لمن الصعب بمكان - كما أشرنا سابقا- الاستقرار على مفهوم ثابت لظاهرة التمكين بسبب حركيتها وتطورها التاريخي من جهة، وتعدد مجالاتها وكثرة الباحثين والمهتمين بها من جهة أخرى. وفي هذا الصدد قامت دراسة (مسعود، 2006) بمحاولة تقصي المفهوم العام للتمكين من خلال تحليل وجهات نظر متعددة وبالأخص رؤية المؤسسات الدولية لتكيفية وفعاليات هذا المفهوم، وهذا ما نوجزه من خلال ما يلي:⁴

بداية مفهوم -التمكين- وبغض النظر على اختلاف الرؤى حول تعريفه وتأصيله نظريا، يشير إلى تغيير في هيكل القوة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها الأفراد، بما يتضمنه ذلك من ضرورة توافر ثقة الفرد

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

(2) Page, N. ; & Czuba, C, E. , **Empowerment : Wahat is it ?**, USA : Journal of Extension, Vol.37, N.5, 1999, p : 1.

(3) فاطمة حافظ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية: مفاهيم ومدارك، 2011، متاح على الخط:

<http://www.onislam.net/arabic/madarik/concepts/131945-empowerment.html> , Le: 08/08/2014 .

(4) أماني مسعود، التمكين، مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، 2006، ص: 7 - 11، بتصرف.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

بقدراته وإمكاناته، ومن ثم استعداده النفسي للاختيار بين البدائل المختلفة. وعلى هذا الأساس يرى العديد من المهتمين أن التمكين يعرف ببساطة على أنه: «توسيع قدرات ومدارك الناس في سياق لم يكن متاحا من قبل». ويشمل التمكين بذلك معرفة الفرد بظروفه والإيمان منه بأنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي والاجتماعي من أجل تحسين قدراته.

ويرى آخرون أن التمكين هو : «عملية من خلالها يكسب الضعفاء التحكم في أحوال حياتهم، ويشمل التمكين التحكم في الموارد (الجسدية، والبشرية، والعقلانية، والمالية)، وأيضا التحكم الإيديولوجي (المعتقدات، والقيم، والاتجاهات)». . والتمكين لا يعنى فقط قدرة أكبر على التحكم، ولكن يعنى أيضا ثقة أكبر في النفس تُعَلِّب الشخص على الحواجز الخارجية من أجل الحصول على الموارد، أو لتغيير الأيديولوجية التقليدية.

وتتعدد أبعاد التمكين وتتسع دائرة مستهدفاته أو نواحي دلالاته لنجد أنه مفهوم يضم أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المعرفي **Cognitive**، والبعد الاقتصادي **Economical**، والبعد النفسي **Psychological**، والبعد السياسي **Political**. وانطلاقا من هذا حدد البعض عناصر عامة للتمكين وهي :

✓ الاعتماد على الذات؛

✓ الحصول على الدخل، وتسهيلات القروض، وإمكانية الحصول على ائتمانات مناسبة؛

✓ ملكية الأراضي والعقارات، وامتلاك مصادر أخرى للقوة مثل: التعليم، والعمل، والمكانة الاجتماعية؛

✓ الحصول على المعرفة والمهارة الداخلية والخارجية التي تنمي أساسا الفرد والأسرة والمجتمع؛

✓ التدريب المهاري وتعلم استراتيجيات حل المشكلات وتكنولوجيا المعلومات.

ومن جانبه عرف البنك الدولي التمكين على أنه: «تحسين قدرات الشخص أو الجماعة على صنع الخيارات وتحويلها إلى أفعال ونواتج مرغوبة». فهو يعنى توسيع سلطة الفرد وتحكمه في الموارد التي تؤثر في حياته. ويركز البنك الدولي بشكل خاص على الفقراء، حيث يرى أن اختياراتهم محدودة للغاية، بسبب شح مواردهم وضعف قدراتهم في التفاوض على أوضاع أفضل. ومن ثم فإن التمكين بالنسبة للبنك الدولي هو توسيع قدرات الفقراء على المشاركة في، والتفاوض مع، والتأثير على، والتحكم في، ومساءلة من يؤثر في حياتهم.

وقد اعترف خبراء البنك الدولي بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة لتمكين الفقراء، فالاستراتيجيات تختلف وفقا للإطار الاقتصادي والسياسي والثقافي، كما أن هذه الاستراتيجيات تتغير من فترة إلى أخرى في نفس المجتمع، لكنه أشار إلى أن استراتيجيات التمكين تشترك في أربعة عناصر أساسية هي: الوصول إلى المعلومات، والتضمين والمشاركة، والمساءلة، والقدرة التنظيمية المحلية.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فيركز على التفاوت في المشاركة السياسية والاقتصادية. أي قوة التأثير على القرار وقوة التأثير على الموارد، ويركز في هذا الإطار بشكل خاص على تمكين المرأة باعتباره عملية محورية في مفهوم البرنامج للتنمية البشرية، كما أنه يأتي في إطار ما يسمى "إضفاء البعد النوعي على عملية التنمية، Engendering Development"، ويرتبط بقضايا الحكم الديمقراطي واللامركزية ودعم المجتمع المدني.

وقد حاولت دراسة (حافظ، 2011) تعريف التمكين بوصفه: «فعلا اجتماعيا يستهدف حث الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على زيادة التحكم فرديا وجماعيا لتحقيق الفعالية السياسية، وتحسين جودة الحياة والعدالة الاجتماعية». وفي تعريف آخر يتسم بالمرونة والعمومية عرفته بأنه: «عملية اجتماعية متعددة الأبعاد تساعد البشر على التحكم والمبادرة، من خلال عملية تعزيز القوة التي يستخدمونها في حياتهم الخاصة وفي مجتمعاتهم». وعرفته أيضا على أنه: «عملية تحدى افتراضاتنا حول الكيفية التي يتشكل عليها الواقع وما ينبغي أن يكون عليه».¹

وفي اتجاه آخر للتعريف يعتبر أكثر عمقا، يرتبط مفهوم التمكين بالقوة وفقا لعنصرين، هما:²

العنصر الأول، هو إمكانية تغيير هيكل القوة، فإذا لم يكن هيكل القوة قابلا للتغيير أو كان متجذرا في بعض الأشخاص والمراكز فلا يمكن الحديث هنا من البداية عن التمكين. أما **العنصر الثاني**، فهو إمكانية توسيع نطاق القوة بحيث لا تكون زيادة قوة طرف على حساب طرف آخر، ومن هنا يأتي الحديث عن القوة القائمة على العلاقة مع الآخرين أو ما يسمى بالقوة التكاملية. وباختصار يؤكد هذا الاتجاه على أن التمكين يتم عمليا من خلال دعم قوة الأفراد (بمعنى زيادة قدرتهم على التنفيذ).

والسؤال المطروح هنا: ما المقصود بالقوة في التمكين؟

وتجيب دراسة (Sahay, 1998) ملخصة ذلك بالقول أن القوة تقليديا كانت تعنى السيطرة على الموارد المادية والأصول المالية والفكرية والإيديولوجية وما إلى ذلك. أما حديثا فيمكن النظر إلى القوة كأساس عملية التمكين على أنها "القدرة على التنفيذ" أو بشكل آخر كما يرى بيكر ميلر حيث يعرفها على أنها: «القدرة على التحرك صوب التغيير وإنتاجه».³

وتماشيا مع هذا الطرح قدمت دراسة (Bailey, 1992) تعريفا مميذا للتمكين قائلة بأنه: «عملية اجتماعية متعددة الأبعاد، تساعد الناس على اكتساب السيطرة في حياتهم من خلال تنمية القوة لديهم، للعمل على القضايا التي يحدونها». وترى دراسة (Chavis & Wandersman, 1990) بأنه يجب أن تمنح القوة لكل

(1) فاطمة حافظ، مرجع سبق ذكره.

(2) نفس المكان السابق.

(3) Sahay, S., **Women and Empowerment: Approaches and Strategies**, INDIA: Discovery Publishing House, 1998, p: 23.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

من لا يمتلكها ليكونوا أقوياء وناجحين، لأن منح القوة الفردية أمر ضروري للتغيير الفردي، والذي يعتبر شرطاً أساسياً للتغيير المجتمعي، وهذا هو جوهر وفلسفة التمكين بشكل عام.¹

المطلب الثاني: تحليل المفهوم العام للتمكين وجذوره التاريخية في الفكر الإنساني المعاصر

رغم تعدد التعاريف الإجرائية لمفهوم التمكين واختلافها باختلاف السياق والشرائح الاجتماعية محل البحث، إلا أنها اتفقت جميعاً حول القضاء على كافة أشكال اللامساواة وضمان الفرص المتكافئة للأفراد، وذلك من خلال ثلاث محاور أساسية، وهي:²

- **المحور الأول:** إزالة كافة العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء كانت قانونية أو اجتماعية تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة، أو غيرها من السلوكيات النمطية التي تضع الفئات المهمشة أو الأقل حظاً في مراتب أدنى. ويقصد بالفئات المهمشة أي فئة في المجتمع لا تحظى بالامتيازات والحقوق والفرص التي تتمتع بها الفئات أو الجماعات الأخرى، ومثال على ذلك: المرأة، وذوي الاحتياجات الخاصة، والفقراء... الخ.
 - **المحور الثاني:** تبني سياسات وإجراءات وتشريعات، وإقامة هياكل ومؤسسات تقضي على مظاهر الإقصاء والتهميش، وتتولى إدارة عملية التمكين.
 - **المحور الثالث:** تزويد الفئات المهمشة بالمعارف والمعلومات، والمهارات، والموارد والقدرات على النحو الذي يكفل لها مشاركة فعالة وفرصاً متكافئة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً.
- و قد جاء في دراسة (John & Peggy, 1993) بأن التمكين عملية ذات أبعاد وتحليلات مختلفة، فهو:³
- **عملية متعددة الأبعاد:** تتم على الأصعدة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتنتقل بينها جميعاً دون أن تقتصر على صعيد بعينه، ومن جهة أخرى فهو عملية تجمع بين المستويين الفردي والمجتمعي، وذلك حين تفترض أن تمكين الفرد يؤدي في نهاية المطاف إلى تمكين المجتمع.
 - **عملية تغييرية:** تستهدف حصول الأفراد على القوة، وتفترض أن يتم هذا من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهم وبالبيئة التي يعيشون فيها، من أجل العمل مع الأفراد والمؤسسات لإحداث التغيير المطلوب في المجتمع.

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

(2) أماني مسعود، مرجع سبق ذكره، ص: 5-6.

(3) John , L.; & Peggy, H ., **The Process of Empowerment : Implications of Theory and Practice**, CANADA : Canadian Journal of Community Mental Health, Vol.12, N.1, 1993, p : 2.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- عملية تفاعلية: هي نتاج التفاعل بين خبرات الأفراد بعضهم البعض، والتي ينتج عنها التغيير الاجتماعي، وغاياتها أن يسعى الأفراد لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم.
- عملية تنموية: تبتغي زيادة وعي الأفراد بقدراتهم، وتحثهم على تطويرها ليصبحوا مؤهلين للمساهمة بفعالية أكثر في عمليات التنمية.

وعلى أية حال لا يوجد أي اتفاق حول تعريف مفهوم التمكين، بل إن بعض الباحثين أشاروا إلى أن التوصل لتعريف واحد هو أمر غير مرغوب فيه لأنه يضع وصفاً واحدة للتمكين، مما يتناقض مع ميزة هذه الظاهرة كمفهوم يختلف باختلاف المجتمعات والسياقات. ولكن هناك أبعاد معينة يمكن الاتفاق عليها لتحديد مفهوم التمكين وهي: أنه عملية اجتماعية متعددة الأبعاد منها النفسية والاقتصادية والسياسية، كما أن التمكين يحدث على مستوى الفرد، والجماعة، والمجتمع، وقد يتم الربط بين هذه المستويات بحيث يكون تمكين الفرد جزءاً من تمكين الجماعة والمجتمع.¹

انطلاقاً مما سبق وكتحليل خاص يمكننا القول أن التمكين بمفهومه العام عبارة عن ظاهرة إنسانية الهدف منها هو دفع المجتمعات والأفراد وبالأخص من يعانون التهميش والإقصاء نحو إحداث التغيير في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بهدف تحسين نوعية الحياة وجودتها ما نحا إياهم القوة اللازمة لذلك مادياً ومعنوياً. وكإضافة بسيطة يمكننا القول بأن تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الربع الأخير من القرن العشرين ساهم في ازدهار هذا المفهوم وانتشاره ولو بصورة متباينة بين المجتمعات الإنسانية، حيث نجد اليوم أن التمكين وآلياته في بعض الدول والمجتمعات هو حقيقة معاشة على كافة الأصعدة والميادين، في حين أنه مازال في بدايته أو حتى مجهولاً أو دخيلاً في دول ومجتمعات أخرى .

وفي الأخير يجب الذكر أن بعض المحللين يؤكدون على خصوصية مفهوم التمكين بحيث أنه جاء تعبيراً عن واقع الاتجاه نحو دعم مواقف وقدرات المهمشين، فقد انتقل هذا المفهوم من الواقع إلى النظرية، وهو بذلك يختلف عن بعض المفاهيم الأخرى التي صيغت نظرياً بشكل مجرد أولاً، ثم بحثت عن الواقع الذي يمثلها ويحتويها. فالمبادرات والعمليات التي كانت تطبق على المستوى القاعدي لتمكين المهمشين وجدت طريقها إلى الكتابات الأكاديمية والنظريات التنموية، وانتشرت في العديد من المجالات من دراسات المرأة إلى النظرية السياسية وعلم الاجتماع ومجال التربية وعلم النفس والعلوم الاقتصادية والإدارية.²

(1) أماني مسعود، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

(2) نفس المكان السابق.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

أما في سياق البحث عن الجذور التاريخية للمفهوم العام للتمكين في الفكر الإنساني المعاصر فإننا نتبنى الطرح الذي قدمته دراسة (مسعود، 2006) والذي نختصره في ما يلي:¹

إذ ترى أن هناك اتفاقاً على أن مفهوم التمكين بشكل عام بدأ في الظهور انطلاقاً من بداية ستينات القرن العشرين مع حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشر إلى العديد من المجالات العملية والنظرية خاصة بعد ما بدأت المنظمات النسوية بالترويج له ضمن ما يسمى "تمكين المرأة".

ويشرون آخرون أن بدايات الاستخدام لمفهوم التمكين بشكل عام بدأت في النصف الثاني من سبعينات القرن العشرين، وذلك عندما أخذت الأصوات ترتفع بالإدانة والاحتجاج تجاه برامج التنمية وضعف سياساتها، حيث تبلورت فكرة التمكين كإستراتيجية تنموية بديلة حينما طرح مفكرو التنمية المجتمع كفاعل أقدر على طرح نموذج فعال للتنمية بدلا من الدولة التي أضحت العدو الحقيقي للتنمية، بعد أن تحولت في الكثير من تجلياتها إلى دولة فاسدة وبيروقراطية، وتجاهلت احتياجات الفقراء وطوعتها النخبة كما لو كانت ضيعة خاصة بها. ويؤكد هذا الطرح أنه طالما أعطيت الأولوية للمجتمع فيجب أن يكون مجتمعا قويا، وقوة المجتمع تنبع من قوة أفرادها، ومن هنا يجب العمل على بث القدرة والقوة في نفوس الفقراء والمستضعفين الذين استبعدتهم عمليات التنمية سابقا.

وقد استند هذا المفهوم فلسفياً إلى أن تحقيق العدالة الاجتماعية بعد غائب في المنظور الليبرالي التقليدي، مما يقتضى ضرورة إيجاد مداخل مناسبة للتنمية البشرية لكل من الرجل والمرأة كعامل عام وضروري لتحقيق الرفاهية الإنسانية والعدالة الاجتماعية، ويبدو جلياً أن هذا المفهوم قد جاء كمحاولة للتغلب على الانتقادات الموجهة للإطار المرجعي الليبرالي بشكل عام.

وبغض النظر عن الاختلافات في التأصيل التاريخي لمفهوم التمكين بشكل عام، يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم شهد تحولات عدة، فقد تحول من مفهوم محوري يسعى إلى تحرير المهمشين ودعم دورهم ومشاركتهم، إلى مفهوم استيعابي يسعى إلى استيعاب المهمشين في المجتمع والأهم في منظومة التنمية. كما أن هذا المفهوم قد اتسعت استعمالاته لدرجة أصبح معها مفهوماً مطاطياً يستخدم في كل السياقات دون معرفة مضمونه على الإطلاق.

المطلب الثالث: التمكين في الفقه الإسلامي

نظراً لخصوصية الموضوع بالنسبة لنا كمسلمين وجب علينا محاولة البحث عن حقيقة مفهوم التمكين وتأصيله في الفقه الإسلامي، وبالأخص ما جاء حوله في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

(1) نفس المرجع السابق، ص: 7-14 ، بتصرف.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

بداية يجب أن نشير إلى أن أصل التمكين في اللغة العربية من **مَكَّن** تمكيننا من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة عليه، ويقال أمكن فلانا أي سهل له أو يسر له فعله وأدائه.¹ والتمكين مصدر للفعل **مَكَّن** ويقال **مَكَّنْهُ** من الشيء تمكيننا وأمكنه منه، واستمكن الرجل من الشيء **وَتَمَكَّنَ** منه، وفلانا لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه.² ويقال **مَكَّنَ يُمَكِّنُ تمكيننا ومكانة**، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتمكَّن من الشيء يعني إتقانه والسيطرة عليه.³ وباختصار يمكن القول أن المعنى اللغوي للتمكين كما جاء في لسان العرب يعني القدرة والاستطاعة.⁴

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وبخمس ألفاظ هي: (**مَكَّنَاهُمْ: مَكَّنَّاكُمْ: مَكَّنَّا; أَمْكَنَ مِنْهُمْ; مَكِّنَ; مَكَّنِي; يُمَكِّنُ: نُمَكِّنُ**).⁵ والجدول التالي يبين تفصيلا آيات التمكين وموقعها في القرآن الكريم.

الجدول رقم (1-1): آيات التمكين في القرآن الكريم

رقم السورة	السورة: الآية	اللفظ	نص الآية المباركة ⁶
6	الأنعام: 6	مَكَّنَاهُمْ	﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾
7	الأعراف: 10	مَكَّنَّاكُمْ	﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾
8	الأنفال: 71	أَمْكَنَ مِنْهُمْ	﴿وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾
12	يوسف: 21	مَكَّنَّا	﴿وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾

(1) لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الثالثة والعشرون، لبنان: دار المشرق، 1986، ص: 771.

(2) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر، 1996، ص: 630.

(3) محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثالثة عشر، لبنان: مؤسسة الرسالة، 2003، ص: 508.

(4) أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1995، ص: 412.

(5) محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص: 20.

(6) بالنسبة إلى تصدير الآيات القرآنية إلى برنامج Microsoft Office Word اعتمدنا على: أسامة إسماعيل صافي، برنامج نور القرآن الكريم، الإصدار الأول، فلسطين، 2012، متاح على الخط:

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ اَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾	مَكِينٌ	يوسف: 54	
﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾	مَكَّنَّا	يوسف: 56	
﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴾	مَكَّنَّا	الكهف: 84	18
﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾	مَكَّنِّي	الكهف: 95	
﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾	مَكَّنَاهُمْ	الحج: 41	22
﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	المؤمنون: 13	23
﴿ وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ ﴾	يُمَكِّنَنَّ	النور: 55	24
﴿ وَنُمَكِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ ﴾	نُمَكِّنَنَّ	القصص: 6	28
﴿ وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُخْطِفُ مِنْ أََرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَى إِلَيْهِ نَمْرَاتٌ كُلُّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴾	نُمَكِّنَنَّ	القصص: 57	
﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَّا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ ﴾	مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ	الأحقاف: 26	46
﴿ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	المرسلات: 21	77
﴿ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴾	مَكِينٍ	التكوير: 20	81

المصدر: محمود أحمد العبد الله الفياض، مرجع سبق ذكره، ص: 20، بتصرف.

والملاحظ عند تتبع الآيات السابقة هو تعدد وتنوع آراء الفقهاء حول تفسيرها، مما يجعل مفهوم التمكين في الفقه الإسلامي متعدد الأبعاد، وفي ما يلي شرح مبسط لتفسير بعض الآيات السابقة من وجهة نظر بعض المفسرين:¹

(1) أكرم الياسري و أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (1)، 2007، ص: 17 - 21، بتصرف.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

حيث يرى (الطباطبائي) في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، أن التمكين في الأرض هو الإسكان والإيطان أي جعلنا مكانكم الأرض. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: 84)، أن التمكين في الأرض يعني القدرة على التصرف بحرية (كيفما شاء وأراد)، ومعنى إتيائه سببا من كل شيء توصيله إلى المقاصد الحيوية للتمكين كالعقل، والعلم، والدين، وقوة الجسد، وكثرة المال، والجنود، وسعة الملك، وحسن التدبير... الخ.

أما (القرطبي) فهو يرى في تفسير قوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾ (الأنعام: 6)، أي أعطيناهم ما لم نعطي لكم من الدنيا، ويؤكد هنا خصوصا على المطر الكثير. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، أي جعلناها لكم قرار ومهادا وهيانا لكم فيها أسباب المعيشة. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: 56)، أي عطفنا قلب الملك الذي اشتراه حتى تمكن سيدنا يوسف عليه السلام من الأمر والنهي في البلد، وقيل: المعنى مكانه لنوحى له بكلام منا، ونعلمه تأويله وتفسيره، وتأويل الرؤيا.

أما تفسير (ابن كثير) لقوله تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ﴾ (الأنعام: 6)، إي من الأموال والأولاد والأعمار والجاه العريض والسعة والجنود. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، أي أعطيناها ملكا عظيما ممكنا فيه من جميع ما يؤتى الملوك من الجنود وآلات الحرب، ولهذا ملك المشارق والمغرب من الأرض، وخضعت له الملوك والعباد، وخدمته الأمم، ولهذا ذكر بعضهم أنما سمي ذا القرنين لأنه بلغ قرني الشمس مشرقها ومغربها.

أما (الشيرازي) فهو يرى في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، نحن الذين منحناكم الملكية والحاكمة وسلطانكم على الأرض، والتمكين هنا ليس بمعنى أن يوضع شخص في مكان ما، بل معناه أن يعطى ويوفر له كل ما يستطيع بواسطته تنفيذ أهدافه، وتهيئة أدوات العمل له، ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه، وهذا ما يفهم أكثر في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: 56)، أي أننا جعلنا جميع الإمكانيات تحت إمرته وتصرفه، وأيضا في قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: 84)، أي منحناه سبل القوة والقدرة وأسباب الوصول للأشياء، وهي: العقل، والعلم الكافي، والإدارة السليمة، والجيوش والقوى البشرية، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية.

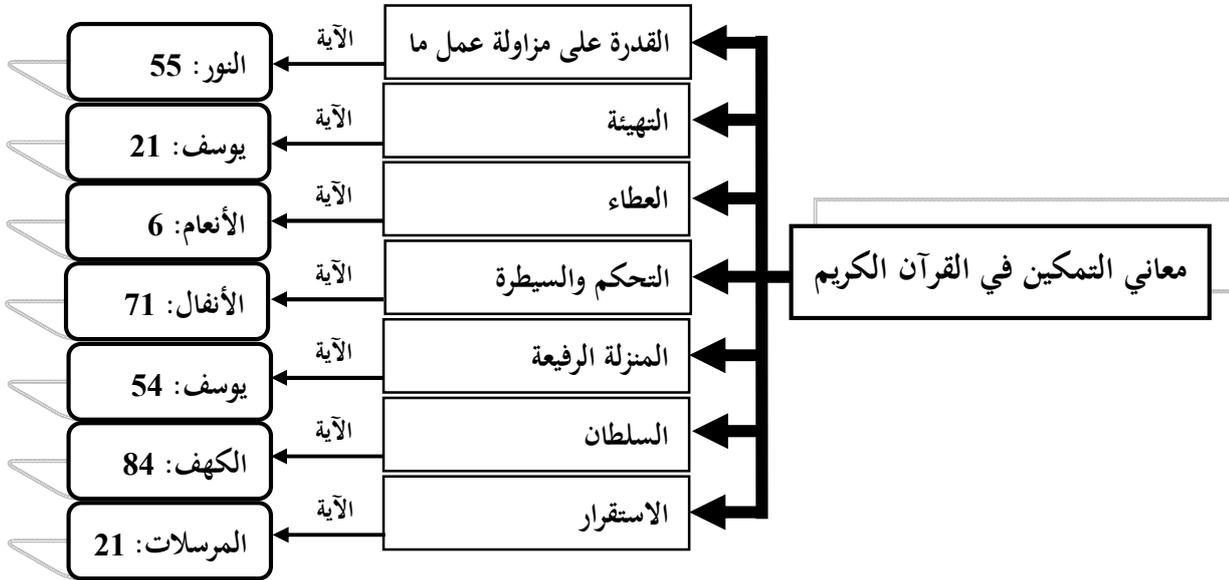
وبعد تفسير بعض الآيات الكريمة المتضمنة لفظ التمكين، تورد دراسة (الفياض، 2005) الملاحظات الآتية:¹

(1) محمود أحمد العبد الله الفياض، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- ✓ أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمَكِّن لفظ (مكين)، كما أطلق نفس اللفظ على المكان المهيأ للعيش الذي تتوافر فيه مقومات الأمن والاستقرار؛
 - ✓ التمكين في الأرض يعني تهيئة سبل العيش ووسائل الأمن والاستقرار فيها، وهذا ينطبق على الأماكن لأنها جزء من الأرض؛
 - ✓ التمكين من المولى عز وجل إلى الأفراد يعني إمدادهم بالعلم، والقوة، والقدرة للقيام بعمل ما؛
 - ✓ لدى الفرد المكين علم بطبيعة الأشياء والمهام التي يقوم بها، ويتمتع بدرجة كافية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بتلك المهام؛
 - ✓ التمكين من الرئيس إلى الفرد يعني علو مرتبة الفرد عنده، ومنحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه.
- وفي دراسة (أبو المجد، 2008) حاول من خلالها تحليل معاني التمكين في القرآن الكريم، حيث قسمها إلى سبعة معاني كما يوضحه الشكل الآتي (كل معنى مع الآية الدالة والموضحة له) :

الشكل رقم (1-1): معاني التمكين في القرآن الكريم



المصدر: محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية،

مركز التفكير الإبداعي (115)، سلسلة المهارات الإدارية (6)، القاهرة: دار ابن حزم، 2008، ص: 61.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وفي تحليل آخر ترى دراسة (حافظ، 2011) أن كلمة التمكين في القرآن الكريم غلبت عليها الصيغة الفعلية التي يبدو فيها التمكين وكأنه صيرورة وليس مفهوما ساكنا، وفيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العليا فهو وحده من يُمكنُ للإنسان وليس الإنسان من يُمكنُ لذاته فردا كان أو جماعة. وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف، فالله تعالى يقول: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ﴾ (النور: 55)، وفيها يبدو التمكين بمثابة النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف. كذلك تشير الآيات القرآنية إلى أن التمكين مثلما يتحقق على المستوى الجماعي فإنه قد يتحقق أيضا على المستوى الفردي، وهذا ما يظهر في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف: 56).¹

وتؤكد دراسة (حافظ، 2011) على صيغتين قرآنتين من صيغ التمكين، ففي الصيغة الأولى يتم التمكين عبر المستوى الحسي المادي عن طريق تمكين الإنسان من التصرف في الأرض ومنحه القدرة على أن يجعل منها مستقرا ومعاشا (الوظيفة الاستخفافية)، وهذا ما يتجسد في قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: 10)، ويندرج ضمن هذا المستوى تمكين المال، والقوة، والنسل، وهذا ما أشار إليه قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا وَمَا نَكُنَّا بِكُمْ فِيهَا مُعَدِّينَ﴾ (الأحقاف: 26). وفي الصيغة الثانية يتم التمكين عبر المستوى الروحي والديني ودوره الكبير في تحقيق الأمن والطمأنينة للإنسان، وهو ما يتجلى في قوله تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ (النور: 55). وتتضافر هذين المستويين تتحقق عملية التمكين في بعديها المادي والروحي، فالتمكين ليس عملية مادية محضة يتحقق فيها إعمار الأرض بالوسائل المادية فقط، وإنما هو أيضا ضمان الأمن النفسي والروحي للإنسان المُمكن له في الأرض.²

بدورها اهتمت السيرة النبوية المطهرة بمفهوم التمكين ودعمته أعمال وأقوال سيدنا محمد صل الله عليه وسلم، ونستدل على هنا بواقعة حدثت مع الرسول صل الله عليه وسلم، والذي حينما أراد أن يعث سيدنا معاذ بن جبل إلى اليمن سأله كما يروي الحديث الشريف قائلا:³ ﴿كَيْفَ تَقْضِي إِذَا عُرِضَ عَلَيْكَ قَضَاءٌ؟ قَالَ: أَقْضِي بِمَا فِي

(1) فاطمة حافظ، مرجع سبق ذكره.

(2) نفس المكان السابق.

(3) موسوعة الحديث الشريف على شبكة إسلام ويب، متاح على الخط:

http://library.islamweb.net/hadith/display_hbook.php?bk_no=133&hid=125&pid=63293 , Le : 17/08/2014.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

كِتَابِ اللَّهِ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ؟ قَالَ: بِسُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ؟ قَالَ: أَجْتَهْدُ رَأْيِي لَا أَلُو، قَالَ: فَضَرَبَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ صَدْرَهُ، وَقَالَ: الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ لِمَا يُرْضِي رَسُولَ اللَّهِ ¹ (حديث مرفوع: 125).

وانطلاقاً مما سبق حاولت دراسة (حافظ، 2011) مقارنة دلالات معاني التمكين بين الفكر الإنساني المعاصر والفقهاء الإسلامي، حيث توصلت إلى أن هناك اختلافات أساسية بينهما يمكن تلخيصها كما يلي:²

■ أن التمكين في المجال التداولي للفكر الإنساني المعاصر مهمة تقع على عاتق الإنسان وهذا ما يسمى "تمكين الناس للناس **People Empowering People**"، في حين يعد التمكين في الفقه الإسلامي عملية من صنع المولى عز وجل وليس للإنسان يد فيها؛

■ بينما تتقلص أبعاد مفهوم التمكين في الفكر الإنساني المعاصر في بعد وحيد وهو البعد المادي الذي تتمركز حوله دلالات مفهوم القوة والصراع عليها، فإن مفهوم التمكين في الفقه الإسلامي يحمل دلالات مركبة تجمع ما بين المادية والروحية في تعبير فريد عن ثنائية الطبيعة الإنسانية؛

■ إن المقاصد المبتغاة بين المفهومين تختلف اختلافاً واضحاً، فبينما يذهب مفهوم التمكين في الفكر الإنساني المعاصر إلى أن يسيطر البشر على حياتهم ويصبحوا أكثر تحكماً في الموارد، فإن عملية التمكين في الفقه الإسلامي مقصدها الرئيسي التمكين لدين الله وتحقيق الطمأنينة للإنسان.

وانطلاقاً من الاختلافات السابقة ترى دراسة (حافظ، 2011) أنه يتعذر وضع المفهومين بموازاة بعضهما البعض باعتبارهما متساويين في الدلالة والمقصد، وعليه فهي ترى أن مصطلح "التقوية" يمكن أن يعكس تطبيقات التمكين في الفكر الإنساني المعاصر، وذلك لأن المعنى الحقيقي لمفهوم التمكين في الفقه الإسلامي أعمق وأسمى.³ وختاماً يمكن القول أن التمكين في الفقه الإسلامي فلسفة خاصة لأنها تبرز بين البعدين المادي والروحي، الأمر الذي يجعلها أكثر اتزاناً وتميزاً، وهذا ما دفع (ملحم، 2006) إلى التعجب قائلاً:⁴ «ما يثير الدهشة هو انقطاع الكاتبة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث، وما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلو بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة والتأصيل في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من 1400 سنة!».»

(1) خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص: 49.

(2) فاطمة حافظ، مرجع سبق ذكره.

(3) نفس المكان السابق.

(4) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 265.

المبحث الثاني: التمكين اصطلاحا إداريا

بعد أن ناقشنا وحللنا التمكين كمفهوم عام بين الفكر الإنساني والفقہ الإسلامي، وحب علينا الآن محاولة البحث والتحرري عن مفهومه في بعده الإداري وذلك بحكم التخصص والهدف الأساسي من الأطروحة. حيث سنتناول بداية إشكالية التمكين في شقه الإداري باعتباره يحمل أوجها عدة، الأمر الذي يفرض علينا تحليله انطلاقا من مدخلين رئيسيين، حيث سنتطرق في المدخل الأول إلى مفهوم التمكين الإداري كما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية، وفي المدخل الثاني سنتطرق إلى مفهومه كما جاء في أدبيات إدارة الأعمال العربية، وفي كلا المدخلين سنحاول الاستشهاد بالعديد من التعريفات لتسهيل التحليل وزيادة القدرة على الفهم والاستيعاب.

المطلب الأول: إشكالية مفهوم التمكين كاصطلاح إداري

بداية، يمكننا القول بأن التغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ساهمت في تعدد الموضوعات والأساليب الإدارية، حيث سيطرت المنافسة العالمية وزاد معها سعي المؤسسات الاقتصادية نحو الاهتمام بتبني مداخل الإدارة بالجودة الشاملة (TQM)، وتسابقت نحو الحصول على الإيزو (ISO)، وزادت عمليات التحالف والاندماج، وظهرت إعادة هندسة العمليات Reengineering. والمهم في هذا كله أن محور التحول والاهتمام في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة كان المورد البشري في نظرتها له وتعاملها معه.¹

وحسب دراسة (Dessler, 2011) أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بالاهتمام بمواردها البشرية باعتبارهم رأس مال فكري، والتركيز على بناء فرق العمل، مما يحمل تطلعات وفعاليات جديدة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وإدارة المؤسسات المعاصرة بصفة عامة.²

ومواكبة لما سبق ظهر مفهوم تمكين العاملين باعتباره مدخلا معاصرا يمثل بجد صيحة ترددت وبقوة في مجال العمل الإداري الحديث، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة الرقابة والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة المُمكِّنة Empowered Organization وما يتبع ذلك من تغييرات وتحولات.³

(1) سيد أحمد مصطفى، الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد، أخبار الإدارة العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (30)، 2000، ص: 2.

(2) عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد (52)، العدد (2)، 2012، ص: 161 - 162.

(3) عادل ذاك النعمه و آمال سرحال سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (108)، مجلد (34)، 2012، ص: 170.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

فالتمكين حسب دراسة (الدوري وصالح، 2009) يكسب المؤسسات المعاصرة مرونة عالية، مما يزيد من قدرتها على التعلم والتكيف لمواكبة تطورات وتغيرات بيئة الأعمال ومختلف الفاعلين فيها وبالأخص عملائها.¹

ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما هو المقصود من تمكين العاملين؟ أو بصفة أخرى ما هو مفهوم التمكين كمصطلح إداري طغى على ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة؟

الملاحظ أن تعريفات التمكين ومدخله تعددت باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الباحثين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم عن طريق تفويض سلطة اتخاذ القرار للمستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، ومنهم من اعتبر التمكين عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة للعاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد.²

وفي أدبيات الإدارة الحديثة، فإن مصطلح التمكين يمكن تبنيه أكثر مما يمكن تفسيره أو تعريفه، حيث تشير دراسة (Rapport, 1984) إلى أنه من السهل تعريف التمكين كوجود، ولكن فهمه واستيعابه وهو يعمل أمر جد صعب، لأنه يتخذ أشكالاً متنوعة باختلاف الأفراد والثقافات والمؤسسات. وتؤيده في ذلك دراسة (Zimmerman, 1984) بالقول: إن الزعم بوجود تعريف واحد للتمكين قد يضعف من المعنى الحقيقي له، ويجنبنا فهمه واستيعابه بمختلف أبعاده ومعانيه.³

وعليه فضرورة التحليل تحتم علينا عدم الاكتفاء بتعريف واحد، بل من الواجب علينا الغوص في حيثيات المفهوم، هذا الأمر وإن كان صعباً إلا أنه على درجة عالية من الأهمية حيث ترى دراسة (Menon, 2001) بأن التنوع في تعريف التمكين أمر جيد خاصة أنه ما زال قيد التطور والتكوين، والمبالغة والحرص على البحث عن تعريف واحد ودقيق يمكن أن يعيق تطور بناء مفهوم التمكين.⁴ وتضيف دراسة (Lincoln & Al, 2002) مؤكدة على أن تعدد التعاريف أمر جيد، لأن المبالغة في حصر التمكين في قالب واحد يجعل منه مفهوماً جامداً ويعيق الهدف الأساسي منه، وبالتالي يجب عدم الاعتماد والاستشهاد بتعريف واحد عند تحليل مفهوم التمكين.⁵

(1) زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار البيزوري للطباعة والنشر، 2009، ص: 29.

(2) محمد بن إبراهيم محمد الأصقعه، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010، ص: 10.

(3) أميرة محمد الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(4) Menon, S., **Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology : An International Review, USA : Blackwell Publishers, Vol.50, Issue.1, 2001, p :153.

(5) رياض أبا زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 500.

المطلب الثاني: مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال الغربية

من الملاحظ أن بداية الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين كأسلوب إداري في أدبيات إدارة الأعمال الغربية يرجع إلى نهاية ثمانينات وبداية تسعينات القرن العشرين، حيث طغى بعدها بقوة فرضا نفسه ليصبح اليوم واحدا من أهم استراتيجيات التطوير الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة.

ورغم أن التمكين كمفهوم إداري تجاذبته اتجاهات متعددة، إلا أننا سنستعرض في ما يلي العديد من التعريفات الغربية التي قدمت إليه دون التركيز على اتجاه أو طرح معين تبعا لما أشارت إليه سابقا كل من دراسة (Menon, 2001) و (Lincoln & Al, 2002). على أن نقسمها -التعريفات- اجتهادا إلى مجموعة من المراحل، كل مرحلة بخصائص معينة لتتشارك مع بعض في المحصلة لتحديد الإطار العام للتمكين الإداري.

■ المرحلة الأولى: قبل سنة 1990 .

من بين التعاريف التي طرحت في هذه المرحلة وتداولت بكثرة بين الباحثين التعريف الذي قدمته دراسة (Conger & Kanungo, 1988) والذي يعتبر من أهم التعاريف المرجعية للتمكين، إذ عرفته على أنه: «عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف، والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة»¹. أما دراسة (Zemek & Schaaf, 1989) فقد عرفت التمكين على أنه: «حالة لتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع من خلال تحريره من القيود»².

وكتعليق يمكن القول أن التمكين في هذه المرحلة كان مفهوما جديدا على الفكر الإداري، لذا لم يكن واضح المعالم والفعاليات بل وحتى الأبعاد، حيث تم النظر إليه على أنه إحساس داخلي ينبع أساسا من الفرد ذاته يعكس رؤيته وقناعاته بوظيفته والطرق التي يؤديها بها، حيث ينبغي على المؤسسات أن تنمي هذا الإحساس في نفوس الأفراد العاملين بها عن طريق إزالة الحواجز وضمان انسياب المعلومات بشكل كاف. كذلك من الملاحظ في هاته المرحلة أن العديد من الدراسات اعتبرت التمكين أحد مداخل وطرق التحفيز المعاصر .

■ المرحلة الثانية: من سنة 1990 إلى غاية سنة 1995 .

في هاته المرحلة بدأ الاهتمام الفعلي بالتمكين، وظهرت العديد من الدراسات الخاصة به لذا توالى التعاريف وتعددت، حيث نذكر منها ما جاء في دراسة (Bowen & Lawler, 1992) التي عرفت التمكين على أنه:

(1) Conger , J.; & Kanungo , R., **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice**, USA : Academy of Management Review, Vol.13, Issue.3, 1988, p:471.

(2) Zemke, R.; & Schaaf, D., **The service edge: 101 companies that profit from customer care**, USA: New American Library, 1989, p: 65.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

«طريقة الإدارة في توفير المعلومات والمعرفة للعاملين في الخط الأول بما يمكنهم من فهم الأداء المنظمي والمشاركة في سلطة صنع القرار»¹ في حين أن دراسة (Eccles, 1993) عرفت التمكين على أنه: «منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية»². أما دراسة (Foy, 1994) فقد عرفت التمكين على أنه: «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»³. كذلك عرفت دراسة (Hand, 1995) التمكين على أنه: «تحرير كامل القوة للعاملين، ومنحهم الصلاحيات التي تدعم خبراتهم المعرفية في انجاز المهام وتحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات»⁴. وختاماً ترى دراسة (Bennis & Townsend, 1995) أن التمكين هو عبارة عن: «إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع منحهم الثقة المطلقة»⁵.

وفي إحدى الدراسات الرائدة في هذه المرحلة والتي كان الهدف الأساسي منها هو الوصول إلى تعريف ميداني أو عملي للتمكين في بيئة العمل، طلب (Quinn & Spreitzer, 1995) من مجموعة مديري وعمال أمريكيين تقديم تعريف خاص للتمكين، ثم قاما بتصنيف هذه التعريفات إلى ستة فئات، وهي:⁶

- ✓ تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بعملهم دون الرجوع إلى الرؤساء؛
- ✓ تحديد المهام للمرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذها بدون إشراف مباشر من قبل رؤسائهم؛
- ✓ تشجيع العاملين على المبادأة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة؛
- ✓ إحساس العاملين بتأثيرهم في مجريات الأمور، وأنهم قادرين على التغيير والمشاركة؛
- ✓ إحساس العاملين بالولاء والانتماء لفريق عمل يجمعهم على التعاون والتضامن؛
- ✓ إدارة العاملين لأنفسهم وتطوعهم في تنفيذ المهام.

(1) غانم أوزوقي أنيس و 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، المجلد (17)، الإصدار (62)، 2011، ص: 76.

(2) Eccles, T., **The Deceptive Allure of Empowerment**, UK : International Journal of Strategic Management – Oxford , Vol.26 , N.6, 1993, p : 17.

(3) Foy , N., **Empowering People at Work**, USA: Gower-Publisher Ltd, 1994, p: 37.

(4) Hand, M., **Empowerment: you can't give it, people have to want it**, Management Development Review, Vol.8, Issue.3, 1995, p: 36.

(5) مرقت إبراهيم راشد قاسم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2007، ص: 48.

(6) Quinn, R.; Spreitzer, G., **The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider**, Netherlands : Organizational Dynamics, Autumn.97, Vol. 26, Issue.2, 1997, p : 41.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وكتعليق يمكن القول أن التمكين في هذه المرحلة ظهر يحمل مفاهيم جديدة مبنية بشكل أساسي على إعادة توزيع النفوذ داخل المؤسسة، من خلال زيادة كمية القوة الممنوحة للعاملين وبالأخص عاملو الصف الأول أو ما يسمى بالعمال التنفيذيون، وتمكينهم من سلطة صنع واتخاذ القرار، ودعمهم بما يساعدهم على استعمال معرفتهم وخبرتهم للمساهمة في تحسين وتطوير أداء المؤسسة. كذلك يلاحظ أن العديد من الدراسات في هاته المرحلة ركزت على تأكيد العلاقة الايجابية بين تبني التمكين وفعالية المؤسسة.

■ المرحلة الثالثة: من سنة 1996 إلى غاية سنة 1999 .

بعد أن اتفق الباحثون على أهمية التمكين فيما سبق اتجهوا في هاته المرحلة إلى البحث كن كيفية إحلاله وتطبيقه، حيث ظهر بداية اتجاه يؤكد على أهمية شعور العاملين بالحرية والاستقلالية كمطلب أساسي للتمكين، وهذا ما تدعمه دراسة (Blanchard & Al, 1996) التي عرفت التمكين على أنه : «توفير درجة عالية من الحرية للعاملين من أجل تأدية المهام باستقلالية، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز على العاملين في الأقسام الحدودية التي ترتبط عملياتها مباشرة مع الزبائن»¹. بالإضافة إلى دراسة (Simon, 1995) التي عرفت التمكين على أنه: «امتلاك الموظف الحرية في أداء العمل مع المسؤولية الكاملة عن تحقيق النتائج»². كذلك يمكن أن نستشهد هنا بدراسة (potterfield, 1999) التي ترى بأن التمكين هو: «تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم»³. كذلك برز في هاته المرحلة طرح آخر على قدر كبير من الأهمية مؤكدا على أن نجاح التمكين لا يكون إلا من خلال التعاون القائم بين المدير والعاملين، أو بشكل آخر مساهمة المدير في تمكين العاملين أولا بفكره من خلال الاقتناع بأهمية التمكين، وثانيا بسلوكه من خلال التشجيع والدعم، وهذا ما تؤكدته دراسة (Ivancevich & Al, 1997)⁴ ودراسة (Schermehorn & Al, 1997)⁵ اللذين عرفوه على أنه: «العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب مهارة وسلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم».

(1) Blanchard, K.; Carlos, J. P.; & Randolph, A., **Empowerment : Takes more than a Minute**, USA : Berrett-Koehler Publishers Inc, 1999, p : 13.

(2) غانم أرزوقي أنيس و ياسمين خضير عباس، مرجع سبق ذكره: ص: 76.

(3) Potterfield, T., **The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in The Workplace**, USA : Quorum Books, 1999, p :02.

(4) Ivancevich, J. M.; & Al. , **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd Ed, USA : McGraw-Hill Irwin, 1997, p :219.

(5) Schermehorn, J. R.; Hunt, J. G.; & Osborn, R., **Organizational Behavior**, 6th Ed, USA: John Wiley & Sons Inc, 1997, p: 298.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

أيضا في هاته المرحلة بدأ الحديث والتأكيد على عدم تناسب الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على تعدد المستويات الوظيفية لمدخل التمكين، حيث برزت الدعوة إلى ضرورة تكييف الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات التمكين، وذلك من خلال الاتجاه نحو التمايز الأفقي بدل العمودي والاعتماد أساسا على فرق العمل، وهذا ما تدعمه دراسة (Blanchard, 1997) التي عرفت التمكين على أنه: «الاستغناء 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».¹ ودراسة (Krajewski & Raitzman, 1999) التي عرفت التمكين على أنه: «منح فرق العمل في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار وتحملهم النتائج المترتبة عنها».²

▪ المرحلة الرابعة: من سنة 2000 إلى يومنا هذا (التمكين في القرن الواحد والعشرون)

مع حلول القرن الواحد والعشرون أصبح تمكين العاملين مطلبا أساسيا للمؤسسة من أجل التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، وأصبحت بذلك الممارسات التمكينية حقيقة تمثل القاعدة الأساسية للعمل الإداري الناجح. لذا أخذت التعاريف المقدمة للتمكين في هذه المرحلة اتجاهات ومداخل عدة.

ولعل المدخل الأول هو التأكيد على ما سبق من أجل تثبيته وترسيخه ليصبح من مسلمات إدارة الأعمال المعاصرة، حيث حاول بعض الباحثون في هذه المرحلة تقديم تعاريف مختصرة للتمكين تلخص ما تم التوصل إليه سابقا وتدعمه، نذكر من بينها دراسة (Mcshane & Glinow, 2000) التي عرفت التمكين على أنه: «الشعور بالسيطرة والفعالية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد قوة التصرف في المواقف التي يواجهونها».³ ودراسة (Robbins, 2001) التي عرفت التمكين على أن: «منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية».⁴ ودراسة (Daft, 2001) التي عرفت التمكين على أنه: «منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذها».⁵ ودراسة (Gibson & Al, 2006) التي عرفت التمكين على أنه: «إعطاء الأفراد الاستقلالية والسلطة للتأثير على أداء أعمالهم».⁶

(1) هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2007، ص: 44.

(2) Krajewski, L.; & Ritzman, L., **Operation Management : Strategy and Analysis**, 5th Ed, USA : Addison Wesley Publishing, 1999, p : 188.

(3) Mcshane, S.; & Glinow, M., **Organizational Behavior : Emerging Realities For The Work Place Revolution**, USA : McGraw-Hill Irwin, 2000, p :115.

(4) Robbins, S., **Organizational Behavior**, 9th Ed, USA : Prentice-Hall Inc, 2001, p : 16.

(5) Daft, R., **Organization Theory and Design**, 7th, USA : South Western College Publishing, 2001, p : 502.

(6) Gibson, J.; & Al ., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 11th Ed, USA : McGraw-Hill Irwin, 2006, p : 528.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

أيضا في هاته المرحلة برز اتجاه جديد يؤكد على أهمية وضرة توافر دعائم بيئية تساعد على إحلال التمكين وتطبيقه، وقد توالى الدراسات في هذا الاتجاه لتؤكد على أن: التدريب، وأسلوب القيادة، وثقافة المؤسسة، ونظم المعلومات، والرقابة الذاتية، وأساليب التحفيز وغيرها من المرتكزات الأساسية للتمكين. ونستشهد هنا بدراسة (Cook & Hunsaker, 2001) التي عرفت التمكين على أنه: «تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءتهم وقدرتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى».¹

ودراسة (Murrell & Meredith, 2000) التي عرفت التمكين على أنه: «تولي العاملين القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي».² ودراسة (Manuela, 2003) التي عرفت التمكين على أنه: «أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم تعاوننا في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع السلطة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات، ونظم التدريب، والمكافأة، والمشاركة بالسلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية».³ ودراسة (Govindarajan & Natarajan, 2007) التي عرفت التمكين على أنه: «تشجيع الأفراد والسماح لهم بأخذ المسؤولية الشخصية لتحسين طرق أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج أساسا إلى تهيئة ثقافة تنظيمية تشجع العاملين في كافة المستويات على أنهم الأداة الرئيسية لصناعة الفارق، ومساعدتهم في ذلك من خلال تزويدهم بالثقة والمهارة».⁴

أيضا من بين الاتجاهات التي برزت بشكل لافت في هذه المرحلة الطرح الذي يربط بشكل مباشر بين التمكين وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالأخص القدرة على معرفة العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم بدقة على أساس أن المعنيين بشكل مباشر بالتمكين هم عمال الصف الأول اللذين هم على احتكاك دائم ومباشر بالعملاء. وهذا ما تجسده دراسة (Goetsch & Stanly, 2001) التي عرفت التمكين على أنه: «تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة».⁵ ودراسة (Noe, 2005) التي عرفت التمكين على أنه: «إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات من اجل تطوير السلع وخدمة الزبائن».⁶

ولأن التمكين محوره العاملون والتزامهم التام، أو بالمعنى الأدق انغماسهم الكلي في العمل بما يملكون من خبرة ومعرفة، فقد برز اتجاه في هذه المرحلة يدعو إلى ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة بشكل مباشر ليساهموا

(1) Cook, C. W. ; & Hunsaker, P. L., **Management and Organizational Behavior**, 3rd Ed, USA : McGraw-Hill Irwin, 2001, p :258.

(2) Murrell, K. L. ; & Meredith, M., **Empowering Employees**, USA : McGraw-Hill, 2000, p : 110.

(3) Manuela, B., **Measuring Empowerment**, UK : Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, Issue.2, 2003, p : 104.

(4) Govindarajan, M. ; & Natarajan, S., **Principles Of Management**, INDIA : Prentice-Hall Private Limited, 2007, p : 160.

(5) Geotsch, D. ; & Stanley, D., **Quality Management : Introduction To Total Quality Management For Processing And Service**, USA : Prentice-Hall Inc, 2001, p : 199.

(6) Noe, R. A., **Employee Training and Development**, 3rd Ed, USA : McGraw-Hill, 2005, p :434.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

أكثر مندفعين تفانيا في العمل. وهذا ما نجده مجسدا في المفهوم الذي قدمته دراسة (Moorhead & Al, 2001) التي عرفت التمكين على أنه: «تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف».¹ ودراسة (Carole, 2006) التي عرفت التمكين على أنه: «توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة».² ودراسة (Carter, 2009) التي عرفت التمكين على أنه: «العملية التي من خلالها يحاول المديرون مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة، وذلك من خلال المشاركة في المعلومات، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة».³

ومن الاتجاهات المعاصرة للتمكين والتي تعتبر المدخل الأساسي للدراسات الحالية والمستقبلية في التمكين هو الطرح الذي يجسد مفهوم التمكين كإستراتيجية، وذلك استنادا على بعدين، البعد الأول كونه يمثل طريقة تفكير جديدة مختلفة كليا على نمط التفكير التقليدي، والبعد الثاني كون الممارسات والنتائج التمكينية لا تظهر بين عشية وضحاها، بل تحتاج إلى تعلم مستمر وأمد طويل لكي تبرز وتتضح معالمها وتجلياتها. وهذا ما تجسده دراسة (Brown & Harvey, 2006) التي عرفت التمكين على أنه: «إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة».⁴

والجدول الآتي يحتوي تعاريف أخرى للتمكين وردت في أدبيات إدارة الأعمال الغربية مرتبة وفق تسلسل زمني.

(1) Moorhead, R. ; Griffin, R, W.; & Ricky, W., **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, USA : Houghton Mifflin Company, 2001, p : 177.

(2) أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2010، ص: 20.

(3) Carter, T, J. , **Managers Empowering Employees**, USA : American Journal of Economics and Business Administration , 1(2), 2009, p : 42.

(4) Brown, D. ; & Harvey, D., **An External Approach To Organizational Development**, USA : Prentice-Hall, 2006, p : 241.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

الجدول رقم (1-2) : تطور مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال الغربية وفقا للتسلسل الزمني

الباحث والسنة	نص التعريف
Carlzon, 1987	تحرير الإنسان من الرقابة الصارمة المتمثلة في السياسات والأوامر والإجراءات، وإعطائه الحرية والمسؤولية عن أفكاره وتصرفاته وقراراته.
Byham & Cox, 1988	مساعدة العاملين على الإحساس بملكية وظائفهم لكي يهتموا بشكل شخصي بأداء المؤسسة.
Barbee & Bott, 1991	تقليد مقاليد المسؤولية إلى من هم أقرب.
Shakletor, 1995	فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.
Bennis & Townsend, 1995	إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل والمناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مع منحهم الثقة المطلقة.
Cuilla, 1996	إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لأحكامهم الشخصية.
Marales, 1997	تدريب الموظفين على منح الثقة والدعم والاحترام لبعضهم وحفزهم على تطوير مهاراتهم.
Johnson, 1998	المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة صنع واتخاذ القرار للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا في قلب مواقع العمل.
Boonze & Kurtz, 1998	جوهر التمكين يكمن في كونه توسعة لأعمال العاملين، مما يمنحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم دون الرجوع إلى المسؤول الأول.
Pride & Kapoor, 1999	إسناد الصلاحيات المتعلقة بالعمل للعاملين أنفسهم وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
Angyris, 1999	تمكين العاملين من تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها عن طريق منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمات للزبائن.
Hellriegal & Al, 2001	منح العاملين السلطة والمهارة والحرية للقيام بوظائفهم.
Finfgeld, 2004	منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للزبائن والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع إلى المركز.
Susan, 2006	السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرار.
Moye & Henkin, 2006	طريقة لإشراك العاملين من المستويات التنفيذية في عملية صناعة واتخاذ القرار، وإثراء البعد المهاري والخبراتي لديهم، وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل.
Darligton, 2007	اشتراك سلطة اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الجميع على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.
Nazakati, 2009	امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل الفرقي وذلك لزيادة المعرفة والمهارة والدافعية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال العربية

من خلال استقراءنا للدراسات العربية حول موضوع التمكين يمكننا القول بأن بداية الاهتمام به كمفهوم إداري ترجع إلى نهاية التسعينات من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون. وهذا ما يعني تأخراً مقارنة بأدبيات إدارة الأعمال الغربية، حتى وإن كان هذا الأمر لا يقتصر فقط على مفهوم التمكين بل يتجاوز إلى باقي محتويات الفكر والمفاهيم الإدارية بصفة عامة.

ومثلما كان الأمر في الأدبيات الإدارية الغربية يلاحظ وبشكل كبير أن مفهوم التمكين الإداري أخذ اتجاهات ومفاهيم عدة في الدراسات الإدارية العربية، وعلى هذا سيتم تحليلنا لها بالتنوع والشمول.

بداية يمكننا القول بأن المتبع للدراسات والبحوث العربية حول موضوع التمكين يلاحظ غموض هذا المفهوم في بداياته، حيث ظهر في العديد من الدراسات بشكل غير واضح ومجهول المعالم والأبعاد، كما نجد ذلك في دراسة (المدهون، 1999) التي ترى بأن التمكين هو: «إعطاء صوت حقيقي للعاملين، ويتم ذلك من خلال إعادة بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن اطر ومقاييس إرشادية».¹ أيضاً نجد بعض الباحثين في البداية لم يستوعبوا المعنى الحقيقي للتمكين، أو بصورة أخرى يمكن القول أن نظرهم إليه كانت قاصرة، فقللوا من أهميته أو قاموا بربطه واختزاله في مفاهيم أخرى أقل دلالة مثلما نجد ذلك في دراسة (السلمي، 2001) التي ترى بأن التمكين هو: «منح الصلاحيات للأفراد والمنتاسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم، مع استمرار سيطرة الإدارة في النهاية على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف».² حيث نلاحظ أن هذا التعريف لا يتوافق وحقيقة التمكين من خلال تأكيده على احتفاظ الإدارة بالمسؤولية الكاملة، وهذا ما يعاكس المعنى الحقيقي للتمكين الذي يعد الهدف الأساسي منه إعادة توزيع المسؤولية على كامل المستويات الإدارية، وعليه أعادت دراسة (السلمي، 2005) تعريف التمكين مؤكدة على أنه: «تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية».³

(1) موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية، مجلد (13)، العدد (2)، 1999، ص: 86.

(2) على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مصر: دار غريب للنشر، 2001، ص: 70.

(3) مصعب بن عبد الهادي القمامي، 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، ص: 5.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

كذلك المتبع للدراسات العربية في ميدان التمكين يلاحظ أنها ربطت في كثير من أوجهها بينه وبين اتخاذ القرار، مفترضة أن التمكين الإداري المهدف الأساسي منه هو إعادة توزيع سلطة صنع واتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية. ويمكن أن نقسم الدراسات وفقا لهذا الطرح إلى ثلاث اتجاهات رئيسية نستعرضها كما يلي:

■ **الاتجاه الأول:** يلاحظ عليه انه كان مباشرا في الطرح حيث ربط بين التمكين واتخاذ القرار وبالضبط في حالة المشاكل التي تواجه العمل، والتي تحتاج في بيئة معقدة ومتغيرة إلى سرعة ومرونة في المعالجة، ويمكن أن نستدل هنا بدراسة (الكبيسي، 2004) التي عرفت التمكين على أنه: «زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لديهم لصنع واتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم».¹ ودراسة (الحسين، 2012) التي عرفت التمكين على أنه: «السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم، ووضع أهدافهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، من خلال مساحة أوسع من الصلاحيات والمسؤوليات».²

■ **الاتجاه الثاني:** أكد هذا الاتجاه على ضرورة أن تكون عملية صنع واتخاذ القرار خلال التمكين بعيدة عن التدخل المباشر من قبل الرؤساء والمشرفين، حيث يجب أن يُعطى للعامل المُمكن حرية الاختيار ومحاسبته تكون على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. ويمكن أن نستدل هنا بدراسة (الهوري، 2000) التي عرفت التمكين على أنه: «إعطاء الأفراد سلطة اتخاذ القرار وحل المشاكل وتنفيذ الحلول دون الرجوع إلى المستويات العليا».³ ودراسة (مصطفى، 2005) التي عرفت التمكين على أنه: «نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، كما أنه دعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار على أن يكون المرؤوس المُمكن مسؤولا عن جودة ما يقرره ويؤديه».⁴

■ **الاتجاه الثالث:** يلاحظ أن أنصار هذا الاتجاه كانوا أكثر عمقا وعقلانية في التحليل، حيث عملوا على تبيين العوامل التي تعزز حرية صنع واتخاذ القرار ضمن إستراتيجية التمكين، مؤكداً أساسا على أن نجاح هذه العملية وفعاليتها يتطلب دعائم أساسية ذكروا من بينها: التغيير الثقافي، والثقة، والتدريب، والرقابة المحلية. ويمكن أن نستدل هنا بدراسة (أبو المجد، 2008) التي عرفت التمكين على أنه: «مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤوليات، والثقة المتبادلة، والتدريب، والدعم

(1) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص: 136.

(2) صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (32)، 2012، ص: 83.

(3) سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، الطبعة الثانية عشر، مصر: دار الجيل للطباعة، 2000، ص: 224.

(4) أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية، مصر: الجمعية العربية للإدارة، 2005، ص: 126.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها، والعمل على تحسينها باستمرار¹. ودراسة (ماركو، 2011) التي عرفت التمكين على أنه: «إعطاء صلاحية اتخاذ القرار لمن هم على مستوى تنظيمي أدني دون الرجوع إلى رؤسائهم، ولن يتأتى ذلك إلى من خلال التغيير الثقافي، وتقبل المديرين، والتدريب والرقابة المرحلية»². أيضا مما يلاحظ أن الدراسات والأبحاث العربية في مجال التمكين حاولت في العديد منها الربط بينه وبين الإبداع المنظمي بمختلف مكوناته وأبعاده، مفترضة أن توفر دعائم التمكين ومرتكزاته يعتبر من المداخل الأساسية لتحفيز الإبداع لدى العاملين. ويمكن أن نستدل هنا بدراسة (أفندي، 2003) التي عرفت التمكين على أنه: «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»³. ودراسة (العبيدين، 2004) التي عرفت التمكين على أنه: «منح الأفراد حرية كبيرة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله»⁴. ودراسة (القطار، 2012) التي عرف التمكين على أنه: «عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل، بمنحهم الثقة، والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع»⁵. ودراسة (تايه، 2012) التي عرفت التمكين على أنه: «نقل طوعي لملكية 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 مُمكن يتيح لهم إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم»⁶.

(1) محمد جمال أبو المجد، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

(2) ماري ثابت ماركو، اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2011، 71.

(3) عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 11.

(4) بثينة زياد العبيدين، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2004، ص: 12.

(5) هيثم محمد القطار، 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.

(6) صفاء محمد تايه، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الكوفة، السنة (8)، العدد (22)، 2012، ص: 165.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وختاماً نلاحظ بروز طرح في الأبحاث العربية في موضوع التمكين يعتبر بوابة للدراسات المستقبلية، حيث يؤكد أنصاره على تحليل التمكين الإداري باعتباره إستراتيجية تتطلب فكراً وفتاعة وعملاً حالياً ونتائج على المدى الطويل، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه أدبيات إدارة الأعمال الغربية في هذا الموضوع كما اشرنا سابقاً. ويمكن أن نستدل هنا بدراسة (الطراونة، 2006) التي عرفت التمكين على أنه: «إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، والمسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً مع الثقة التامة فيهم»¹. ودراسة (المعاني وأرشيد، 2009) التي عرفت التمكين على أنه: «إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه»². ودراسة (المعاضدي والحافظ، 2013) التي عرفت التمكين على أنه: «إستراتيجية إدارية يتشارك فيها المدراء مع بقية أعضاء التنظيم المعلومات التي تتفاعل مع معارفهم، فتقود إلى خلق المعرفة لتوظيفها في عملية اتخاذ القرار»³.

أيضاً هناك ملاحظة محورية وأساسية تجذب المتابع للدراسات العربية حول التمكين الإداري هي تهرب الباحثين العرب من إعطاء مفهوم خاص للتمكين، حيث نجدهم غالباً ما يقومون باستقراء وتحليل التعاريف الغربية وتبني أحدها في الأخير كتعريف إجرائي. نذكر من بينها على سبيل المثال التعريف الذي يرى بأن التمكين هو: «إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة عالية من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهبط تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل: مجالات البيع، خدمات العملاء... الخ»⁴. حيث لاحظنا أن هذا التعريف متداول وبكثرة في الدراسات العربية كتعريف مرجعي للتمكين، ورغم دلالاته وتعبيره على التمكين الإداري بفعالية في إحدى صورته، إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا تغيب المفاهيم الخاصة للتمكين عن الدراسات العربية؟

- (1) حسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2006، ص: 22.
- (2) أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقله أخو أرشيد، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (5)، العدد (2)، 2009، ص: 240.
- (3) معن وعد الله المعاضدي و على عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، : دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحدباء الجامعية، (43)، 2013، ص: 7.
- (4) فائق أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص: 43.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

ويمكن ربط الإجابة على هذا السؤال بطبيعة بيئة الأعمال العربية وتخلفها أو جمودها مقارنة ببيئة الأعمال الغربية، أيضا شيء آخر يمكن أن يكون سببا لذلك وهو عدم شيوع هذا المفهوم تطبيقيا، بحيث مازال إلى اليوم ورغم أهميته وفعاليته مجرد شعار تنادي به الدراسات والبحوث الإدارية العربية إلا في استثناءات ومجالات خاصة. ختاماً يجب التأكيد والتذكير بأن فلسفة التمكين ليست بمجديدة أو غريبة عنا نحن المسلمون فكما توصلنا سابقاً في المبحث الأول يعد التمكين في الفقه الإسلامي مفهوماً أعمق واشمل منه في الفكر الإنساني المعاصر. لذا تؤكد دراسة (الكبيسي، 2004) قائلة: «إن أسلوب تمكين العاملين يتوافق مع أوامر الإسلام ونواهيه، وأن منطلقاته إسلامية، وهذا الأساس الذي يجب اعتماده في المنظمات والمؤسسات العربية والإسلامية بعد خضوعه للبحث والتحليل بشكل أوسع وأعمق».¹

والجدول الآتي يحتوي تعريف أخرى للتمكين وردت في أدبيات إدارة الأعمال العربية مرتبة وفق تسلسل زمني.

الجدول رقم (3-1) : تطور مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال العربية وفقاً للتسلسل الزمني

الباحث والسنة	نص التعريف
الخلف، 2000	الإجراء الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين مزيداً من القوة ليكون لهم السيطرة والمسؤولية الجماعية على الأعمال التي يقومون بها لتحسين الأداء.
العبيبي، 2004	نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.
القريوتي والعنيزي، 2006	شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيروا، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق الطاقات الكامنة لديه، مما يساعده على النمو والتطور الشخصي.
العبدلي، 2008	عملية إتاحة الفرصة للآخرين لتنمية قدراتهم الفردية والجماعية لتقديم أفضل ما لديهم، تتم من خلال المشاركة بالمعلومات، والقرارات، والمهام الإدارية، وإشعارهم بالملكية للنمو والتطور والإبداع.
الدوري وصالح، 2009	العملية التي يتم من خلالها منح العاملين السلطة، والمهارة، والخبرة، والثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم على اكتساب واستخدام القوة للقيام بوظائفهم والمساهمة في التغيير.
الكسايسة وآخرون، 2009	عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيعهم على التسلم بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

(1) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

المبحث الثالث: الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري

بعد أن تعرضنا إلى مفهوم التمكين تفصيلاً كما ورد في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، وجب علينا الآن محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري. حيث سنسعى بداية إلى تحليل مفهوم التمكين الإداري لتحديد أهم معالمه المتفق عليها من أجل الخروج بتعريف خاص له، وبعدها سنتجه نحو التطرق إلى الاتجاهات الفكرية التي تجاذبت مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال المعاصرة مع التركيز أساساً على المقاربة الإستراتيجية له، وفي الأخير سنتطرق إلى تحليل أساسيات التمكين من خلال تناول أهدافه، ومبادئه، وأشكاله، وأهم مؤشرات نجاحه وفعاليتيه.

المطلب الأول: تحليل مفهوم التمكين الإداري

رغم تعدد المفاهيم وثرأء التعاريف المرتبطة بالتمكين سواء ما جاء منها في أدبيات إدارة الأعمال الغربية أو حتى العربية كما رأينا سابقاً، إلا أننا بداية نستطيع القول أنها في الإطار العام اتفقت على أن التمكين يحمل في طياته فلسفة تغيير تمثل رؤية جديدة للموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسات، فالهدف الأساسي من الممارسات والفعاليات التمكينية هو إطلاق قدرات الموارد البشرية التي صارت اليوم تسمى رأس المال البشري والاستثمار فيها، بدلاً من تقييدها ومحاولة التحكم المفرط والدائم فيها.

وفي صياغ تحليل مفهوم التمكين ترى دراسة (الكبيسي، 2004) أن المتأمل في تعاريف التمكين على كثرتها يلاحظ أنها تصب جميعاً في الاتجاه الداعي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحيتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشاكل التي تعترض أدائهم.¹ وتضيف دراسة (ملحم، 2006) أن مفهوم التمكين الإداري عموماً يتمحور حول حصول العامل على صلاحيات أكبر، من خلال منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق وظيفته أو حتى خارجها.²

كذلك حاول العديد من الباحثين استقراء تعاريف التمكين من أجل الخروج بنقاط أساسية تشكل محور مفهوم التمكين الإداري، يمكن أن نذكر من منها على سبيل الاستشهاد الدراسات التالية:

- دراسة (العتار، 2012) التي ترى أن الأسس التي يرتكز عليها التمكين الإداري تتمثل في ما يلي:³

(1) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 135- 136 .

(2) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 6 .

(3) هيثم محمد العطار، مرجع سبق ذكره، ص: 9 - 10 .

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- ✓ تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل اتخاذ القرار؛
- ✓ مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا؛
- ✓ وجود قواعد ونظام للعمل؛
- ✓ تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير.
- دراسة (زاهر، 2012) التي أكدت بعد استعراض وفير لتعاريف التمكين على أنه يتسم بالخصائص الآتية:¹
 - ✓ يحقق التمكين زيادة في النفوذ للإفراد وفرق العمل، من خلال إعطائهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم؛
 - ✓ يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
 - ✓ يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، لأنهم يمثلون ثروة مهمة وقوة كبيرة يجب توجيهها لصالح العمل؛
 - ✓ يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في أداء أنشطتهم إذ يضمن لهم أساسا السلطة الكافية، فضلا عن مسؤوليتهم على نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- دراسة (شرع، 2009) التي ترى أن هناك قاسما مشتركا بين التعاريف المتعلقة بالتمكين، وهي:²
 - ✓ أهمية امتلاك الفرد للكفاءة الذاتية التي تنشأ منه في الأصل؛
 - ✓ منح الموظف صلاحيات أوسع في أدائه لأعماله؛
 - ✓ أهمية توافر المتطلبات الأساسية للتمكين كالمعلومات، والثقة، والمعرفة، والمهارة؛
 - ✓ تقديم الموارد والدعم من الإدارة العليا.
- دراسة (Halvorsen, 2006) التي أكدت على أن إعطاء تعريف دقيق للتمكين يعد أمرا صعبا، لكن التحليل يستوجب علينا محاولة رؤيته على نحو شامل، حيث تؤكد على ضرورة توفر سمات عديدة تشمل:³
 - ✓ التمكين بوصفه إنجازا متميزا، فضلا عن كونه محفزا؛
 - ✓ التمكين بوصفه عملية تنظيمية، فضلا عن كونه إعادة هيكله كاملة؛
 - ✓ شموله كل أعضاء المنظمة بشكل فردي أو كفرق عمل، مع التأكيد على الإدارة الذاتية لكل منهم؛

(1) تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، سوريا، المجلد (28)، العدد (2)، 2012، ص: 265.

(2) 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: 25.

(3) معن وعد الله المعاضبيدي و على عبد الستار الحافظ، مرجع سبق ذكره، ص: 5 - 6 .

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

✓ انعدام السلطة في المنظمة بوصفها عائقا من عوائق تبني التمكين؛

✓ اعتماد ممارسات رسمية وأخرى غير رسمية، وتقنيات عديدة لتطبيق التمكين.

وكتحليل خاص انطلاقا من التعاريف والدراسات السابقة يمكننا القول أن التمكين عبارة عن: «منهج أو فلسفة إدارية معاصرة يتم من خلالها إعادة النظر في طريقة توزيع سلطة صنع واتخاذ القرارات، بشكل يجعلها أكثر مرونة وتوزعا على جميع الأطراف في المؤسسة سواء كانوا أفرادا أو بالأخص فرق العمال، لتحفيز الإبداع والتحسين المستمر، مع التأكيد على أهمية توفر عامل الرقابة الذاتية لتنمية الإحساس بالملكية والمسؤولية على النتائج».

ومن أجل الوصول إلى تطبيق مفهوم التمكين لابد من توفر دعائم أساسية أهمها: الثقة المتبادلة، وقابلية العاملين وقناعة المديرين، والمشاركة في المعلومات وتعزيز نظم المعلومات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي مع التركيز على الاتجاه نحو التمايز الأفقي بدلا من تعدد المستويات الإدارية، بالإضافة إلى التدريب والتطوير. ويجب أن يتم كل هذا في قالب تغيير ثقافي وبالأخص في نظام القيم باعتبارها المفتاح الرئيسي لنجاح التمكين.

ولضمان الفهم الكافي والفعال لمفهوم التمكين يُحذر الكثير من الباحثين مما يسمى بمظاهر سوء فهم التمكين، باعتبارها العائق الكبير والمشكل الذي يعاني منه العديد من الباحثين والمديرين، والتي تلخصها دراسة (الرشودي، 2009) في الأشكال والقناعات الخاطئة الآتية:¹

- التركيز على مفهوم فقدان السلطة بدلا من الاقتناع بفكرة التوزيع الكفء والعاقل للنفوذ، لذا عادة ما يكون هناك اعتراض من قبل بعض المديرين خصوصا في بداية العمليات التمكينية، خوفا من عدم قدرتهم السيطرة على النتائج بسبب فقدان السلطة أو تشتتها؛
- الاعتقاد السائد بأن التمكين اسم جديد لشيء موجود فعلا باعتباره شكلا من أشكال التفويض، وهذا اعتقاد خاطئ مازال يؤمن به بعض المختصون والممارسون للإدارة، فالتمكين أوسع وأكثر ثراء وعمقا؛
- أن التمكين صفة ذو اتجاه واحد من الأعلى نفوذا إلى الأقل نفوذا، وهذا ما يخالف مفهوم التمكين الذي يسعى لتطوير المنظمات من خلال التركيز على تدعيم المستويات الأفقية للهيكل التنظيمية، وجعلها تعتمد أساسا على الكفاءة الذاتية، وترى دراسة (الكبيسي، 2004) أن هذا هو الفارق بين أصحاب النظرة الآلية الذين لا يزالون متأثرين بهرمية المنظمات وأصحاب النظرة العضوية المتأثرين بمصفوفية وشبكية المنظمات.²

(1) خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(2) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- أن التمكين يمكن أن يتلاءم مع نموذج الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة والتحكم الصارم الذي يجعل من العاملين مجرد أداة لتنفيذ أوامر المدراء، وهذا اعتقاد خاطئ لأن حقيقة التمكين تفرض بأن يكون لدى العاملين الحرية والإرادة والتقدير الذاتي لضمان تحملهم المسؤولية وشعورهم بالرضا والأهمية الذاتية؛
 - تضارب مفهوم التمكين مع خاتمته، حيث أن هناك من يعتقد بأن الهدف الأساسي من التمكين هو إشراك أكبر عدد من العاملين في عملية اتخاذ القرار، والأصح هو أن هدف التمكين يتلخص في مواصلة التحسين المستمر للأداء عبر استخدام عقول الأفراد وفرق العمل لصنع أفضل القرارات بما ينمي الابتكار والإبداع.
- بالإضافة إلى ما سبق تؤكد دراسة (البشاشة، 2006) أن الاعتقاد الخاطئ الذي يشكل حاجسا لدى الكثير من المدربين هو رؤيتهم للتمكين باعتباره أداة لإلغاء الرقابة وبالتالي عدم السيطرة على العمل والنتائج، وهذا غير صحيح لأن في التمكين تتحول المسؤولية إلى العامل المعنى فإن كانت نتائجه ايجابية فالحوافز له، وان كانت سلبية فيجب عليه أن يتعلم من الخطأ لتجنبه مرة أخرى، وهذا ما يوفر حرصا والتزاما أكثر.¹

المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري

إن محاولة التعمق في فهم التمكين يفرض علينا التطرق إلى التيارات الفكرية التي تناولته بالشرح والتحليل. وفي هذا الصدد ترى دراسة (النوفل، 2010) أن التمكين كظاهرة إدارية تتحاذته ثلاث اتجاهات فكرية أساسية هي: التمكين كفلسفة منظمية جديدة، والتمكين كإيديولوجية إدارية، والتمكين كإستراتيجية إدارية.²

وسنحاول في ما يلي تناول كل اتجاه على حدة مع التركيز على التمكين كإستراتيجية إدارية، استنادا لما توصلنا إليه سابقا في المبحث الأول باعتباره المدخل الذي يمثل الدراسات الحالية والمستقبلية في موضوع التمكين الإداري.

أولا- التمكين كفلسفة منظمية جديدة:

لكل منظمة فلسفة تظهر من خلال قيمها وقناعاتها ومواقفها، حيث ينبثق عن هذه الفلسفة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وقد أشارت دراسة (Cunningham & Al, 1996) إلى فلسفة المنظمة باعتبارها عقدا ضمينا بين أعضائها يحكم كيفية تفاعلهم مع بعض لتحقيق الغايات المنظمة.³

(1) سامر عبد الحميد البشاشة، 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: 216.

(2) بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 19.

(3) نفس المكان السابق.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

كما أشارت دراسة (Duvall, 1999) إلى أن المنظمات تعتمد على فلسفتين لضمان النجاح المنظمي، الأولى هي فلسفة المحافظة على الموارد والثانية هي فلسفة التكامل بين الموارد.¹ ففي الفلسفة الأولى تسعى المنظمة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف، أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم، من خلال ضوابط ونظم إدارية بما يساهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. وهذه الفلسفة كما أكدت دراسة (Pope, 1996) تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية، والقرارات المنظمة، وكيفية تخصيص الموارد و التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.²

أما في الفلسفة الثانية والتي تقوم على أساس تكامل الموارد فترتكز على النتائج المطلوبة من العاملين، ومنحهم حرية اختيار طريقة العمل لتحقيقها دون التركيز على تتبع وترصد الأفعال والأخطاء. حيث ترى دراسة (Horsfalt, 1996) أن الأخطاء وفقا لهذه الفلسفة تعد بمثابة دروس للتعليم واكتساب معارف جديدة لتغيير السلوك وتوجيهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ يعد فرصة للابتكار والإبداع.³

وبما أن التمكين كمفهوم يقوم أساسا على حرية العاملين ومنحهم دورا أكبر وفرصا أكثر، فإنه لا يمكن أن يكون وينمو في ظل الفلسفة الأولى التي تحكم فيها الإدارة السيطرة والرقابة، لذا على المنظمات المتجه نحو إحلال التمكين تبني الفلسفة الثانية التي تقوم أساسا على منح الفرصة للعاملين، والمحاسبة على أساس النتائج وتقبل فكرة الأخطاء باعتبارها فرصا للنمو والتعلم.

ثانيا- التمكين كإيديولوجية إدارية:

الإيديولوجية الإدارية تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يتحكمون في السلطة وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية. وهذه الإيديولوجية كما أشارت دراسة (Collins, 1995) قابلة للتغيير والتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل. كما أنها تلعب دورا كبيرا في تغيير واقع المنظمة تنظيميا وإداريا باتجاه تبني قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.⁴

والملاحظ أن التغيرات البيئية وخاصة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة في بيئة الأعمال، حيث أبرزت الحاجة إلى ضرورة

(1) Duvall, C, K., **Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization**, Participation and Empowerment: An International Journal, Vol. 7, Issue. 8, 1999, p : 205.

(2) Pope, S., **The Power Of Guidelines, Structure and Clear Goals**, USA : Journal for Quality & Participation, Vol.19 , N.7 , 1996, p : 56.

(3) Horsfalt, G , A., **Accountability : The Force Behind Empowerment**, Hospital Material Management Quarterly, Vol.18 , N.2 , 1996, p : 26.

(4) بدر عيسى النوفل، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

الاعتماد أكثر على الموارد البشرية، لذا كان من الضروري البحث عن إيديولوجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح الإداري. وعلى هذا الأساس ترى دراسة (Collins, 1995) أن التمكين هو أبرز هذه الإيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن أهم الأسباب الداعية إلى تبنيه حاجة المنظمات للتغيير من أجل مواجهة المنافسة والضغط البيئية الخارجية، إذ أصبح من أهم تحديات المنظمات التمكين وبالأخص تأهيل العاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية.¹

ثالثاً- التمكين كإستراتيجية إدارية:

تتجه العديد من المؤسسات اليوم إلى تبني الممارسات التمكينية لما لها من أثر على تحفيز وتدعيم الموارد البشرية، لكن بنظرة واقعية أو عملية يجب التأكيد على أن التمكين كمفهوم ليس من السهل استيعابه سريعاً فما بالك بتطبيقه والوصول إلى تحقيق متطلباته ودواعيه، وهذا ما تؤكدته دراسة (أندراوس، 2006) قائلة: «إن التمكين حقيقة مفهوم سهل ومعقد في نفس الوقت، فهو سهل من لأن المديرين اليوم في حاجة إلى مساندة ودعم العاملين لتأدية وظائف كانت حكراً عليهم سابقاً، وهو معقد لأن المديرين والعاملين من الناحية المثالية ليسوا معتادين ومديرين على فعل ذلك».²

وعليه فالسؤال المطروح هنا: كيف نصل بفعالية إلى منظمات مُمكنة وعمال مُمكنون؟

وللإجابة على هذا السؤال يتجه العديد من الباحثون إلى الدعوة نحو تبني التمكين كإستراتيجية إدارية، باعتباره المدخل المساعد على توفير فهم حقيقي لمتطلبات التغييرات الفكرية والسلوكية والعلمية لإحلال التمكين. وفي هذا الصدد ترى دراسة (جواد، 2013)³ أن رؤية وتحليل التمكين كإستراتيجية تعكس حقيقة ما توصل إليه تطور الفكر الإداري. وتتجه العديد من الدراسات التي نذكر منها على سبيل المثال دراسة (العدوان والخوالدة، 2008)⁴ ودراسة (جواد وحسين، 2007)⁵ إلى اعتبار البحث الذي قام به (Nixon, 1994) بمثابة الدراسة المرجعية في هذا الموضوع، حيث يرى أن التمكين كإستراتيجية تستخدم لحث الأفراد العاملين

(1) نفس المرجع السابق. ص: 20.

(2) رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2006، ص: 56.

(3) عالية محمد علي جواد و سيف الدين احمد عماد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (36)، 2013، ص: 166.

(4) شاكراً أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد (115)، السنة (30)، 2008، ص: 29.

(5) عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة أهل البيت، العراق: جامعة أهل البيت، المجلد (1)، العدد (5)، 2007، ص: 13.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وعلى هذا الأساس فقد أشّر لقيام هذه الإستراتيجية بتوفر خمسة مرتكزات هي:¹

✓ تأسيس رؤية مشتركة ونقلها إلى واقع ملموس؛

✓ وضع الأسبقيات، وتحديد الأولويات؛

✓ تطوير علاقات تنظيمية قوية بين الزملاء، واعتماد العمل الفرقي كركيزة أساسية للعمل؛

✓ توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة؛

✓ تقديم الدعم الداخلي والخارجي لمجموعات العمل.

وفي نفس الصياغ، أشارت دراسة (Long, 1996) أنه ولتبنى إستراتيجية التمكين يجب الاهتمام بثلاثة مفاهيم أساسية، هي:²

✓ وضع خطة إستراتيجية سنوية؛

✓ وضع خطة سنوية لتقييم أداء العاملين؛

✓ التدريب والتطوير.

أما دراسة (Cook, 1994) فتري أن اعتماد إستراتيجية التمكين يتطلب بداية المرور بمرحلتين مهمتين هما:³

■ المرحلة الأولى: تأهيل الأفراد من خلال التدريب على أداء أدوار جديدة؛

■ المرحلة الثانية: تحسين العمليات وإعطاء الإدارة دورا مساعدا في هذا الجانب.

كذلك ترى دراسة (Cook, 1994) أن التمكين عبارة عن إستراتيجية إدارية تحاول المؤسسات المعاصرة تطبيقها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية والتنمية الإدارية المستدامة. وقد قام بتلخيص المراحل والمستلزمات الأساسية لتطبيق إستراتيجية التمكين من خلال الشكل الآتي:

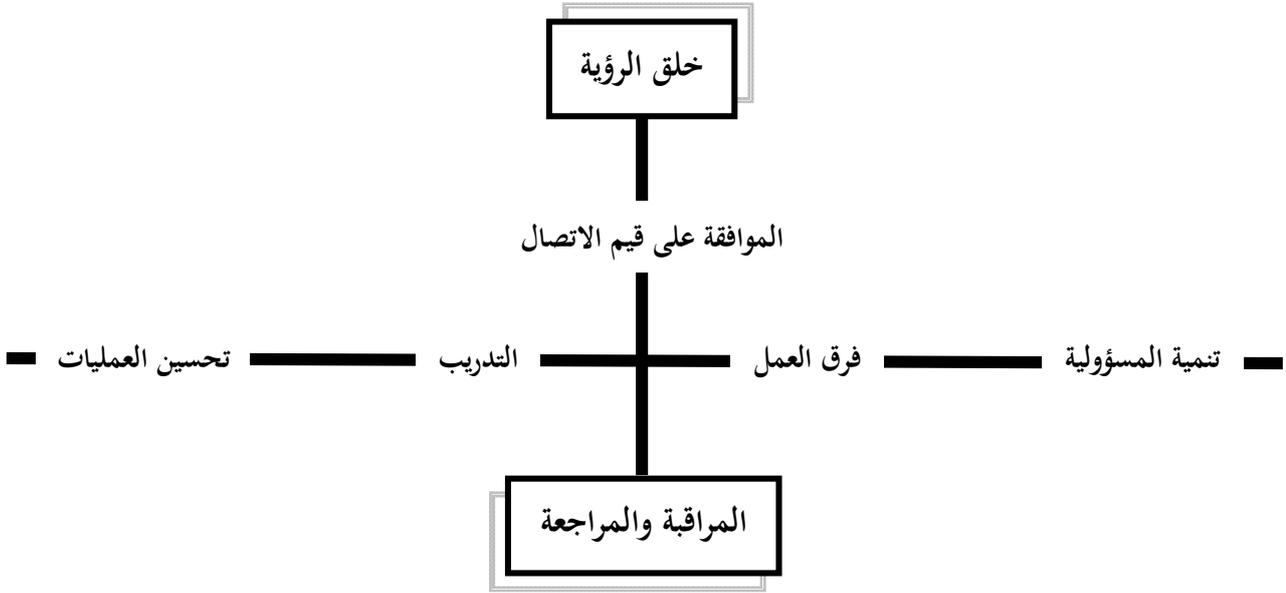
(1) Nixon, B., **Developing an Empowering Culture in Organizations**, Empowerment in Organizations, Vol.2, Issue.1 , 1994, p : 16.

(2) Long, R., **Empowerment : a Management Style For The Millennium ?**, Empowerment in Organizations, Vol.4 , Issue.3 , 1996, p : 6.

(3) Cook, S., **The Cultural Implications Of Empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol.2 , Issue.1, 1996, p : 6.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

الشكل رقم (1-2): متطلبات التمكين كإستراتيجية إدارية



المصدر: Cook, S., Op Cit, p: 7 .

أما دراسة (العتيبي، 2004) ومن خلال تحليل عام ترى بأن المنظمات التي تسعى لإحلال إستراتيجية التمكين يجب عليها أن تتبنى أسلوباً لبناء نظم وعمليات تنطلق من قدرات وإمكانات العاملين، وعليه فهي تحتاج إلى:¹

- ✓ التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة (الوصول إلى تطبيق مفهوم المنظمات المُمكَّنة)؛
- ✓ تغيير البناء التنظيمي التقليدي للوصول إلى السلوك المرغوب؛
- ✓ بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- ✓ فتح قنوات الاتصال مع جميع الجهات؛
- ✓ تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي؛
- ✓ تنمية فرق الإدارة الذاتية؛
- ✓ دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- ✓ التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية.

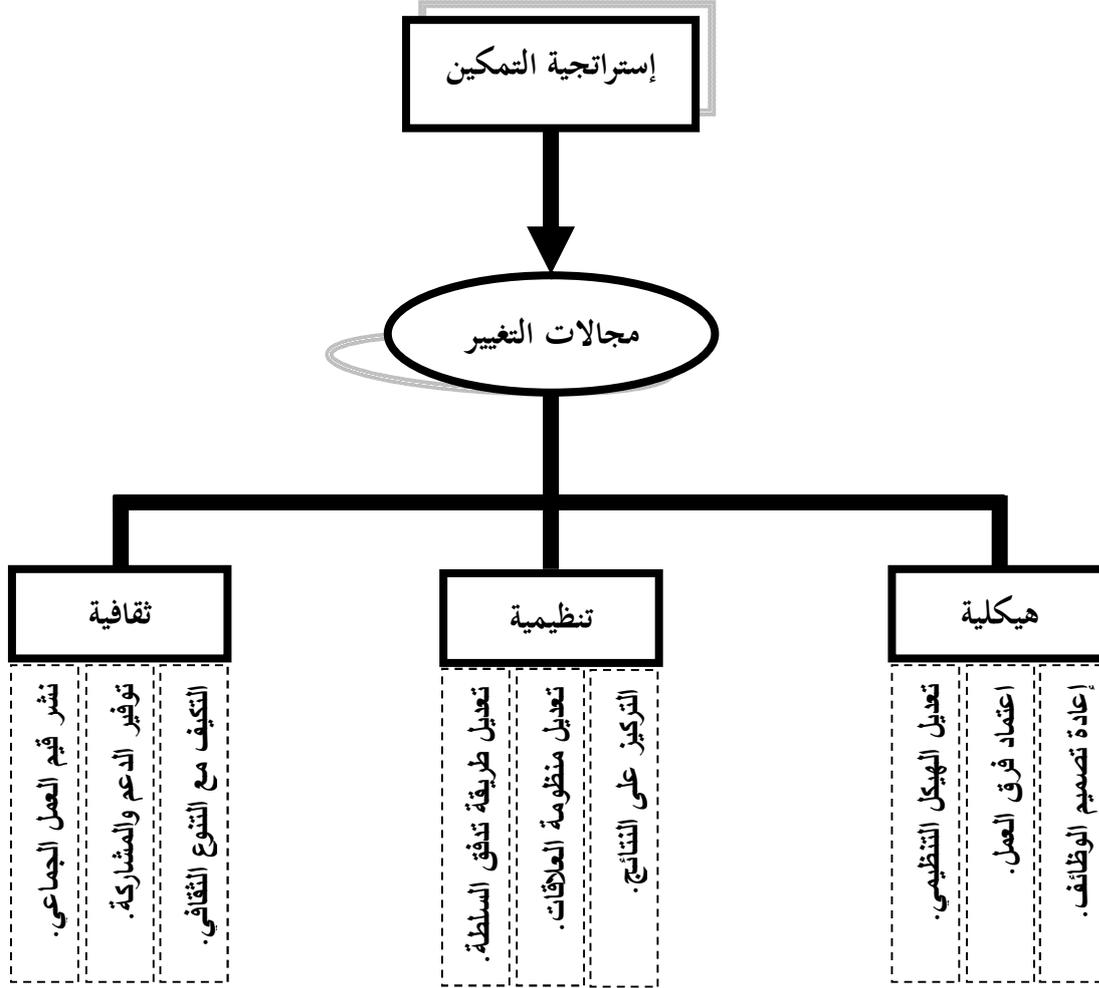
أما دراسة (Daft, 2001) فتري بأنه من غير المعقول أن تنجح الممارسات التمكينية في منظمات تقوم فلسفتها الإدارية على تشديد الأوامر والتحكم المطلق. وتضيف مؤكدة على أن إحداث التغيير نحو إحلال

(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: 96.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

إستراتيجية التمكين يمر عبر إدارة التغيير، مؤكدة على ثلاثة أبعاد رئيسية لهذه العملية يمكن تلخيصها من خلال الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (3-1): متطلبات التغيير نحو إحلال إستراتيجية التمكين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما جاء في دراسة (Daft, 2001).

وتضيف دراسة (العنبي، 2004) مؤكدة على أن تحقيق متطلبات التغيير الموضحة من خلال الشكل السابق 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 لتحقيق النجاح.² وفي إطار السعي نحو إرساء دعائم إستراتيجية التمكين يؤكد العديد من المهتمون بأهمية الإحساس بالملكية لدى العاملين، حيث تشير دراسة (Lashaly, 2001) قائلة: «إن الشعور بالملكية يحفز العاملين على الأداء أكثر،

(1) Daft, R., Op Cit, p 506.

(2) سعد بن مرزوق العنبي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

ويساعدهم على مقاومة الضغط وتوليد الأفكار»¹. وتضيف دراسة (Bayham & Cox, 1988) قائلة: «ل للوصول إلى تمكين العاملين لابد من مساعدتهم أولا على الإحساس بملكية وظائفهم لكي يهتموا وبشكل شخصي بتحسين أداء المؤسسة»². وعلى سبيل المثال فهذه شركة (John Hewis) إحدى أكبر المنافسين في مجالها منذ 90 سنة، وفي طريقها نحو إحلال إستراتيجية التمكين من بين أهم ما اتخذته هو اعتبار العاملين ملاكاً والحرص على معاملتهم انطلاقاً من ذلك، حيث يوزع عليهم نصيب من الأرباح نهاية كل سنة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على نتائجها.³

ومن الملاحظ أن العديد من الدراسات أكدت على ضرورة دعم رؤية المؤسسة كشرط أساسي لنجاح إستراتيجية التمكين، حيث تؤكد دراسة (Block, 1997) قائلة: «إن بناء الرؤية الموافقة يعد الخطوة الأولى نحو التمكين».⁴ وفي نفس هذا الاتجاه ترى دراسة (ملحم، 2004) أن التمكين لا يمكن تطبيقه بين عشية وضحاها، إذ من المؤكد بأنه لن ينجح بدون التزام المؤسسة وخاصة إدارتها العليا، من خلال سعيها نحو خلق مناخ تنظيمي داعم ورؤية مؤسسية مشجعة.⁵

فالرؤية تساعد العاملين على استشعار "ما الذي سنقوم به لاحقاً" وبالتالي تهيئهم للعمل، والأهم تحفز الأفكار الإبداعية لديهم. ومعنى آخر يمكن القول أن التغيير المطلوب لإنجاح التمكين يتطلب إعادة صياغة رؤية جديدة داعمة ومحفزة تأخذ بعين الاعتبار الواقع الحالي، وتشجع على مستقبل واعد للمؤسسة يبنى أساساً على العاملين وقدراتهم والأهم معارفهم.

لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تغيير الرؤية وإعادة صياغتها ليس بالأمر السهل لكنه ليس بمستحيل، فقط يحتاج إلى الاقتناع والصبر وإعادة المحاولة. وهنا نستشهد بما جاء في دراسة (العتيبي، 2004) حيث يقول: «إن تغيير الرؤية يعد تحدياً حقيقياً لابد وأن توليه الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وأن تعمل على ربط برامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة»⁶.

وكتحليل خاص يمكن القول انطلاقاً من كون الرؤية بعد إستراتيجي كان لازماً علينا إعادة النظر في مفهوم التمكين وتضمينه البعد الاستراتيجي على النحو القائل: نحو تفعيل إستراتيجية التمكين في المؤسسة.

(1) Lashely, C., Op Cit, p : 86.

(2) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

(3) عالية محمد علي جواد و سيف الدين احمد عماد، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

(4) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 97-98.

(5) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

(6) نفس المرجع السابق، ص: 16.

المطلب الثالث: أساسيات حول التمكين الإداري

إن إحلال إستراتيجية التمكين يتطلب إرادة واستعدادا، أو بمعنى آخر رغبة وتحضيرا مكثفا، وفي هذا الصدد يجب بداية أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار العديد من الأمور المهمة والأساسية التي يمكن إن نلخصها في أهداف التمكين، ومبادئه، بالإضافة إلى إشكاله، ومؤشرات فعاليته ونجاحه.

أولا- أهداف التمكين:

تحتاج المنظمات المُمكَّنة **Empowered Organization** إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين.¹

وقد قامت دراسة (Turban & Al, 2000) بتلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:²

- ✓ زيادة الدافعية لقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
 - ✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار **Creativity & Innovation** ؛
 - ✓ دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
 - ✓ تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
 - ✓ تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - ✓ زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
 - ✓ تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- أما دراسة (أحمد وحسين، 2013) فإنها ترى بأن هناك العديد من الأهداف المرغوب تحقيقها بالاعتماد على تطبيق وإحلال إستراتيجية التمكين، يمكن أن نلخصها من خلال العناصر الآتية:³
- ✓ زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛

(1) 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، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 27 .

(2) Turban, E.; McLean, E.; Wetherbe, J., **Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage**, 2nd Edition Update, USA : John Wiley & Son N.C, 2000 , p : 138.

(3) ميسوم عبد الله احمد و أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير التعليمي/ نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (10)، العدد (30)، 2013، ص: 105.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- ✓ التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- ✓ السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالا؛
- ✓ جعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات؛
- ✓ تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

وتؤكد دراسة (الضلاعين، 2010) أن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والآمان، والشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي للمؤسسة، لخدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق إلى برضا العميل الداخلي.¹

ثانيا- مبادئ التمكين:

إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والأهم الاقتناع بها بأهميتها. وفي هذا الصدد قدمت دراسة (Stirr, 2003) بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة **Empower**، حيث يمثل كل حرف مبدءا من المبادئ الأساسية للتمكين، وهي:²

- **Education (تعليم العاملين):** حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **Motivation (الدافعية):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **Purpose (الغرض):** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (37)، العدد (1)، 2010، ص: 75 - 76.

(2) Stirr, T., **Fundamentals of Empowerment**, 2003, On-Line :

http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf, On: 01/09/2014.

- **Ownership** (الملكية): في هذا الصدد اقترح **Stirr** معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها **(3As)** تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الانجاز}$$

$$\text{Authirity} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحاً لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

- **Willingness to Change** (الرغبة في التغيير): إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيراً عما كان سائداً من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.

- **Ego Elimination** (نكران الذات): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين. ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لا بد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.

- **Respect** (الاحترام): إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.

ثالثاً- أشكال التمكين:

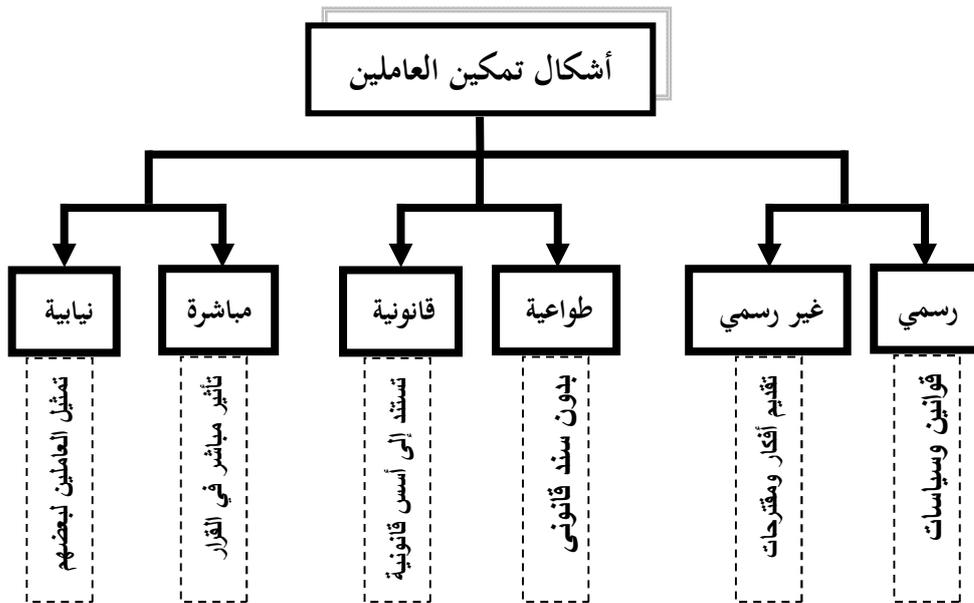
- تشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين قد يأخذ أشكالاً عدة، ولتبيان ذلك سنعمد على عرض التصنيف الذي قدمته دراسة (ماركو، 2011) والذي تلخص من خلاله أشكال التمكين في النقاط الآتية:¹
- قد تأخذ عملية التمكين الطابع الرسمي أو قد تكون غير رسمية، فالتمكين الرسمي يستند إلى اللوائح والسياسات والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصر على تطبيقها والالتزام بها، أما التمكين غير الرسمي فيشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الأفكار والاقتراحات للمشرفين؛

(1) ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 80 - 81.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- كذلك عملية التمكين قد تكون طوعية أو قانونية، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية أو ذاتية نابعة من قناعات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم، أي دون أن تستند إلى أي أسس وضوابط قانونية. أما في عملية التمكين القانونية فنجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، ويظهر هذا على نحو واسع في أوروبا والدول الغربية، حيث نجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين، وفقاً لما يصطلح على تسميته "بالتحديد المشترك للقرارات **Codetermination**". ويتباين هذا التحديد المشترك ما بين دولة وأخرى، ففي بعض الدول مثل السويد والنرويج وبعض البلدان الأوروبية الأخرى، نجد مثلاً أن 50% من المقاعد في المجالس الاستشارية داخل مجلس الإدارة العامة للشركات يجب أن تكون مخصصة للموظفين، حيث يقدمون المشورة للمدراء التنفيذيين، ويشركون في صنع القرارات المتعلقة بهم. وعلى صعيد العمل يتم تجسيد "التحديد المشترك للقرارات" من خلال لجان تمثيل العاملين التي يطلق عليها عادة "مجالس العمل"، وفي هاته الحالة يتوجب على صاحب العمل أن يزود مجلس العمل بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحالي للشركة وقرارات التوظيف فيها.
- كذلك قد تكون عملية التمكين مباشرة أو نيابية، حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليه أعلاه. ويمكن توضيح أشكال التمكين السابقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-4): أشكال تمكين العاملين



المصدر: ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 80

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

رابعاً- مؤشرات نجاح وفعالية التمكين:

إن الماضي قدما في إستراتيجية التمكين بما تحمله من تغيرات وما ينجر عنها من تكاليف، يتطلب توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستدلال من خلالها على مدى نجاح الممارسات التمكينية واتجاهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يمكن للإدارة استعمالها كمعايير لمعرفة مدى تقدم وتطور برامج التمكين. والجدول الآتي يلخص أهم ما توصلنا إليه من دراسات حول مؤشرات نجاح التمكين:

الجدول رقم (1-4) : مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث والسنة
تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم.	Ivancevich & Al, 1997
<ul style="list-style-type: none"> ✓ امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا؛ ✓ عدم تبني المنظمة برامج متناقضة؛ ✓ الالتزام بمحدود التمكين؛ ✓ التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين. 	Argyris, 1998
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تخفيض التكلفة؛ ✓ التركيز على نوعية المخرجات؛ ✓ تطوير الخدمات؛ ✓ الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن؛ ✓ تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون؛ ✓ السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء؛ ✓ تنفيذ الأعمال بطرق جديدة. 	Robbins, 1999
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما؛ ✓ تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة؛ ✓ الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره. 	اللوزي، 1999
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين؛ ✓ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ ✓ فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة؛ ✓ وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء؛ ✓ وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية؛ ✓ ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية؛ ✓ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم. 	جودة، 1999

المصدر: غانم أرزوقي أنيس و ياسمين خضير عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- وفي هذا الصدد، أكدت دراسة (المهيرات، 2010) بدورها على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى فعالية وتطور برامج التمكين، والتي يمكن تلخيصها من خلال الآتي:¹
- عدد الأفكار الجديدة التي ينجح الرئيس في توليدها من مرؤوسيه بغض النظر عن مدى تطبيقها وفعاليتها، فالهدف الأساسي من التمكين هو تحفيز الإبداع والابتكار الذي غالبا ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والتحفيز والحماس لدى المرؤوسين؛
 - نسبة القرارات المتخذة في المستويات الدنيا إلى إجمالي القرارات المتخذة في المنظمة؛
 - مدى التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة؛
 - مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية؛
 - مدى التحسن في معنويات ورضا العاملين؛
 - التحليل المستمر لمدى التحسن في ولاء العاملين مع التركيز أساسا على مؤشر "الترك الاختياري للخدمة"؛
 - مدى التحسن في رضا العملاء من خلال تحليل مستويات التغذية العكسية الناتجة عنهم، والتي تعكس مدى تطور العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

(1) عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص: 39 – 40.

المبحث الرابع: التمكين والمفاهيم الإدارية المقاربة

بعد أن حللنا مفهوم التمكين الإداري وجب علينا الآن لكي تكتمل الصورة ويتضح المعنى أكثر أن نحاول فك الارتباط الحاصل ما بينه وبين العديد من المفاهيم الإدارية المتداخلة معه. حيث سنحاول تحليل العلاقة والاختلاف ما بين التمكين والمبادئ الإدارية المقاربة له كخطوة أولى، وما بين التمكين واستراتيجيات التغيير كخطوة ثانية، على أن نختتم التحليل بتلخيص شامل يميز التمكين عن بقية المفاهيم الأخرى.

المطلب الأول: التمكين والمبادئ الإدارية المقاربة

حقيقة هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ الإدارية الشائعة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينهما، إلا أنها لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، بما يجعل من الخطأ استعمالها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين.

أولاً- التمكين والتفويض:

كثيراً ما يتم الخلط ما بين التمكين والتفويض، إذ ينظر إليهما بعض الباحثين والممارسين على أساس أنهما مفهومين مترادفين لهما نفس المعنى، والحقيقة هي أن التمكين يعبر عن معنى أكثر عمقا وثراء من التفويض. فبالنسبة للتفويض، وحسب دراسة (الهوري، 2002) يعرف على أنه: «منح المدير للمرؤوسين صلاحيات واضحة لمدة معينة وهدف محدد». ¹ أما دراسة (اللوزي، 2003) فتعرف التفويض على أنه: «تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية». ² أما دراسة (الضمور، 2008) فتعرفه على أنه: «نقل الرئيس لجزء من اختصاصاته لبعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عنها أمام رؤسائه». ³

وكتحليل للفرق ترى دراسة (العساف، 2006) أن التفويض لا يلغي مسؤولية المُفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين فإنه لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في منظمته، كما أن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال، وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظمته. ⁴

(1) سيد أحمد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص: 223 .

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 276 .

(3) صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 57 .

(4) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

كذلك ترى دراسة (الرشودي، 2009) أن التمكين يُعد أكثر عمقا وثراء، ففي التفويض نجد أن المستوى الأعلى يفوض للمستوى الأدنى جزئيات محددة من متطلبات العمل، ولا يتيح له إلا قدرا ميسرا من المعلومات التي بالكاد تساعده على التنفيذ، والمهم أن المسؤولية عن النتائج هنا تبقى مناطة بالمفوض وليس المفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع من المبادأة ضمن إطار متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية أن تظل محاطة بالسرية، كذلك في التمكين تقع المسؤولية عن النتائج على عاتق الموظف المعنى بالتفويض، فإن كانت ايجابية يتم مكافئته، وان كانت سلبية تتم محاسبته انطلاقا من مبدأ أن الخطأ يعد فرصة للتعلم والنمو.¹

أما دراسة (Lashaly, 2001) فهي ترى بأن التفويض يفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط به، ومستوى التأثير على نتائج المؤسسة، والشعور بالاستقلالية وحرية التصرف، الأمر الذي يجعل من غير المنطقي جعل التفويض مرادفا للتمكين.²

والجدول الآتي يلخص أهم الفوارق بين التمكين والتفويض:

الجدول رقم (5-1) : الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر ويقرر.
السلطة	تفوض في مجالات معينة وبدرجة عمق محددة.	صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه.
المسؤولية	تظل بيد المفوض (الرئيس).	النجاح ينسب للموظف والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض يقاد المفوض إليه.	في التمكين القيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات متاحة كلية.
المحاسبة	في حالة الخطأ يُسحب التفويض مباشرة.	في حالة الخطأ يُتحرى السبب ويُعالج.
الزمن	التفويض مؤقت، وقد يلغى أو يُعدّل نطاقه.	التمكين دائم ويمثل قناعة وخيارا إستراتيجيا.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

(1) خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

(2) Lashely, C., Op Cit, p : 31.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن الاختلاف بين التمكين والتفويض أصبح واضحا وجليا، وعليه فالسؤال المطروح الآن هو عن طبيعة العلاقة بينهما والتي كانت سببا في تداخل المفهومين لدى الكثيرين، وفي هذا الصدد ترى دراسة (Tomas & Velthouse, 1990) أن التفويض يعتبر جزء من عمليات التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها.¹ كذلك ترى دراسة (ماركو، 2011) أن عملية التفويض تعتبر نقطة البداية للوصول لتمكين العاملين، حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية، ليكونوا بعدها قادرين على إنجاز عمليات التمكين.²

وعلى النقيض تؤكد دراسة (Lee & Koh, 2001) بأن التمكين ينظر إليه حقيقة على أنه تفعيل للقدرة **Enabling** وهذا لا يمكن أن يتحقق مع التفويض.³ أما دراسة (Conger & Kanungo, 1988) فتؤكد بأن التمكين هو **To Eenable** أكثر مما هو **To Delegate**، حيث أن **To Eenable** تعني إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية في وحدة العمل من خلال تعزيز الفعالية الذاتية، كما تشير إلى أن تفويض السلطة ليس إلا مجرد إحدى الحالات أو الأوضاع التي قد تؤدي إلى التمكين، وليس بالضرورة أن تضمن تحقيقه فعلا.⁴

ثانيا- التمكين والمشاركة:

للهولة الأولى تبدوا المشاركة مفهوما واسعا، ومرنا، مقعدا ومتعدد الأبعاد وذلك لكثرة تداولها أكاديميا وتطبيقيا، لذا من الصعب جدا حصرها وتعريفها.⁵ لكن يمكننا تماشيا مع طبيعة الموضوع أن نتبنى المفهوم المبسط الذي قدمته دراسة (Schermehorn, & Al, 1997) والتي تعرف المشاركة على أنها: «العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي».⁶

والمشاركة على هذا النحو كما ترى دراسة (الخاجة، 2006) تتم وفق مستويين، هما:⁷

(1) Thomas, k, W.; & Velthouse, B, A., **Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, USA : Academy of Management Review, Vol.15, Issue.4, 1990, p: 667.

(2) ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

(3) Lee, M & Koh, **Is empowerment really a new concept?**, UK : The International Journal of Human Resource Management, Vol.12, N.4, 2001, p: 690.

(4) Conger, J.; & Kanungo, R., Op Cit, p: 473.

(5) راهي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

(6) Schermehorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, R., Op Cit, p: 402.

(7) فاطمة عبد الحميد الخاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006، ص: 49.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

- **المستوى الأول:** التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، حيث يقوم المرؤوس باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه؛
 - **المستوى الثاني:** التفاعل بين مجموعة من المرؤوسين ورئيسهم، وذلك حين يقوم الرئيس بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين لمناقشة مسألة عامة أو لصياغة توصية ما. على أن يبقى الخيار الفعلي بيد الرئيس لأنه في الأخير هو من يتحمل مسؤولية القرار أمام من هم أعلى منه.
- وعلى أية حال فإن السماح للعاملين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم السلطة، فالمشاركة لا تعني تلقي سلطة كافية ولا تولى مسؤولية كاملة.¹ وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال المقارنة بين التمكين والمشاركة أو استعمالهما كمفهومين مترادفين لهما نفس المعنى والمحتوى.
- وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى، حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين، لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء، فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية، فإنها في التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية، كما أن الهدف من المشاركة على المدى الطويل هو تحسين أداء المنظمة، بينما الهدف من التمكين هو الاستمرار في التحسين لمستويات الأداء الكلي للمنظمة.²
- أما عن العلاقة النظامية بينهما فإن دراسة (الرشودي، 2009) ترى بأن عملة المشاركة تعتبر جزءا من عملية التمكين ومن المتطلبات الأساسية لنجاحه، وعليه فهو يصف ويؤكد على أن العلاقة بينهما طردية وقوية.³ أما دراسة (العساف، 2006) فتري بأن عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية بناء التمكين، لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء الوظيفي المعاصر، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين.⁴ وتحليل معمق ترى دراسة (الخاجة، 2006) بأن المشاركة تعتبر خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفا له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن نطلق على المشاركة بأنها تمكين جزئي يساهم في الوصول لتحقيق التمكين الكامل.⁵
- ثالثا- التمكين والإثراء الوظيفي:**

تؤكد دراسة (Buchanan, & Hucznski, 2004) أنه خلال التسعينات من القرن الماضي اعتمدت العديد من المؤسسات على نماذج الإثراء الوظيفي كمحاولة منها لتطوير جودة الأعمال، حيث يبرز مفهومه على

(1) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

(2) صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

(3) خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

(4) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(5) فاطمة عبد الحميد الخاجة، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

أنه مرادف لعملية إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعلها تتضمن تنوعاً في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية، وحرية التأثير والتحكم في وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله، إضافة لحصوله على معلومات كافية عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم تلك النتائج ويتأثر بها.¹ إلا أن دراسة (المعاني، 2008) تؤكد بحكم التجربة العملية أن استعمال نماذج الإثراء الوظيفي في الوقت الحالي صار محدوداً، ولم يعد يمثل الحداثة.² ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو شيوع وطغيان مفهوم التمكين أكاديمياً وعملياً.

وكتحليل للفرق بين التمكين والإثراء ترى دراسة (Dimitriades, 2001) بأن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون عن طريق توكيلهم بأعمال جديدة، لذا فهو يختلف عن التمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه عن طريق زيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى.³ أما دراسة (Spreizer, 1995) فهي تؤكد على أنه بينما تركز نماذج الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على خصائص الوظيفة، فإن التمكين يركز على إدراك العاملين والعلاقات الشخصية، وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وعليه فمن الواضح بأن الإثراء الوظيفي يختلف عن التمكين.⁴

رابعاً- التمكين والتحفيز:

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة لاستمالة دافعية الأفراد نحو العمل، وقد يأخذ أشكالاً مادية، مثل: الأجر والعلاوات، كما قد يكون معنوياً مثلما أكدت على ذلك الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، مثل: إظهار الإدارة الاحترام والتقدير نحو العمال، والأهم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وبما أن المشاركة تعبر خطوة أولية نحو التمكين كما رأينا سابقاً، نستطيع القول إذن أن التمكين يعتبر واحد من طرق وأشكال التحفيز المعاصرة. لذا نجد أنفسنا بداية نميل إلى التحفيز لكونه مفهوماً أوسع من التمكين، لكننا عندما نتفحص الأمر بشكل أعمق سنكتشف بأن العلاقة بينهما ليست بالضبط على النحو السابق.⁵

(1) Buchanan, D, A.; & Huczynski, A., **Organizational Behaviour: An Introductory Text**, 5th Ed, USA : Prentice-Hall Inc, 2004, p : 265.

(2) أحمد إسماعيل المعاني، اثر 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: 27.

(3) Dimitriades, Z, S., **Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies**, USA : Quality Management Journal, Vol.8, Issue.2, 2001 , p : 23.

(4) Sprietzer, G, M., **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**, USA : Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, 1995 , p : 1444.

(5) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

إن مفهوم التحفيز يركز بشكل أساسي على تحسين الأداء المؤسسي، وهذا لا يعني دائما الاهتمام بتطوير الموظف ومنحه الاستقلالية لبدء ومواصلة العمل، أو جعله يدرك أن بوسعه ممارسة شيء من التأثير على فعالية المؤسسة، وهذا ما يهدف إليه التمكين أساسا، إذ قد يقتصر التحفيز أحيانا على زيادة العوائد وبعض أشكال التقدير. وبالتالي فإن التمكين أعمق لكونه يهتم بتحقيق الذات لدى المرؤوسين، فضلا على تطوير الأداء المؤسسي، بينما يهتم التحفيز بشكل أساسي بالأداء المؤسسي.¹

وبمعنى آخر نستطيع القول أنه عندما يُمكن الفرد فإنه سيشعر بالدافعية، ولكن العكس قد لا يكون صحيحا، فالفرد قد يشعر بالدافعية دون أن يتمتع بالتمكين.² لذا يمكن القول أن التمكين لا يعتبر فقط إحدى طرق التحفيز، بل الأصل أنه يمثل مدخلا أكثر ثراء وعمقا للتحفيز المعاصر يأخذ بعين الاعتبار الرفع من أداء المؤسسة عبر التطوير الذاتي للعاملين.

خامسا- التمكين وبقية المبادئ الإدارية المقاربة:

بالإضافة إلى المفاهيم السابقة تورد أدبيات إدارة الأعمال مفاهيم أخرى قد يتم الخلط بينها وبين التمكين واستعمالها كمردفات له، مثلما عدت بعضا منها دراسة (Lee & Koh, 2001) على النحو الآتي: الاستقلالية، وحق الإرادة الشخصية، والإدارة الذاتية، والتأثير الذاتي.³ ودراسة (أندراوس، 2006) التي أضافت مفاهيم أخرى مثل: التوسيع الوظيفي، والدوران الوظيفي، والفعالية الذاتية، والقيادة الذاتية.⁴ والعديد من الدراسات الأخرى التي يطول حصرها مضيعة مفاهيم أخرى نذكر منها: الاندماج، والحلول، وإعادة تصميم العمل.

إن المفاهيم السابقة حقيقة لا يمكن أن تعبر عن التمكين ولا أن تستعمل كمترادف له. حيث لا يشكل البعض منها سوى بعدا من أبعاد التمكين كالإرادة الشخصية، والإدارة الذاتية. كما أن البعض منها عبارة عن مفاهيم معتادة وروتينية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تستعمل لزيادة مستوى التحفيز والدافعية كالتوسيع الوظيفي، والدوران الوظيفي. أما بقية المفاهيم الأخرى فهي تكاد تكون غامضة أو ضبابية وغير متداولة عمليا في بيئة العمل، وحتى أكاديميا في أدبيات إدارة الأعمال.

(1) نفس المكان السابق.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 64.

(3) Lee , M & Koh, J., Op Cit, p : 693.

(4) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

المطلب الثاني: التمكين واستراتيجيات التغيير

تسارعت منظمات الأعمال مع نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين إلى تبني العديد من استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك من أجل تحقيق التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، وهدفنا هنا هو محاولة تحليل طبيعة العلاقة من حيث أوجه التشابه والتمايز بين إستراتيجية التمكين واستراتيجيات التغيير الأكثر شيوعاً أكاديمياً وعملياً.

أولاً- التمكين والإدارة بالمكشوف:

تعتبر الإدارة بالمكشوف طفرة في الطرق والأساليب الإدارية الحديثة، تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهدافها، عن طريق تَعْلُمِهِمْ وَتَفْهَمِهِمْ كيفية مشاركة الوقائع والأرقام إيجاباً لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.¹ وتؤكد دراسة (Schermerhorn, & Al, 1997) على أن مفهوم الإدارة بالمكشوف يعد من المفاهيم ذات الصلة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المنظمة، وأن تطبيق هذا المفهوم بفاعلية يساعد كثيراً في دعم مشروع التمكين، لأن حركية المعلومات ومرونة انسيابها بين العاملين والمراكز الإدارية يعد من أهم مرتكزات التمكين.²

وحسب دراسة (الحاجة، 2006) فإن الإدارة على المكشوف تضمن العناصر الآتية:³

✓ مدى تحقيق المعلومات لأهداف المنظمة ودعم القرار الإداري؛

✓ المسؤولية الجماعية وتمكين العاملين وظيفياً؛

✓ المشاركة الفعالة والشعور بالملكية والإدارة الذاتية؛

✓ الأهداف الواضحة والواقعية؛

✓ التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم.

وتلخص دراسة (ملحم، 2006) أهم فوائد تطبيق الإدارة بالمكشوف من خلال مساهمتها في تعزيز شعور العاملين بالتمكين والملكية، حيث يتصرفون وكأنهم أصحاب الشركة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها، ويتكون بذلك لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء دون مراقبة ودون حالة من عدم الفهم.⁴

(1) على عبد الوهاب، الإدارة على المكشوف، مجمع بحوث المؤتمر السنوي الثاني عشر: التغيير والإدارة على المكشوف، مصر: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2002، ص: 328.

(2) Schermerhorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, R., Op Cit, p : 408.

(3) فاطنة عبد الحميد الحاجة، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

(4) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وانطلاقا مما سبق ترى دراسة (Schermehorn, & Al, 1997) أن التمكين يعتبر أحد العناصر الأساسية للإدارة بالمكشوف، وذلك انطلاقا من الأسباب الآتية:¹

- ✓ حصول العامل على حرية التصرف ومشاركته في صنع القرارات المتعلقة بعمله؛
- ✓ مساهمة العاملين الفعالة في حل المشاكل التي تواجههم في العمل؛
- ✓ التزام العاملين بالقرارات التي يشاركون في صنعها؛
- ✓ شعور العاملين بأنهم أصحاب العمل وليسو مجرد أدوات أو آلات تابعة للمنظمة؛
- ✓ زيادة درجة رضا العاملين بسبب شعورهم بالأمان والاحترام؛
- ✓ تحقيق أهداف المنظمة وضمان وحدتها وتماسكها.

لكن تطور الفكر الإداري وازدياد اتجاه المؤسسات نحو تبني مفهوم التمكين أدى إلى تغيير طبيعة العلاقة بينهما، إذ أصبح اليوم تطبيق الإدارة بالمكشوف من خلال إسقاط الحواجز، وازدياد درجة تبادل الأرقام والمعلومات بين الإدارة والعاملين أحد الأسباب التي تؤدي إلى تنمية الإحساس أو الشعور بالتمكين. وأمام هذا الجدل، يمكن القول أن العلاقة بين التمكين والإدارة بالمكشوف توافقية وتكاملية أكثر من كونها علاقة الكل بالجزء، أو الأصل بالفرع، فالتمكين في بداياته كان يمثل أحد أبعاد تطبيق الإدارة بالمكشوف، وعند تطوره ووصوله إلى مستويات أكبر تصبح الإدارة بالمكشوف أحد مظاهره التي تؤدي إلى ترسيخ الإحساس بالتمكين.

ثانيا- التمكين وإعادة هندسة العمليات:

تعتبر إعادة هندسة العمليات أو ما يسمى أيضا "بالهندرة" منهجا تنظيميا جديدا في الفكر الإداري المعاصر، إذ تقوم أساسا على التغيير الجذري والتخلي عن الأساليب القديمة، وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى تقدم منتجات بالمواصفات والخصائص التي يفضلها العملاء.² وفقدت دراسة (Murrell & Meredith, 2000) إعادة هندسة العمليات على أنها: «تفكير جاد لإحداث تغيير جذري في العمليات التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مجالات: التكلفة، والجودة، والخدمات، والسرعة». وتفيد الهندرة حسبها في مواكبة سرعة وحركية التغيير، وبالأخص في مجال التكنولوجيا ونظم الجودة حيث يقوم أساسا على إعادة تصميم العمليات والبناء التنظيمي.³

(1) Schermehorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, R., Op Cit, p : 409.

(2) صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 63 .

(3) Murrell, K, L. ; & Meredith, M., Op Cit, p : 213.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وتحتوي إعادة هندسة العمليات حسب دراسة (الضمور، 2008) على العناصر الآتية:¹

- ✓ تخفيف الرقابة على العاملين بدلا من الرقابة المستمرة، والتركيز على العمل الجماعي؛
- ✓ اعتماد التدريب والتعليم المستمر؛
- ✓ محاولة إرساء القواعد لثقافة تنظيمية جديدة؛ والتأكيد على دعم مبدأ المشاركة؛
- ✓ تقليص الهياكل التنظيمية والاتجاه نحو ترشيح المنظمات؛
- ✓ وضع نظم لقياس الأداء تكون مبنية على أساس النتائج؛

وانطلاقا من هذا ترى دراسة (الخاجة، 2006) أن مفهوم تمكين العاملين يشكل متطلبا أساسيا للهندرة، من خلال مساهمته في ابتعاد المؤسسة عن الدور التقليدي وتحولها من مؤسسة تقليدية متحكمة إلى مؤسسة مُمكنة، تستطيع إدخال التغييرات والممارسات في عملياتها من أجل بقائها واستمرارها. فمفهوم التمكين يساهم كثيرا في الاقتراب من التجديد، والإبداع، والابتكار، والتحدي، والتحفيز، والمخاطرة وهذه أهداف تقصدها الهندرة، لذا يمكن القول أن التمكين يساهم وبشدة في نجاحها.²

أما عن أوجه الاختلاف بين التمكين والهندرة فتلخصه دراسة (الفياض، 2005) في النقاط الآتية:³

- ✓ التمكين موجه للعاملين، ويعتبر استثمارا في قدراتهم وإبداعاتهم، أما الهندرة فهي موجهة أساسا إلى العمليات، وتعتبر استثمارا في أنشطة المؤسسة وعمالها؛
- ✓ يتطلب التمكين أحيانا إعادة تصميم في العملية والبنية التنظيمية، أو إدخال تكنولوجيا جديدة، ولكن لا يشترط أن تكون بالعمق والشمولية التي تتضمنها الهندرة؛
- ✓ يتيح للعمال المُمكنون إدخال تغييرات بسيطة في مجال عملهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا، لكن تغييرات الهندرة راديكالية تأتي في كثير من الحالات بقرار من الإدارة العليا أو يشترط موافقتها عليها؛
- ✓ يشكل نظام الاتصالات والعلاقة بين العاملين عناصر رئيسية في التمكين، لكنها في الهندرة يعتبران عناصر تكميلية.

ثالثا- التمكين والإدارة بالجودة الشاملة:

احتلت الإدارة بالجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة عالميا وحتى محليا، إذ تعتبر من أهم استراتيجيات التغيير السائدة والمرغوبة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت الحاجة إلى تطبيقها ضرورية

(1) صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 63 - 64 .

(2) فاطمة عبد الحميد الخاجة، مرجع سبق ذكره، ص: 61 .

(3) محمود أحمد العبد الله الفياض، مرجع سبق ذكره، ص: 46 .

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء الإداري، وتحقيق رضا الجمهور عن الخدمات والمنتجات، أو للمحافظة على الاستمرارية.¹

وتعرف دراسة (Juran, 2000) الجودة الشاملة وهو أحد روادها ببساطة على أنها: «عبارة عن برنامج تغيير يهدف إلى إحداث تحسينات مستمرة وهادفة على المنتجات». ويتطلب نجاح برامج الجودة الشاملة حسب رأيه مشاركة جميع المستويات الإدارية، والتركيز على تلبية حاجات ورغبات العملاء وإرضائهم، مما يحقق للعاملين النمو والتطور، ويحقق للمؤسسة الربح والاستمرار.²

إن تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب تغييراً فكرياً وسلوكياً وفنياً في المؤسسة، ويعد تمكين العاملين مدخلاً جوهرياً يساعد على تحقيق ذلك، حيث أن إحداث هذا التغيير لا يمكن أن يقوم به إلا المورد البشري ذو القدرات الإبداعية التي تنمو وتتطور من خلال الممارسات التمكينية. كما أن تمكن العاملين من خلال فرق العمل يعتبر مبدءاً أساسياً للإدارة بالجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح لتحسين الجودة من خلال الحوارات والنقاشات المفتوحة.³

وفي هذا الصدد تشير دراسة (Hill & Hug, 2004) إلى أن الحافز الرئيسي للاهتمام المتصاعد بتمكين العاملين هو التحرك نحو الجودة، وبالتحديد نحو تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، والتي لا تكون إلا من خلال التزام جميع العاملين بالتطوير المستمر للوصول إلى رضي الزبائن، والتطوير المستمر لا يمكن أن يحدث إلا من خلال مشاركة العاملين وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار.⁴

وترى دراسة (الشهراني، 2009) أن العلاقة تكاملية وترابطية بينهما، حيث أن التمكين يعد ركيزة أساسية لتطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، وذلك من خلال العوامل المشتركة بينهما، فلا يمكن تحسين الجودة باستمرار دون تفاني العاملين وانتمائهم لفكر الجودة، كما لا يمكن تمكين العاملين إلا بعد ارتفاع درجات انتمائهم وولائهم للمنظمة وقناعتهم ببرامج الجودة.⁵

(1) صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

(2) محمود أحمد العبد الله الفياض، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(3) فاطمة عبد الحميد الحاجه، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

(4) Hill, F. ; & Hug, R., **Employee Empowerment : Conceptualizations Aims and Outcomes**, Total quality management & business excellence : an official journal of the European Society for Organisational Excellence, Vol.15, N.8, 2004, p : 1031.

(5) عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على إستاذ الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص: 44.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وفي هذا الاتجاه ترى دراسة (الذهب، 2004) أن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة، كما أنه يمكن أن يكون أكثر فعالية لو تم اعتماده بالتوازي مع تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة لأثره التراكمي على الجودة والتحسين المستمر.¹

المطلب الثالث: نحو إطار مُميّز لمفهوم التمكين

على الرغم من أن التمكين يعد مصطلحا جديدا فإن دراسة (Bayham & Cox, 1988) ترى بأن الأشياء التي يمثلها ليست بجديدة.² وتماشيا مع هذا الطرح تؤكد دراسة (Menon, 2001) على أن التمكين بالرغم من كونه يعتبر مفهوما حديثا في أدبيات الإدارة، إلا أن الفكرة العامة له والمتمثلة في منح الصلاحية اللازمة للعاملين لتعزيز وتحسين الأداء هي ليست بجديدة، فقد سبقت الإشارة إليها في عدد من النظريات والأفكار مثل نموذج الإثراء الوظيفي، وبعض الممارسات الإدارية مثل التفويض، والمشاركة، وما حصل حسبه مؤخرا هو توسيع هذه المفاهيم المتعددة وعنونتها بالتمكين.³

وعليه فالسؤال المطروح هنا: «هل التمكين فعلا يعد مفهوما جديدا؟!».

وقد حاولت دراسة (Lee & Koh, 2001) الإجابة على هذا التساؤل من خلال عرض المفاهيم المشابهة للتمكين وذكر الفواصل الدقيقة فيما بينها، مؤكدة على أن الحاجة العملية تدعو إلى تمييز التمكين كمفهوم مستقل عن المفاهيم المقاربة الموجودة، إذ لا يمكن اعتماد هذه المفاهيم والتوسع فيها لتدل على التمكين.⁴ وكتحليل عام لعلاقة التمكين بالمفاهيم المقاربة استنادا إلى ما أكدته دراسة (اليقوبي، 2004) يمكن القول أن مفهوم التمكين يرتبط بعدد من المداخل والمبادئ الإدارية الأخرى- كما رأينا سابقا- حيث لا يمكن الفصل بينها، إذ يشكل البعض منها عوامل مساعدة على إنجاح التمكين وأخرى تستعمل كمتطلبات سابقة. وتضيف قائلة أننا اليوم بحاجة إلى صياغة مفهوم خاص للتمكين يميزه عن بقية المفاهيم المقاربة ويشكل إطارا عاما له بصفته كيانا مستقلا.⁵

(1) ياسر محمد عبد الله الذهب، إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق: جامعة بغداد، 2004، ص: 20.

(2) رايمي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

(3) Menon, S., Op Cit, p : 157.

(4) Lee, M & Koh, J., Op Cit, p: 689.

(5) نمارا عادل اليقوب، 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، غير منشورة، الاردن: جامعة اليرموك، 2004. ص: 33-40، بتصرف.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

وقبل البحث عن هذا الإطار لابد من الإشارة إلى نقطة مهمة ألا وهي التطور التاريخي، حيث تؤكد الدراسات على أن العديد من المفاهيم المقاربة للتمكين ظهرت قبله بسنوات وتعددت إلى أن جاء مفهوم التمكين محاولاً استيعابها وتنظيمها في صياغ واحد، وعلى سبيل المثال تؤكد دراسة (Foy, 1994) أن بداية الاهتمام والكتابة عن المشاركة بدأ في سبعينات القرن العشرين، وعن الانخراط في ثمانينات القرن العشرين، وعن التمكين في التسعينات من القرن العشرين.¹

ومن خلال ما سبق وما أطلعنا عليه يمكننا القول بأن علاقة التمكين بالمفاهيم المقاربة تفرع إلى قسمين:

■ **القسم الأول:** يتمثل في علاقة التمكين بالمبادئ الإدارية المقاربة، والذي نلخصه من خلال تحليل دراسة (القيروتي، 2004) التي ترى بأن النقطة الأساسية هنا هي أن التمكين أمر مختلف عن العوامل الخارجية مثل التفويض، والمشاركة، والإثراء... الخ، فهو حالة ذهنية ونفسية داخلية تحتاج إلى دعم وتشجيع بيئي خارجي، تؤدي إلى زيادة الدافعية لدى العاملين والإحساس بأهمية الأدوار التي يؤديونها، مما يقود إلى زيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم على التأثير في مجريات العمل وفيما يدور حولهم. فالفرق بين تلك المبادئ المختلفة المشار إليها سابقاً ومفهوم التمكين يختلف، حيث أن تلك المبادئ في حقيقتها عبارة عن تقنيات **Techniques** يمكن أن تقود العاملين إلى الشعور بالتمكين، باعتباره عنصراً هاماً في تحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً، وتحفيزهم ليقوموا بمبادرات تطوير أساليب العمل بما ينعكس إيجاباً على تحقيق رضا أفضل للعملاء والمنتفعين من المنظمة.²

وكتحليل خاص، يمكننا القول ببساطة أن التمكين هو المظلة التي تندرج تحتها باقي المبادئ الإدارية المقاربة الأخرى، وإن كانت هذه الأخيرة في حد ذاتها متداخلة فيما بينها ويصعب الفصل أو التمييز بينها. ومن هنا فقد جاء مفهوم التمكين ليحتوي هذه الممارسات وينظمها في قالب معين، وإن اختلفت النظرة إليه كما اشرنا سابقاً. وبتعبير آخر من منظور الغاية والوسيلة، يمكننا القول بأن التمكين هو الغاية أو الهدف المنشود، والمبادئ المقاربة بما تتضمنه من ممارسات مختلفة هي الوسائل التي يؤدي تطبيقها والالتزام بها إلى الوصول لتحقيق متطلبات التمكين.

■ **القسم الثاني:** يتمثل في علاقة التمكين بالمداخل الإدارية التي تشكل استراتيجيات التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة، ملخصة في الإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والإدارة بالمكشوف، حيث أن

(1) Foy , N., Op Cit, p : 41.

(2) محمد القيروتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، الأردن: جامعة اليرموك، 2004، ص: 1610، بتصرف.

الفصل الأول: التمكين من الفكر الانساني الى التطبيق الاداري

علاقتها بالتمكين هي علاقة تكاملية توافقية، إذ يُستعمل التمكين بالتوازي معها من أجل تعميق الأثر وتكريس مبادئ التغيير، لكن ما يميزه عنها هو أن التمكين محوره الرئيسي المورد البشري باعتباره أساس تحقيق الريادة والتفوق، والرهان الصحيح لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي هذا الصدد ترى دراسة (الحموري، 2009) أن تمكين العاملين يعد أحد الموضوعات المعاصرة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر القرن العشرين، مستمرا إلى بدايات القرن الحادي والعشرين، إذ أنه يمثل فلسفة إدارية لها حقوقها الخاصة، وكيانها المستقل والمرتبط بالتحسين والتطوير وزيادة الفعالية، والتي تستخدم مع المبادرات والاستراتيجيات التغييرية مثل الإدارة بالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وهي مرتبطة بقوة بتغيرات المبادرات الثقافية، وإزالة الطبقة الوظيفية وإعادة البناء.¹

(1) أميرة محمد الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل الأول بالدراسة والتحليل مفهوم التمكين في الفكر الإنساني، بالإضافة إلى رؤية الإسلام له، كما تناولناه كمصطلح إداري من خلال مقاربات تعريفية كما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، الأمر الذي قادنا إلى محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة التمكين الإداري، ومن أجل تعميق ذلك حاولنا ضبط بعده الإداري من خلال فك الارتباط بينه وبين المصطلحات المقاربة.

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى أن التمكين كمفهوم شائع في الفكر الإنساني المعاصر هدفه توفير حياة عادلة وأمنة للفرد مهما كان وأينما وجد، عن طريق ضمان فرص التحصيل والنمو لديه، والسعي لمعاملته على أساس نتائجه لا على أساس عرقه أو دينه. ومفهوم التمكين قبل الفكر الإنساني المعاصر وجدنا أنه كان دارجا في التراث الإسلامي، حيث فصل فيه القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بصيغ ومعاني عدة، تحتاج منا فقط إلى البحث عنها، وتنظيمها، وإظهارها، والعمل بها.

كما خالصنا إلى أن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط للتمكين كمصطلح إداري يعد أمرا في غاية الصعوبة، بل لا يفي بالغرض لأن حقيقة التمكين تفرض علينا النظر إليه من زوايا متعددة، لذا قمنا بطرح العديد من التعاريف التي قدمت له سواء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية، وتوصلنا من خلال ذلك إلى أن نتيجة جوهرية، وهي أن المقاربة الحالية والمستقبلية لمعالجة موضوع التمكين الإداري هو النظر إليه انطلاقا من كونه إستراتيجية للتطوير الإداري.

كما خالصنا إلى بناء إطار متكامل للتمكين الإداري من خلال تحليل مفهومه الذي يقوم على الموارد البشرية وضرورة تفعيلها، وإعطائها قدرا أكبر من السلطة والثقة والحرية والموارد، وبالإضافة إلى ذلك توصلنا إلى أن مفهوم التمكين تجاذبته تيارات ثلاث في الفكر الإداري، وهي: التمكين كفلسفة منظمية، والتمكين كأيدولوجية إدارية، والتمكين كإستراتيجية إدارية، هذه الأخيرة التي تعد الأقرب إلى الواقع العملي. كما تناولنا أهداف التمكين ومبادئه، وأشكاله، بالإضافة إلى النماذج التي حاولت تحليل مؤشرات فعاليته ونجاحه.

كما خالصنا أيضا إلى أن الفكر الإداري يحتوي الكثير من المفاهيم الإدارية المقاربة التي قد يخطأ البعض ويستعملها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين، الذي يعتبر أغنى وأعمق منها. حيث توصلنا إلى أن المبادئ الإدارية مثل: التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي وغيرها تعتبر بمثابة تقنيات يحتويها ويشملها التمكين، أما إستراتيجيات التغيير مثل: الإدارة بالجودة الشاملة، والإدارة بالمكشوف، وإعادة هندسة العمليات فتطبق التوازي مع إستراتيجية التمكين وذلك للتأثير الكبير المتبادل بينها.



الفصل الثاني

طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تتجه أغلب المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى إحلال إستراتيجية التمكين داخلها، مستهدفة بذلك تفعيل أداء مواردها البشرية والاستثمار في أفكارهم وطاقاتهم وإبداعاتهم، ولا شك أن هذا يشكل تحديا كبيرا، وبالأخص لفئة المديرين المطالبين بإعادة النظر في فلسفة عملهم وطرق إشرافهم بجعلها أكثر مرونة وفتوحا، ولن نكون مبالغين إذا قلنا أن التمكين يعد بمثابة التحدي والمطلب الرئيسي للمدير المعاصر.

فمنذ سنوات ليست بالبعيدة وبالضبط مع نهاية القرن العشرين كان النقاش محتدما حول جدوى التمكين وفحواه، أما اليوم أصبحت الحاجة إليه مسلمة وبديهية، وأصبحنا بذلك نبحث عن الطرق المناسبة والفعالة لإحلاله وتطبيقه، فظهرت على أثر ذلك مداخل ونماذج خاصة به، وتوالت النظريات وتعددت مساهمة بذلك في ثراء الحقل النظري والمفاهيمي لإستراتيجية التمكين.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل طبيعة محتوى التمكين في المؤسسة، وذلك من خلال المباحث

الآتية:

المبحث الأول: قراءة في مسببات التمكين وأهميته ونتائجه.

المبحث الثاني: أساليب ومداخل دراسة التمكين.

المبحث الثالث: تحليل مستويات وخطوات التمكين ونماذجه.

المبحث الرابع: أعباء ومعوقات التمكين وواقعه في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: قراءة في مسببات التمكين وأهميته ونتائجه

بعد أن حللنا مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم المقاربة له، سنحاول الآن الوقوف على أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات المعاصرة تتسارع نحو تنبيهه، بالإضافة إلى أهميته وأبرز نتائجه.

المطلب الأول: أسباب ودواعي الاتجاه نحو التمكين

لقد أصبحت دراسة وتبني تمكين العاملين ضرورة ملحة نظرا لما شهدته بيئة الأعمال من أحداث وتطورات، رافقتها العديد من الظواهر التي شكلت تحديات أصبح معها من الضروري أن تعمل المؤسسة على مواجهتها والتكيف معها.¹ و التي تلخص أهمها دراسة (Thomson, 1990) على النحو الآتي:²

- ✓ متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة؛
- ✓ متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية؛
- ✓ المتطلبات البشرية المتعلقة بفرق العمل وإشباع احتياجاتها ومشاركتها الاهتمام؛
- ✓ الاحتياجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء من قبل العاملين؛
- ✓ الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية المتزايدة؛
- ✓ تنوع رغبات وحاجات العملاء.

وفي دراسة (Gandz, 1990) التي جاءت بعنوان "زمن تمكين الموظفين"، أكد على أن التمكين سيكون المفهوم السائد في عصر التسعينات وما بعدها، وأن المدراء اللذين يحاولون تجنب هذه الحقيقة سيواجهون مشاكل في إدارة مؤسساتهم، خاصة في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة. ويضيف أن مفهوم التمكين ظهر بشكل محدود وتجارب قليلة جدا في عدد من الشركات فترة الخمسينات والستينات، حيث كان الهدف منه في تلك الفترة هو التعامل بشكل إنساني مع الموظفين والفوائد التي يمكن أن تنتج على ذلك، أما الآن فالوضع الذي يمر به قطاع الأعمال استدعى البحث عن طرق جديدة في العمل والانجاز والمسؤولية، وتمكين العاملين يبدو أنه أحد هذه الأمور الواعدة.³

(1) علي الضالعين، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا ، الملحق (2) ، العدد (1) ، 2001 ، ص: 2 - 3.

(3) Gandz, J., *The Employee Empowerment Era*, Business Quarterly, Autumn90, Vol.55, Issue.2, 1990, p :74.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

وتأكيدا على ذلك تؤكد دراسة (Spreitzer, 2007) أن أكثر من 70 % من المؤسسات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها.¹

وتلخص دراسة (Gandz, 1990) أهم الأسباب التي أدت تبني التمكين من خلال النقاط الآتية:²

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

(1) 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, p :54.

(2) Gandz, J., Op Cit, p : 74 - 75.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

ويبدو هذا العرض متوافقاً مع اتجاهات عدد من الباحثين حول الظروف التي أدت إلى ازدياد الاتجاه نحو تبني مفهوم التمكين، حيث ذكرت دراسة (Lee & Koh, 2001) أن زيادة الاهتمام بمفهوم التمكين كان نتيجة لتوسع واحتدام المنافسة العالية التي تتطلب من الموظفين أن يكونوا خلاقين ومبدعين أكثر.¹

كذلك تُورد دراسة (Eccles, 1993) عدداً من المبررات لتطبيق إستراتيجية التمكين، وهي:²

- اعتماد التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية، مما شجع المنظمات الأخرى على تبنيه؛
- من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية؛
- ثورة المعلومات وتقنياتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز اعتماد وتبني التمكين؛
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المؤسسة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية؛
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاعتماد عليها بشكل فعال. في حين اختصرت دراسة (Daft, 2001) دواعي تطبيق التمكين في نقطتين، هما:³
- الاستجابة لمتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف مع رغبات وحاجات العملاء المتجددة؛
- يعد التمكين وسيلة فعالة لتنمية التعلم الفردي والجماعي.
- أما بالنسبة للدراسات العربية فنجد دراسة (أفندي، 2003) التي عدت دواعي تبني التمكين في ما يلي:⁴
- الحاجة إلى عدم اشتغال الإدارة العليا بالأمر الروتينية اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة البشرية منها لتحقيق مستوى تنافسية مناسب؛
- أهمية إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين في تسريع وتفعيل عملية اتخاذ القرار؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من الوظائف والمستويات الإدارية غير الضرورية.
- أما دراسة (المبيضين والطراونة، 2003) فقد تبعت دواعي وأسباب اتجاه المؤسسات نحو تبني التمكين من خلال تحليل العديد من الدراسات والأبحاث ملخصة منها الأسباب الآتية:⁵

(1) مريم موسى شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

(2) Eccles, T., Op Cit, p : 18 .

(3) Daft, R., Op Cit, p : 503 .

(4) عطية أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 25 .

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

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

- الرغبة الكامنة لدى المديرين في التنازل عن بعض الصلاحيات للمرؤوسين، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي لقيامهم بكافة الأعمال، ويعود ذلك لزيادة ثقة المديرين بقدرات العاملين في بيئة الأعمال المعاصرة وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة، وتسليحهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم. (French & Wendell, 1990)
 - وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، من خلال قيامهم باتخاذ قرارات حاسمة في عملهم، وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة. (العميان، 2000)
 - تنامي قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، حيث أن نجاح المؤسسات أصبح اليوم يعزى للعاملين وليس للمديرين. (Ghoshal & Barelett, 1990)
 - العمل على إدارة الوقت واستغلاله على نحو فعال، ومن أهم صور ومسببات ذلك تمكين العاملين وبالأخص في سلطة صنع واتخاذ القرار. (العطية، 2003)
 - 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. (French & Wendell, 1990)
 - الثورة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المؤسسة بكل كفاءة واقتدار. (Worren & Ruddle, 1999)
- ويمكن القول اليوم بأن التمكين لم يعد شعارا ترفعه المؤسسات، وإنما أصبح ضرورة حتمية يتطلبها التقدم الهائل في شتى مناحي الحياة، حيث أصبح العالم قرية صغيرة بسبب التقدم الهائل في وسائل الاتصال، والثورة المعرفية، وارتفاع حدة التوقعات والمنافسة الشديدة. وأمام هاته الظروف تَوَجَّب على كل مؤسسة تكريس اهتمامها لسر نجاحها وبقائها ألا وهو المورد البشري المُتَمَكِّن والمُتَمَكَّن، الذي يحس بملكيته وانتماؤه الشديد لعمله.¹

المطلب الثاني: أهمية التمكين

من الناحية التقليدية، كان العمل بجد وإخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في تحقيق الأداء المطلوب، لكن مع ازدياد حدة المنافسة والحاجة إلى التحسين المستمر لم يعد العمل بجد كافياً، حيث أصبح من الضروري الآن أن تسعى المؤسسات إلى التركيز على العمل بذكاء أكثر.²

(1) عمر محمود القوانقه، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين الإداري: دراسة ميدانية بجامعة البقاء التطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2010، ص: 10.

(2) هيثم محمد العطار، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

وعليه فالسؤال المطروح هو: كيف نعمل بذكاء أكثر لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة؟

اليوم، تبين بما لا يدعو للشك أن العنصر البشري هو الأساس الذي تحقق به المؤسسة أهدافها وغاياتها، وهذا ما تؤكدته دراسة (أفندي، 2003) بالقول: «أن العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يتعلمون وينافسون ويغيرون، لذلك من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد»¹. وهذا ما استقر عليه المديرون ورجال الأعمال اليوم، فبعد رحلات مضيئة وممارسات متباينة مثل: الإدارة بالأهداف، والإدارة بالجودة الشاملة، والهندرة، والإنتاج اللحظي، والتحسين المستمر، وغيرها لم يجدوا بدءاً من العودة إلى المبدأ الأول وهو الاستثمار في البشر أنفسهم قبل كل شيء تحت شعار أساسي مفاده: «نحن نستطيع أن نستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكننا لا نستطيع امتلاك قلوبهم للانغماس بجد في العمل إلا عن طريق تمكينهم»².

حقيقة، قد كان للتغيرات التي تشهدها المؤسسات وخصوصاً التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات دور كبير في بروز مفهوم التمكين وازدياد أهميته، حيث أصبح من الضروري معها إعادة الهيكلة وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، فالعمل وإن كان نفسه صار اليوم يؤدي بأفراد أقل، لذلك فالمؤسسة مدعوة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليسهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق الأهداف³.

وعليه تبرز أهمية التمكين بشكل عام انطلاقاً من مكانة وأهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن العديد من الدراسات والبحوث راهنت على دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية وأثر ذلك على تحقيق النجاح الإداري، وفي هذا الصدد تشير دراسة (صلاح، 2010) إلى أن أي محاولة لتحسين الأداء الحالي أو المستقبلي للمنظمة لا تأخذ بعين الاعتبار التمكين كقاعدة أساسية لها لا يمكن توقع نجاحها⁴. وهذا ما تؤكدته دراسة (Brown & Harvey, 2006) بالقول: «أن تمكين العاملين هو الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل»⁵. ودراسة (Randolph, 2000) التي ترى بأن التمكين هو الأداة الرئيسية لجعل المؤسسة اليوم قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية⁶.

ويمكن أن نلخص أهمية التمكين كما ورد في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية:

- (1) عطية أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 14 .
- (2) محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص: 483 .
- (3) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 26 - 27، بتصرف .
- (4) على عطا الله صالح، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة العلوم المالية والمصرفية، 2010، ص: 1.

(5) Brown, D. ; & Harvey, D., Op Cit, p : 244 .

(6) Randolph, W, A., **Re-thinking Empowerment: Why it So Hard to Achieve ?**, Netherlands : Organizational Dynamics, Vol.29, Issue.2, 2000, p: 94.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث تبين دراسة (Bowen & Lawler, 1992) أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.¹
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحيازة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة... الخ.²
- ترى دراسة (Daft, 2001) بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.³
- يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغيرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه.⁴
- ترى دراسة (Ongori, 2009) بأن أهمية التمكين تظهر أساسا من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة.⁵
- ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة، وإبداء الرأي.⁶

(1) Bowen, D. E.; & Lawler, E., **The Empowerment Of Service Worker : What, Why, how, & When, USA:** MIT Sloan Management Review, 1992, p : 36.

(2) محمد بن إبراهيم محمد الأصقعه، مرجع سبق ذكره، ص: 18 .

(3) Daft, R., Op Cit, p : 514 .

(4) ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 88 .

(5) Ongori, H., **Managing Behind The Scenes : A View Point On Employee Empowerment, NIGERIA :** African Journal Of Business Management, Vol.13 (1), 2009, p : 12 .

(6) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 28 .

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

- يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.¹ وهذا ما تؤكدته دراسة (ملحم، 2006) التي ترى بأن التمكين يضمن فعالية الأداء، من خلال جعله العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزاً، مما يساهم في استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه.²
- تؤكد دراسة (المفرجي وصالح، 2003) على أن المؤسسات سارعت للأخذ بالتمكين كفلسفة إدارية لتعزيز الاستفادة من جهود تنمية الموارد البشرية، من خلال ضمان تكاملها مع باقي نظم الموارد البشرية واستراتيجياتها في المنظمة، والأهم تنمية الذكاء العاطفي باعتباره محفزاً مهماً لطاقت البشر الكامنة التي يجب تفعيلها والاهتمام بها، وكذلك من أجل إعطاء جهود التدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية الابتكار، والتعلم المؤسسي، وقيمة رأس المال البشري في المؤسسة، ورأس المال المعرفي للمجتمع.³
- ترى دراسة (الدوري وصالح، 2009) أن أهمية تبني إستراتيجية التمكين تعود إلى ثلاث أسباب رئيسية هي: تحسين منتجات المؤسسة، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية. وذلك نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين، ويحفزهم ويفتح مجال التدريب لهم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي نحو التحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها.⁴
- تقليدياً كانت القرارات تصنع وتتخذ في قمة الهرم التنظيمي، أي أنها كانت محصورة بيد أفراد قلة من منطلق أنهم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة والقدرة على فهمها وتوظيفها، واليوم تؤكد دراسة (Niehoff & AI, 2001) أن هذه الرؤية أصبحت غير عملية بعد نمو المؤسسات وتطورها، وذلك نظراً لكون المعلومات التي تُبنى عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى مما يعرضها للتشويه أثناء نقلها عن طريق التغييرات، والتأويلات، والإضافات التي تدخل عليها من قبل ناقليها. وعليه فالיום أكثر القرارات فعالية هي التي يتخذها العاملون في الخطوط الأمامية، كونهم من يتكلمون ويتعاملون مباشرة مع العملاء مما يجعلهم أكثر دراية بهم

(1) عبد الله بن عوض الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

(2) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 21 .

(3) عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 29.

(4) زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

وباحتياجاتهم وتفضيلاتهم، الأمر الذي يجعل من التمكين وخصوصا في الصفوف الأولى أمرا ضروريا في بيئة الأعمال المعاصرة.¹

■ ترى دراسة (مصطفى، 2005) أن التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى العكس فإن امتناع المؤسسات عن تمكين العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية عديدة.² وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (الحموري، 2009) على أنه إذا ما تم تجريد العاملين من مقومات التمكين، فسيكون في هذا تكريس للانصياع، واللامسؤولية، والشعور بعدم الرضا، وفقدان معنى الوظيفة، والشعور بالتبعية، وعدم القدرة على التصرف. وهذه النتائج ليست محبطة للفرد فحسب بل وتعطي نتائج عكسية للمؤسسة الممتنعة عن التمكين.³

المطلب الثالث: نتائج التمكين

إن تبني إستراتيجية التمكين بشكل فعال يحمل في طياته نتائج عدة تنعكس إيجابا على المؤسسة والمتعاملين معها، ويمكن تناولها انطلاقا من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الداخلي (الإدارة والعاملين)، والبعد الخارجي (العملاء)، بالإضافة إلى البعد المالي (الربحية). وفي ما يلي سنحاول تحليل النتائج الخاصة بكل بعد على حدا:

أولا- نتائج التمكين على مستوى الإدارة والعاملين:

إن اعتماد التمكين كإستراتيجية هو عبارة عن قرار تتخذه الإدارة ممثلة أساسا في المستويات العليا بهدف مشاركة العاملين في الأهداف، والسلطة، والمسؤولية، والمعلومات، والنتائج... الخ. وتشير الدراسات إلى نتائج إيجابية تتحقق لكلا الطرفين (الإدارة / العاملين) يمكن إبرازها كما يلي:

1- نتائج التمكين بالنسبة للإدارة:

تلخص دراسة (أندراوس، 2006) أهم نتائج التمكين بالنسبة للإدارة من خلال النقاط الآتية:⁴

- ✓ يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50 % ؛
- ✓ يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من (10 - 15) % ؛
- ✓ يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة، وفي تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء؛

(1) Niehoff, B. ; Moorman, R. ; Blakely, G. ; & Jack, F., **The Influence Of Empowerment And Job Enrichment Loyalty in Downsizing Environment**, USA : Group & Organization Management, Vol.26, N.1, 2001, p : 99 .

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 131 .

(3) أميرة محمد الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 5 .

(4) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 74 - 75 .

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

✓ يساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل الانشغال بالأمر اليومية.

أما دراسة (Blanchard & Al, 1996) فتضيف النقاط الآتية:¹

✓ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي؛

✓ الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ، إلى ضرورة السماح له ودعمه ليحتمل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛

✓ التغيير في ممارسات الإدارة داخل التنظيم، وذلك بالانتقال من فلسفة إلزامية العامل في القيام بالعمل إلى تكريس فلسفة خلق الرغبة الذاتية فيه لتنفيذ العمل؛

✓ تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛

✓ تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات؛

✓ تحسين جودة المنتجات والعمليات؛

✓ تعظيم الأرباح من خلال تحسين كفاءة العاملين ورفع من جودة العمليات.

أما دراسة (Lashaly, 2001) فتؤكد على النتائج الجمة التي تنعكس على الإدارة جراء تبني إستراتيجية

التمكين مركزة على ثلاثة نقاط أساسية هي: الرفع من مستوى الإنتاجية، وانخفاض الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى تحسين جودة السلع والخدمات بصفة خاصة والمخرجات بصفة عامة.² في حين تضيف دراسة

(Ongori, 2009) عناصر أخرى أهمها: زيادة القدرة التنافسية، وزيادة التعاون على حل المشكلات، والأهم

تحفيز وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، بالإضافة إلى اعتبار التمكين مدخل من مداخل التميز التنظيمي.³

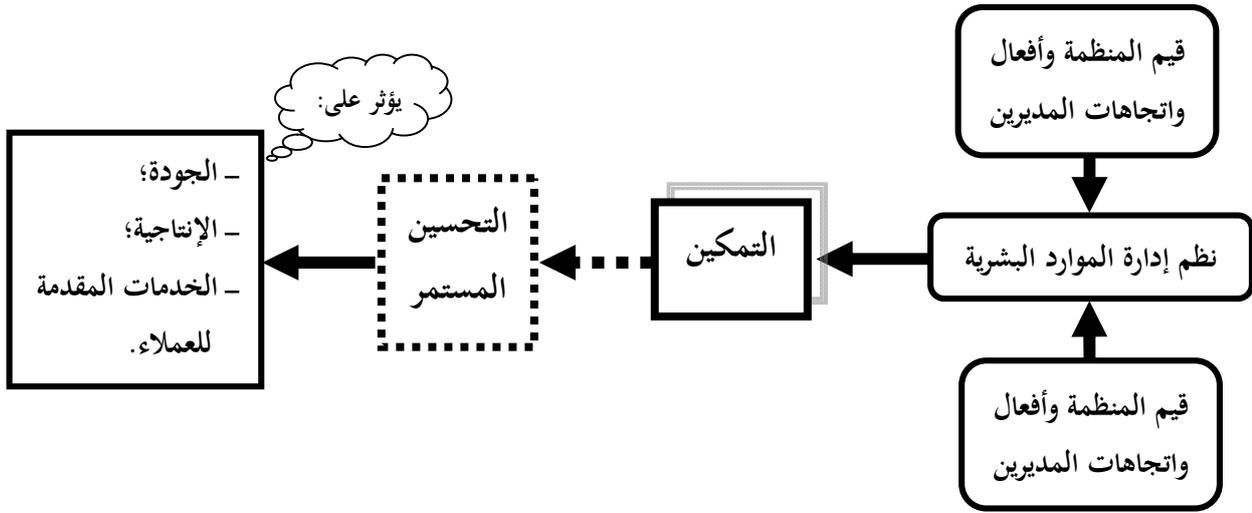
ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة من خلال الشكل الآتي:

(1) Blanchard, K.; Carlos, J, P.; & Randolph, A., Op Cit, p : 33 .

(2) Lashely, C., Op Cit, p : 102.

(3) Ongori, H., Op Cit, p : 14.

الشكل رقم (1-2): نتائج التمكين بالنسبة للإدارة



المصدر: مرقت إبراهيم راشد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

2- نتائج التمكين بالنسبة للعاملين:

تؤكد دراسة (Yulk, 2002) أن إحساس العامل بالتمكين يضمن نتائج عدة أهمها:¹

- ✓ التزام قوي تجاه العمل؛
- ✓ مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات؛
- ✓ مشاركة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات؛
- ✓ إبداع وتعلم أكثر؛
- ✓ تفاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل؛
- ✓ رضي وظيفي عالي؛
- ✓ التزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل.

أما دراسة (العساف، 2006) فتري أن انعكاس التمكين على العاملين يظهر من خلال نتائج عديدة تذكر منها: إشباع حاجيات الأفراد من التقدير وأثبات الذات، وارتفاع مقاومتهم لضغوطات العمل ولائهم للمنظمة.² في حين تصنيف دراسة (ماركو، 2009) عناصر أخرى هي: إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية له، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديه، بالإضافة إلى ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.³

(1) Yulk, G., *Leadership in Organizations*, 6th Ed, USA : USA : Prentice-Hall, 2005, p : 107.

(2) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 35 .

(3) ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة والعاملين من خلال دراسة مقارنة على حالة بعض المتغيرات الوظيفية قبل وبعد التمكين، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2) : أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

بعد التمكين	قبل التمكين
التحدي والاختلاف	الخوف
التعلم مغامرة	التعلم مسؤولية
العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم	العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة
تدريب وتطوير مستمر	تدريب وتطوير محدود
الترحيب بالتغيير والمبادرة به	تجنب التغيير
التغذية الرجعية تُرى على أنها ضرورة	التغذية الرجعية تُرى على أنها نقد
رؤية مشتركة قوية ومركزة	نقص الرؤية
السعي لحل المشاكل	تجنب المشاكل
الاتصال المفتوح؛ تبادل الأفكار والمعلومات والمهارات.	الاتصال المغلق
الثقة	الشك

المصدر: Govindarajan, M. ; & Natarajan, S., Op Cit, p : 161 .

ثانيا- نتائج التمكين على مستوى العملاء:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، فحسب دراسة (Bowen & Schneider, 1993) فإن العملاء الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يشعرون بدرجة رضا عالية، مقارنة مع العملاء الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بدرجة محدودة أو معدومة من التمكين.¹ وتضيف دراسة (الوادي، 2012) متسائلة: "هل رأيت يوماً عميلاً يشعر بالسعادة والرضا بعد تعامله مع موظف يشعر بالتعاسة والإحباط وقلة الخيلة؟"، وهذا طبعا تحليل منطقي، فموظف سعيد في عمله ويشعر بالرضا عنه، حتما سينعكس ذلك على سعادة ورضا الآخرين في تعاملهم معه، وهذا الأمر يكون أكثر صحة إذا كان الموظف مُمكنًا ومدعوماً بالاستقلالية والحرية مما يزيد قدرته ودافعيته وانتماءه للعمل.²

(1) صفاء يوسف الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 43 .

(2) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص: 130.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

وتؤكد دراسة (ملحم، 2006) على أن تمكين العاملين وبالأخص في المؤسسات الخدمية كالبنوك، والفنادق، والمراكز الصحية... الخ يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل مع العملاء بمستويات عالية من المرونة، والفهم، والتكيف، والاستجابة، وهذا ما يؤدي إلى سرعة الأداء والاستجابة والتي تعد من أهم أبعاد جودة الخدمات.¹

أما دراسة (أندراوس، 2006) فتؤكد على أن تمكين العاملين يساعد على تعزيز سرعة الاستجابة لرغبات وحاجات العملاء بنسبة قد تصل حتى 50%.² وتبرر ذلك دراسة (Nielsen & Pedersen, 2003) معللة بكون التمكين يساهم في القضاء على البيروقراطية، حيث تصبح القرارات تتخذ بواسطة العاملين المعنيين بمواجهة العملاء مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها، في حين كانوا مطالبين بإحالتها سابقا إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي، وهذا ما يساهم مع مرور الوقت في تنمية العلاقة مع العملاء وضمان ولائهم.³

كذلك ترى دراسة (الحراشة والهيبي، 2006) أن من أهم نتائج تمكين العاملين هو زيادة فعالية الاتصالات وراثتها من خلال الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء، الأمر الذي يؤدي إلى الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول نوعية وجودة السلع والخدمات المقدمة، بما يضمن مستقبلا قبولها وسرعة نفاذها وانتشارها في الأسواق.⁴ ويمكن التعبير عن ذلك تسويقيا من منظور دورة حياة المنتج وبالأخص في حالة المنتجات الجديدة، حيث يلعب التمكين دورا كبيرا في تعزيز العلاقة مع العملاء بما يسهم في تقليل مدة مرحلة التقديم، وبالتالي تفادي الخسائر والمخاطر الناجمة عنها.

ثالثا- نتائج التمكين على مستوى الربحية:

بديهيا، يعد تحقيق مستوى معين من الربحية من بين الأهداف الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية، فبدون أرباح لا تستطيع البقاء والاستمرار. لذا كان لابد وأن يكون لأي برنامج تغيير أو إستراتيجية إدارية تهدف المؤسسة إلى تبنيتها آثار ايجابية على الربحية سواء على المدى القصير أو الطويل.

وهذه النقطة بالذات يجب أن يركز عليها المدير في عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل والاستراتيجيات الإدارية، حيث تعتبر هذه الملكة من بين متطلبات المدير المعاصر، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (حريم، 2006) على أنه من أهم متطلبات المدير المعاصر أن يكون متفهما للانعكاسات المالية لقراراته، وهذه صفة جد مهمة

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 114 .

(2) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

(3) Nielsen, J.; & Pedersen, C., **The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services**, UK : Scandinavian Journal of Management, Vol.19, N.1, 2003, p : 74.

(4) محمد الحراشة وصلاح الدين الهيبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات

الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (33)، العدد (2)، 2006

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

يجب أن يتحلى بها المديرون، وخصوصا الذين لا يتولون مسؤولية مباشرة على تحقيق الأرباح كمديري الموارد البشرية، الأبحاث والتطوير... الخ.¹

وعليه فالسؤال المطروح: فيما تكمن حقيقة أثر التمكين على الربحية؟

في هذا الصدد أكدت دراسة (Boone & Kurtz, 1998) ما صرحت به دائرة العمل الأمريكية عن أن العمال المُمكّنين غالبا ما تكون مساهمتهم في العائد والأرباح أكثر من العمال غير الممكنين.² كذلك ترى دراسة (Potochny, 1998) أن تمكين العاملين المؤهلين وأصحاب الكفاءة سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة واستثنائية في معظم الأسواق التنافسية، وبالتالي سيقود حتما إلى زيادة العوائد ومضاعفة الأرباح.³

وفي دراسة (Toloken, 2004) ذكرت بأن شركة لإنتاج البلاستيك في الولايات المتحدة الأمريكية وانطلاقا من حرصها على إحلال إستراتيجية التمكين عمدت إلى اجتذاب 200 فكرة من العاملين، وكانت النتيجة تقليل تكلفة الإنتاج بمعدل 1.2 مليون دولار عام 2003 وبالتالي زيادة العوائد الأرباح. فيما تحدث مدير مصنع آخر للبلاستيك في أمريكا عن زيادة المبيعات السنوية لرجال البيع داخلها من 88 ألف دولار إلى 140 ألف دولار سنويا للرجل الواحد، والسبب في ذلك لجوء إدارتها إلى تطبيق أحد الممارسات التمكينية وهي الإدارة بالمكشوف **Open Book Management** حيث أطلعت موظفيها على المعلومات المالية، وطالبت بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل وأشركتهم في وضع الخطط الإنتاجية والتسويقية لمنتجاتها.⁴

ويمكن التعبير عن طبيعة العلاقة بين التمكين والربحية من خلال النموذج الذي قدمته دراسة (Heskelt & Al, 1998) والذي أشار إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المؤسسة، كل حلقة مرتبطة بحلقتين سابقة لها ولاحقة، بدأ من الحلقة الأساسية وهي نوعية الخدمات الداخلية **Internal Service Quality** التي تعتبر الحلقة الأم والأصل، حيث تساهم في دفع سلسلة من الحلقات الأخرى تقود في النهاية إلى الرفع من مستويات الربحية والنمو لدى المؤسسة.⁵

(1) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006. ص: 31.

(2) Boone, L. E. ; & Kurtz, D., **Contemporary Marketing**, 12th Ed, USA : Thomson South-Western, 2006, p : 483.

(3) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(4) عمر محمود القوافنة، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

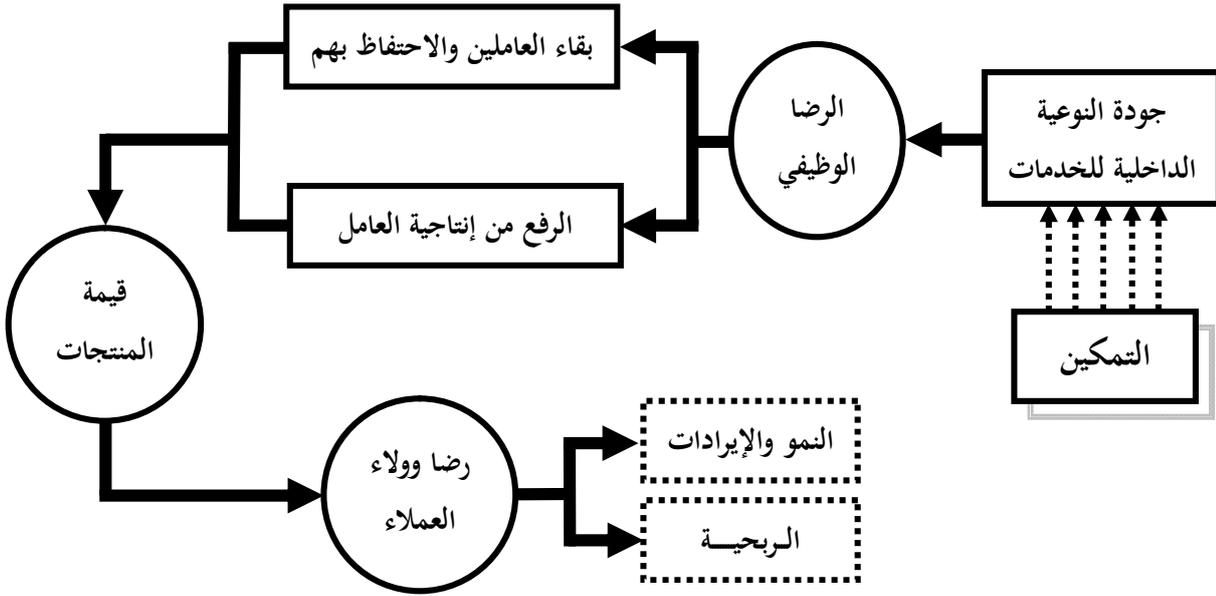
(5) Heskett, J. L.; Jones, T. O. ; Loveman, G. W. ; Sasser, W. E. ; Jr., & Schlesinger, L. A., **Putting the Service-Profit Chain to Work**, Harvard Business Review , March-April : 1994, p : 164.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

والحقيقة هي أن نوعية الخدمات الداخلية تعبر عن المناخ الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المؤسسة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من العمل بكفاءة وفعالية عالية، ومن بين أهم شروط ومتطلبات هذا المناخ في بيئة الأعمال المعاصرة هو إحساس العاملين بالتمكين وحرية التصرف في العمل.

ويمكن التعبير عن ما سبق من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): سلسلة (التمكين - الربحية)



المصدر: .Heskett, J, L.; & Al , Op Cit, p : 166

المبحث الثاني: أساليب ومداخل دراسة التمكين

بعد أن حللنا أسباب ودوافع تبني التمكين بالإضافة إلى أهميته ونتائجه، سنحاول الآن التطرق إلى أساليب التمكين ومداخله. حيث أن الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين أدى إلى ظهور اتجاهات ومداخل عدة تجاذبته بالدراسة والتحليل، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على مدخلين تقليديين هما: التمكين الهيكلي، والتمكين النفسي، وتضيف لهما الدراسات الحديثة مدخلا معاصرا هو المدخل العملياتي للتمكين.

المطلب الأول: المدخل الهيكلي للتمكين Structural Empowerment Approach

بداية، حسب دراسة (المعاني، 2008) فإن التمكين الهيكلي هو عبارة عن مدخل كلي يركز على الممارسات التي تساعد على منح أدوات القوة والتمكين من المستويات العليا في الهرم التنظيمي إلى العاملين في المستويات الدنيا.¹ وفي ما يلي سنحاول تحليل محتوى التمكين الهيكلي وأهم مستلزماته ومتطلباته.

أولاً- محتوى التمكين الهيكلي:

في هذا المدخل يتم تحليل ومعالجة التمكين على أساس أنه ضمان لتوزيع القوة وصلاحيات اتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية، وطبقا لدراسة (Astley & Sachdeva, 1984) فإن المصدر الأساسي للقوة هو الهيكل التنظيمي الذي يتيح السيطرة على الموارد، لذلك سمي هذا المدخل بالتمكين الهيكلي.² وتؤكد دراسة (Spreitzer, 2007) أن جوهر التمكين الهيكلي هو فكرة مشاركة القوة بين الإدارة والعاملين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم.³ وتدعم ذلك دراسة (راضي، 2010) التي ترى 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.⁴

(1) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(2) تمارا عادل البيعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

(3) Spreitzer, G, M., A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, Op Cit, p : 55.

(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، المجلد (12)، العدد (1)، 2010، ص: 63.

وعليه يمكن القول أن هذا المدخل يركز على الظروف التي تساعد على ظهور التمكين، أو بمعنى آخر يركز على بيئة التمكين، وهذا ما استند إليه العديد من الباحثين في تعريف التمكين، وهنا نذكر على سبيل المثال دراسة (Knight-Turvey, 2006) التي تعرفه على أنه: «مجموعة ممارسات إدارية تمتاز بها بيئة العمل تساعد على إعطاء القوة إلى المستويات الدنيا في المنظمة».¹ ودراسة (الطائي وقدادا، 2010) التي عرفت التمكين على أنه: «أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في خلق بيئة تمكن الأفراد من استعمال قدراتهم وطاقاتهم».² وترى دراسة (Quinn & Spreitzer, 1997) أن المدخل الهيكلي يمثل المقاربة الآلية للتمكين **Mechanistic** لأنه يجسد أشياء يمكن للمنظمة أن تعملها لكي تحقق النتائج المرجوة، إذ أنه يشمل على افتراضات ضمنية يعبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين.³ أما دراسة (علي وآخرون، 2008) فتعبر عنه بمسمى التمكين الخارجي **External Empowerment** حيث ترى أنه عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة، والتي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم بفعالية.⁴ أما دراسة (Duvall, 1999) فحللت التمكين الهيكلي بمنظور شمولي تحت مسمى التمكين المنظمي **Organizational Empowerment**، إذ يشير حسبها إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على انجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.⁵ كذلك أوردت العديد من الدراسات والبحوث والتي نذكر منها دراسة (اللحاوية، 2006) مفهوم التمكين الهيكلي كمرادف لما يسمى بالتمكين الاتصالي.⁶

ويمكن القول هنا أن التمكين الهيكلي يركز على ما توفره البيئة من عوامل مشجعة وداعمة تساعد الأفراد على الانغماس في العمل بفعالية، والتي تشير إليها العديد من الدراسات بما يسمى مستلزمات أو متطلبات التمكين، كما قد تظهر بمسميات أخرى مرادفة ومشابهة مثلما وردت في دراسة (هندر، 2012) تحت مسمى عناصر

(1) Knight-Turvey, N., **Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need to 'Feel' Empowered**, 2006, p : 314. On-Line :

<http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/services/Download/swin:34529/SOURCE1> , On: 04/09/2014.

(2) رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادا، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص: 241.

(3) Quinn, R. ; Spreitzer, G., Op Cit, p : 47.

(4) أمل عبد محمد علي و أكرم محسن الياسري وصالح مهدي، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإنساني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، العدد (21)، 2008، ص: 114.

(5) Duvall, C, K., Op Cit, p : 207.

(6) سلطان راكان عودة اللحاوية، أثر المهارات القيادية التي يتبناها المدراء في الوزارات الأردنية على التمكين الإداري: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، العدد (131)، الجزء (1)، 2006، ص: 458.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

التمكين.¹ والتي تعمل على تعزيز القوة لدى الأفراد وإزالة عوامل الضعف في بيئة العمل، لذلك يسميها البعض 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

ثانياً- مستلزمات ومتطلبات التمكين الهيكلي:

إن توفر مجموعة من المستلزمات الأساسية يعد أمراً ضرورياً قبل وأثناء وبعد عمليات التمكين، حيث تعتبر بمثابة الدعائم والمرتكزات التي تضمن النجاح. والملاحظ أن الدراسات والبحوث تختلف في تحديدها، حيث تشير دراسة (Holand, 1997) بأنه لكي تكون عمليات التمكين فعالة وناجحة لا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، هذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً.³

أما دراسة (Spector, 1995) فتري بأن مستلزمات التمكين الهيكلي ينظر إليها من خلال بعدين، البعد المهاري 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.⁴ وتضيف دراسة (Lashley, 2001) مؤكدة على أن التمكين يتطلب جهود تشمل إعادة هيكلة المؤسسة وأنظمتها وعملياتها إن أرادت أن تحقق نتائج ملموسة، وأن الفشل في تطبيقه يعود في أغلب الأحيان إلى سوء توفير وتنفيذ 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.⁵

والحقيقة أن الباحث عن مستلزمات التمكين الهيكلي سيصادف العديد من النماذج، التي وإن اختلفت في بعض الجزئيات إلا أنها تصب في نفس الإطار العام، لذا سنستعرض في هاته الدراسة بالنماذج الثلاثة الآتية:

(1) عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الانسانية)، ليبيا، 2012، ص: 51.

(2) Bowen, D, E.; & Lawler, E., Op Cit, p : 39.

(3) Holand, L., A Review Of The Literature On Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol.5 Issue.4, 1995, p : 208.

(4) قاسم أحمد وغسان فيصل وحكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (4)، العدد (12)، 2008، ص: 102.

(5) Lashely, C., Op Cit, p : 8.

1- نموذج دراسة (المعاني، 2008):

والذي يقسم مستلزمات التمكين الهيكلي إلى العناصر التالية:¹

- **القيادة الممكنة:** تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين، حيث تعتبر أحد أدوات القوة كما جاء في نموذج **Kanter**. ويجب أن تكون هذه القيادة مُمكنة بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا، وتشارك العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم على القيام بالمبادرات الخلاقة، والأهم أن تعمل على إيجاد الثقة بين المنظمة والعاملين. وهذا يتطلب أن تكون هي نفسها مُمكنة، وتمتلك الصلاحيات والسلطات الواسعة، وتمارسها فعلا بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون عودة إلى المستوى الأعلى.
- **العمليات المُمكنة:** يتطلب تحقيق التمكين تكييف وتحسين العمليات الأساسية كالتنسيق بين وحدات العمل والعاملين، وإجراءات الوصول إلى البيانات والمعلومات وخاصة وصول العاملين إلى المعلومات الحساسة، بالإضافة إلى توفير نظم معلومات فعالة تساعد العاملين على الأداء الجيد واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة. وتأتي أيضا عملية تدريب العاملين من بين أهم مستلزمات التمكين الهيكلي، بحيث يجب أن تهدف إلى الرفع المستمر لكفاءة العاملين وتحسين أدائهم حتى يستطيعوا مواكبة التغيير والتطوير، وهذا ما يتطلب أيضا برامج فعالة لتحفيز العاملين ودفعهم نحو الانغماس في العمل بفكر إبداعي وسلوك فعال.
- **الثقافة المُمكنة:** تمثل الثقافة مستلزما آخر من متطلبات التمكين الهيكلي الأساسية، كونها تلعب دورا كبيرا في غرس القيم والسلوكيات الذي تحتاجها المنظمة، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسميا بشكل مسبق، ولهذا نجد أن المنظمات الناجحة والمتميزة تشترك في كونها تملك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس قيم التمكين وتشجع على التغيير نحو تحقيق متطلباته.
- وهذا ما أكدته دراسة (**Martin, 1992**) حيث بينت أن التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته، وترتكز أساسا على تمكين العاملين. وتناولت أيضا دراسة (**Hill & Huq, 2004**) الثقافة حيث اعتبرتها من العناصر الأساسية للتمكين، كونها تغذي تمكين القيادات، وتُسرع في تطبيق العمليات المُمكنة وبالتالي تشجع العاملين على إدارة أنفسهم.
- **إدارة المعرفة:** إن تطبيق التمكين يتطلب توسعة معارف العاملين بشكل مستمر، وهذه التوسعة لا يمكن تحقيقها دون الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية، وهذا أمر طبيعي فكلما زادت خبرة الفرد زادت معها

(1) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 35 - 43، بتصرف.

مهارته ومكتسباته المعرفية، الأمر الذي يعزز قدرته على تأدية مهامه بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي المشاركة بفعالية في عملية صنع واتخاذ القرار.

وتتطلب إدارة المعرفة من المنظمات أن تسعى للقيام بكل ما يلزم لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المعرفية المتوفرة، الأمر الذي يتطلب منها القيام بعدد من العمليات المعرفية مثل: السعي لاكتشاف المعارف الجديدة، والإمساك بالمعارف المتوفرة، والأهم عدم احتكار المعرفة ومشاركة الآخرين بها، واستخدامها بما يعزز تطبيق التمكين بطريقة فعالة.

■ **فرق العمل:** يمثل استخدام فرق العمل مستلزما آخر من متطلبات التمكين الهيكلي، فحتى تتوافر للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل. وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقدراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منعزلا. وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (John & Al, 2006) على أن المنظمة المعاصرة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل بما يهيئ لبروز فرق العمل بشكل فعال.¹

وتؤكد دراسة (Little & Ferris, 2002) أن فرق العمل ذاتية الإدارة (أي المُمكنة) تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة، وتساعد على تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة. وتضيف دراسة (Besterfield & Al, 2003) أن من أهم الأسباب التي تستدعي استخدام فرق العمل أنها توفر سهولة ومرونة في الاتصال المباشر بين الأعضاء، مما يساعد على الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة من قبل الجميع في وقت قصير، كذلك يمكن أن يكون إنجاز المجموعة أعلى من مجموع الانجاز الفردي للأعضاء، ويعزى ذلك إلى التنظيم والتعاون والتكامل بين الأعضاء.²

■ **تكنولوجيا الإنتاج:** تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من أهم المحددات التي تؤثر على تمكين العاملين، وذلك لتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والتميز، حيث أن توافرها وتوافقها مع القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد على تمكين العاملين. وتؤكد دراسة (Chandler, 1977) أن أهمية تكنولوجيا الإنتاج تكمن في اعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحقيق الجودة، بالإضافة إلى تطلبها الكثير من المهارات مما يجعلها وسيلة فعالة لتحفيز العاملين.

(1) John, E. ; Lucy, L, G. ; & Thomas, M, R., **Empowerment and Team Effectiveness : An Empirical Test Of An Integrated Model**, USA : Journal Of Applied Psychology, 91(1), 2006, p : 97.

(2) Besterfield, D, H., **Total Quality Management**, USA : Prentice-Hall, 2003, p : 98.

2- نموذج دراسة (العساف، 2006):

والذي يرى أن التمكين يتحقق من خلال توافر المتطلبات الآتية:¹

- **الثقة الإدارية (Managerial Trust):** وتعتبر أساس التمكين، فعندما يثق المديرون في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مع إمدادهم بمزيد من المعلومات والاختيار، فإن ذلك مؤداه تمكينهم من حرية التصرف حيال الأعمال التي يؤديونها بمرونة وسهولة.
- **الدعم الاجتماعي (Social Support):** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من قبل رؤسائهم وزملائهم الأمر الذي يزيد من مدى التزامهم تجاه المنظمة، وبمرور الوقت يؤدي هذا إلى زيادة في مستويات الانتماء والولاء وبالتالي تحقق نتائج التمكين.
- **الأهداف والرؤية المستقبلية (The Objectives and Future Vision):** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ورؤيتها في كيفية التعامل مع الأزمات. ويتربط عن ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظارهم الأوامر والتوجيهات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.
- **فريق العمل (Managerial Trust):** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية عمل الفريق لتنفيذ المهام، من خلال مشاركتها الفعالة في صنع واتخاذ القرارات التي يجب أن تأخذ بمحمل الجدية من قبل الإدارة العليا. كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر، ومهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرار.
- **الاتصال الفعال (Active Communication):** يعد نظام الاتصال في المنظمات المعاصرة المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا أدركت أنها لن تنجح في حل مشاكل العمل بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها دائما بالشكل الكافي، وإنما لدى الأشخاص المتأثرين بها أي الأكثر قربا من مواقع الإنتاج والتسويق، ولذلك لا بد من تشارك وتبادل المعلومات بين الإدارة العاملين ليتم التوصل إلى حلول فعالة وسريعة، ولضمان ذلك لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.
- **التدريب المستمر (Continual Training):** حقيقة لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب والمستمر لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف. حيث يعد عنصرا أساسيا لبناء المنظمة واستمرارها لأنه يزيد من حماسة العاملين، ويشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال.

(1) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 37 - 38 ، بتصريف.

3- نموذج دراسة (Yukl & Becker, 2006):

والتي حاولت بشكل مميز تحليل المتطلبات التنظيمية للتمكين الهيكلي وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2) : المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين الهيكلي

المتطلبات	السلبية	الإيجابية
الهيكل التنظيمي	درجة عالية من المركزية، هيكل رسمي، كلفة منخفضة، منتجات وخدمات معيارية.	لامركزية ورسمية واطئة أو طبقا لاحتياجات الزبائن، تنوع كبير في المنتجات والخدمات.
الثقافة التنظيمية	ثابتة (مستقرة)، عمليات كفاءة ولا يسمح بالأخطاء، سياسات داخلية، نقد الأفكار الجديدة، منافسة داخلية غير بناءة، تجنب المخاطر والتركيز المفرط على الوضع الراهن.	مرونة، تعلم، مشاركة، الإنصاف، التشاور في الأفكار، تقدير ومكافآت، الآلية لتطوير الأفكار الجديدة، تدفق فاعل للأفكار، الرؤيا المشتركة.
تصميم الوظيفة	بسيطة، مهام روتينية ومكررة، تكنولوجيا محددة من قبل الجهات العليا لتوضيح تدفق العمل، خدمة الزبون في الأمد القصير فقط وفي المكان الذي تقدم فيه الخدمة.	معقدة، مهام غير روتينية وصعبة، تكنولوجيا مرنة، التأكيد على مشاركة الزبون وبناء علاقات مستمرة معه.
الوصول إلى الموارد	الموارد نادرة وغير متوفرة.	الوصول متاح إلى الموارد اللازمة من الأموال، المواد، التسهيلات، والمعلومات.
مكافآت العاملين والمالكين	غير موجودة أو قليلة.	العاملون ينظر إليهم كمساهمين أو مالكين ويحاولون الاستثمار لتحقيق نجاح المنظمة.
خصائص ومهارات العاملين	تحفيز منخفض للانجاز، ثقة قليلة بالنفس، رقابة خارجية موجهة.	انخفاض مهارة العاملين ربما تكون مفيدة لأنها تتطلب بذل جهود أكثر في التمكين، العاملون بحاجة إلى الانجاز، ثقة عالية بالنفس وكفاءة ذاتية، رقابة داخلية موجهة.
الاستقلالية	حرية قليلة في اتخاذ القرارات.	حرية كبيرة في صنع واتخاذ القرار.
الثقة المتبادلة	منخفضة.	مرتفعة.
اختيار القائد	يتم اختياره من قبل الإدارة.	يتم اختياره من قبل أعضاء الفريق.
القائد كنموذج للدور	لا يمتلك القائد أي نموذج لتمكين السلوك.	القائد يكون كنموذج دور، يحدد الأهداف المناسبة، يساعد جماعات العمل، يشترك في تقييم الأفراد ويبين الثقة في العاملين.

المصدر: Yukl, G, A, ; & Becker, W, S., **Effective Empowerment In Organization**, Eastern Academy of Management: Organization Management Journal, Vol.3, Issue.3, 2006, p : 225.

وكتقييم لهذا المدخل يمكننا القول استنادا إلى دراسة (اليقوب، 2004) أنه يشكل النمط التقليدي من التمكين حيث يفترض إعطاء العامل الصلاحية لأداء عمله دون تناول الحالة النفسية له.¹ وتضيف دراسة (Spreitzer, 2007) مؤكدة على أنه بالرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير أدوات القوة أو مستلزمات التمكين الهيكلي إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منح العاملين الشعور الفعلي بالتمكين، في حين أن هناك حالات أخرى وجد فيها أفرادا لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين إلا أنهم كانوا يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال المُمكنين.² وهذا ما أدى إلى بروز مدخل التمكين النفسي.

المطلب الثاني: المدخل النفسي للتمكين Psychological Empowerment Approach

بداية، حسب دراسة (المعاني، 2008) فإن التمكين النفسي فهو عبارة عن مدخل جزئي يركز على الحالة النفسية للفرد، والتي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدركات التي تعكس مواقف الفرد نحو المهام التي يقوم بها في وظيفته.³ وفي ما يلي سنحاول تحليل محتوى وتطور التمكين النفسي.

أولا- محتوى التمكين النفسي:

يركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد من خلال تحليل إحساسه بمدى قدرته في السيطرة على عمله، وفي هذا فهو يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يحلل البناء الاجتماعي والممارسات الإدارية المحددة لكيفية توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. وحسب دراسة (Spreitzer, 2007) فإن التمكين النفسي يبرز كمعتقدات يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظمتهم.⁴

وحسب دراسة (راضي، 2010) فإن التمكين النفسي يركز على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه عبارة عن ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا.⁵ وتضيف دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009) مؤكدة على أن التمكين في الأصل ينشأ مع الفرد ولا يمكن أن يفرض من العوامل الخارجية.⁶

(1) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

(2) Spreitzer, G, M., Op Cit, A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, p : 56.

(3) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(4) Spreitzer, G, M., Op Cit, A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work, p : 57.

(5) جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

(6) محمد مفضي الكساسبة وعبر حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (5)، العدد (1)، 2009، ص: 28.

وكتعريف للتمكين النفسي ترى دراسة (Spreitzer & Al, 1997) أنه عبارة عن: «مجموعة من الحالات النفسية المدركة، أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فعالية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين». ¹ أما دراسة (Quinn & Spreitzer, 1997) فتعرفه على أنه: «معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره كشريك في المنظمة». ²

وتعبر دراسة (Lioyde & Al, 1999) عن التمكين النفسي بمسمى التمكين الداخلي **Internal Empowerment** الذي يشمل حسبها 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 من مكاسب. ³ في حين عبرت عنه دراسة (Duvall, 1999) بمسمى التمكين الفردي أو الذاتي **Self Empowerment** لكونه حسبها عبارة عن عملية فردية تنبع من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يملكه من قدرة على التأثير في بيئة العمل. ⁴ كذلك أوردت العديد من الدراسات والبحوث والتي نذكر منها دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) مفهوم التمكين النفسي كمرادف لما يسمى بالتمكين التحفيزي. ⁵

تاريخياً، يرجع ظهور التمكين النفسي إلى دراسة (Conger & Kanungo, 1988) اللذين أكدوا على أن المدخل الهيكلي للتمكين غير مكتمل، لأن توزيع القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون شعوراً بالقدرة الذاتية **Self-Efficacy**. لذا فحقيقة التمكين حسبهم تكمن في كونه عبارة عن عملية تعزيز الشعور بالقدرة الذاتية لدى الأفراد، من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز. ⁶

ثم جاءت بعد ذلك دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) لتُكَمِّل أفكار **Conger & Kanungo**، وذلك عن طريق قيامها بتحديد إطار خاص للتمكين انطلاقاً من كونه دافعا وحافزا داخليا للمهام، يظهر من خلال توافر أربعة أبعاد إدراكية تعكس مدى تكيف وتناسق العامل مع دوره في العمل. وهذه الأبعاد هي: المعنى (الإحساس بالجدوى) **Meaningfulness**، والمقدرة (الكفاية أو الجدارة) **Competence**، حرية الاختيار (الاستقلالية) **Self-Determination**، والتأثير **Impact**. ⁷

(1) Spreitzer, G. M. ; Kizilos, M. A. ; & Nason, S. W., **A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness : Satisfaction and Strain**, Journal of Management, Vol.23, Issue.5, 1997, P : 680.

(2) Quinn, R. ; Spreitzer, G., Op Cit, p : 44.

(3) Lioyde, P. ; Braithwaite, J. ; & Southon, G., **Empowerment and The Performance of Health Services**, Journal of Management in Medicine, Vol.13. Issue.2, 1999, p : 85.

(4) Duvall, C. K., Op Cit, p : 209.

(5) هناء الرقاد وعزيرة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس،

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، العدد 26(5)، 2012، ص: 1193.

(6) Conger , J.; & Kanungo , R., Op Cit, p: 471 – 482.

(7) Thomas, k , W. & Velthouse , B. A., Op Cit, p: 666 – 681.

وأخيراً، قامت دراسة (Spreitzer, 1995) بتعريف التمكين كبناء متكامل يُبرهن عليه من خلال مدى توافر تلك الأبعاد الإدراكية الأربعة، وأضافت أن العناصر الأربعة مجتمعة تشكل مفهوم وبناء التمكين، وأكدت على أن الضعف في إحداها سينقص من المستوى العام للشعور بالتمكين. وانطلاقاً من هذا قامت Spreitzer بوضع مقياس عملي مكون من ثلاث عبارات دالة لقياس كل بعد من أبعاد التمكين الأربعة، لتكون المحصلة في النهاية أ نموذجاً خاصاً مكوناً من اثنا عشر فقرة يستعمل لقياس مستوى التمكين النفسي.¹

وقد حاولت دراسة (أندراوس ومعاينة، 2010) تقديم شرح مبسط لأبعاد للتمكين النفسي كالآتي:²

- **المعنى Meaningfulness** : أو الإحساس بالجدوى، ويعني 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، فإذا كانت النظرة هنا منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة تصبح ذات قيمة ومعنى، وبالتالي يصبح عمل الفرد محركاً له ويدفعه إلى الولاء والالتزام.
 - **المقدرة (الكفاية أو الجدارة) Competence** : أو الإحساس بالأهلية، أي أن الفرد هنا يجب أن يكون واثقاً بقدراته الذاتية، وتعكس الجدارة ببساطة مدى شعور الفرد بامتلاكه القدرة، والمهارة، اللازمة لإنجاز عمله، فضلاً عن ثقته بقدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.
 - **حرية الاختيار Self-Determination** : أو الاستقلالية، وتعني إدراك الفرد بأنه يمتلك الحرية في تحديد طرق تنفيذ عمله، بما يمنحه الحق في اختيار البدائل المناسبة بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.
 - **التأثير Impact** : ويعني ادراك الفرد بأن له تأثير على القرارات والسياسات والاستراتيجيات المرتبطة بعمله، أو بمعنى آخر يمكن القول أنه يعكس إحساس الفرد بمدى قدرته على المساهمة والتأثير في النتائج والمخرجات.
- والملاحظ أن العديد من الدراسات تبنت هذا النموذج ودافعت عنه، والتي نذكر من بينها دراسة (Pitts, 2005) الذي أكدت على أن التمكين شعور مستمر ومتواصل وهدف في حد ذاته، إذ ينبع أساساً من رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله وأن لديه الجدارة والحرية والتأثير لتحقيق هذا الهدف.³

ورغم الانتشار الواسع الذي عرفه نموذج (Spreitzer, 1995) حول التمكين النفسي إذ طبق في العديد من البيئات والقطاعات لدراسة مستويات التمكين، إلا أنه ومع مرور الوقت تعرض للانتقاد ولعديد من محاولات

(1) Spreitzer, G. M., **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**, Op Cit, p: 1442 – 1465.

(2) رامي أندراوس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2008، ص: 132 – 133، بتصرف.

(3) Pitts, D. W., "**Leadership, Empowerment, and Public Organizations**", USA : Review of Public Personnel Administration, Vol.25, N.1, 2005, p : 20.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

التعديل، وهنا نتوقف أساسا عند دراسة (Lee & Koh, 2001) التي حاولت توسيع مفهوم التمكين النفسي من خلال ربطه بسلوك المشرف أو المدير، الأمر الذي يجعل منه قائما على مظهرين أساسين هما:¹

- **المظهر الأول:** ويتمثل في سلوك المدير المؤيد والداعم، والذي يسعى بجد وقناعة لكي يُمكن موظفيه؛
- **المظهر الثاني:** الحالة النفسية للموظف الناتجة عن التمكين.

وبصيغة أخرى يمكن القول بأن نموذج دراسة (Lee & Koh, 2001) ينظر لسلوك المدير كسبب للتمكين، ومدى انعكاس ذلك على إحساس وشعور العاملين كنتيجة للتمكين. وهذا ما أيدته دراسة (اليعقوب، 2004) بالقول أن المظهرين يعتبران فعلا مسببا وأثرا للتمكين، واستشهدت لتبرير ذلك بماء جاء في دراسة (Rothstein, 1995) الذي أكد على أن التمكين لا يقتصر فقط على إعطاء القوة للموظف، بل يظهر أساسا من خلال دعم ومساعدة المدير للعاملين من أجل إظهار مقدرتهم في العمل.²

وبناء عليه اقترحت دراسة (Lee & Koh, 2001) تعريفا أكثر شمولية للتمكين يجمع ما بين الإدراك والسلوك، مفاده ما يلي: «الحالة النفسية للموظفين الناتجة عن إدراكهم للأبعاد الأربعة، وهي: المعنى، والمقدرة، والحرية، والتأثير. والتي تتحدد انطلاقا من سلوك وتوجه المدير نحو التمكين». ³ وقد حاولت دراسة (اليعقوب، 2004) تلخيص أهم الافتراضات المتعلقة بمفهوم التمكين النفسي انطلاقا من هذا التعريف على النحو الآتي:⁴

- **الافتراض الأول:** التمكين ليس مفهوما شاملا وعماما لكل المواقف، إذ يرتبط بمحتوى العمل في المنظمة؛
- **الافتراض الثاني:** يؤكد التعريف على أن الدرجة المنخفضة لأي بعد من الأبعاد الأربعة ستُخفِّضُ من مستوى التمكين، لذا يلزمنا الحصول على درجات مرتفعة في جميع العناصر الأربعة لضمان درجة عالية من التمكين؛
- **الافتراض الثالث:** التمكين عملية مستمرة ومتصلة، حيث يمكننا اعتبار الموظفين مُمكنون بدرجات متفاوتة وليس أنهم مُمكنون أو غير مُمكنون؛
- **الافتراض الرابع:** حسب التعريف فإن التمكين يحصل عندما يبادر المدير لتمكين موظفيه، لذا فهو يلخص علاقة خاصة بين الموظف والمدير، حيث لا يمكننا أن نستخدم هذا المفهوم بين الزملاء والأقران؛
- **الافتراض الخامس:** التعريف يتضمن أن التمكين يجب أن يقاس بشكل أساسي من خلال تسجيل مدى إدراك الموظف للأبعاد الأربعة، ولكن دون تجاهل لسلوك القائد أو المدير. فعلى سبيل المثال إذا سجل

(1) Lee , M & Koh, J., Op Cit, p : 687.

(2) تمارا عادل اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

(3) Lee , M & Koh, J., Op Cit,p : 688.

(4) تمارا عادل اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 45 - 46.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

الموظف مستوى عالي في كل الأبعاد ليس من الضروري أن يعتبر ذلك الموظف مُمكنًا إذا لم يتم المدير بعمل شيء مقصود لتمكينه.

ثانياً- المدير والتمكين:

أكدت الدراسات الحديثة على الدور الكبير الذي يلعبه المدير بفكره وسلوكه في بناء المنظمات المُمكنة، فحسب دراسة (صالح، 2010) فإن مدى التمكين يتوقف على عاملين أساسيين هما:¹
الأول: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ومدى استعداد المديرين للمضي قدماً نحو إحلاله وتطبيقه،
والثاني: قدر ما يتوافر لدى العاملين من قدرات ومعارف تؤهلهم لتحمل المسؤولية.

فإذا سلمنا بإمكانيات وقدرات العاملين ورغبتهم في النمو والتطور الوظيفي، وهذا ما يعتبر أساساً من خصائص بيئة الأعمال المعاصرة بسبب ارتفاع مستويات التعليم والتعلم، يصبح سلوك المدير هو الفيصل والمحدد للمضي قدماً نحو إحلال إستراتيجية التمكين، وعليه فالسؤال المطروح هنا: هل تتناسب الممارسات الإشرافية التقليدية مع متطلبات التمكين؟

1- تحليل طبيعة الممارسات الإشرافية في ظل إستراتيجية التمكين:

تؤكد دراسة (العبيسي، 2004) على أن أحد التغيرات الأساسية التي ستحدث جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمدير بحاجة إلى تغيير الأدوار التقليدية التي كان يؤديها في السابق.² وهذا ما أبدته دراسة (Mills & Ungson, 2003) التي ترى بأن التمكين أصبح سائداً اليوم في المنظمات كمفهوم وجزء من تصميم الوظيفة، حيث يقوم بشكل أساسي على تغيير النمط الإداري التقليدي القائم على اللامركزية إلى إحلال طرق إشرافية أكثر حداثة وفعالية.³ وتعلق على هذا دراسة (نسمان، 2011) بالتأكيد على أن التمكين يقوم على فلسفة إدارية جديدة قوامها أن ينصب تركيز المدير على العاملين معه في المقام الأول، لأنهم قد يشكلون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح المنظمة، فالعاملة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى، وانطلاقاً من هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة بمثابة حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير الإداري وأهمها إستراتيجية التمكين.⁴

(1) على عطا الله صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

(2) سعد بن مرزوق العبيسي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان، 2004، ص: 16.

(3) Mills, P, K, ; & Ungson, G, R., **Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls**, US : Academy of Management Review, Vol.28, Issue.1, 2003, p :143.

(4) ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر، 2011، ص: 10.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

وحسب دراسة (اللحاوية، 2006) فإن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو مشاركة السلطة والموارد والمعلومات مع الموظفين في الصفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويُبرز هذا أن فلسفة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذريا في أدوار العمل، ومن ثم في طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين، فبالنسبة لدور المدير يتطلب ذلك التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.¹ وهذا ما تبرزه دراسة (صلاح، 2010) بصورة أخرى من خلال القول بأنه في ظل الإدارة التقليدية كان المدير يخبر مرؤوسيه فيما يتعين عليهم عمله، وكيف يكون ذلك، ومتى يتم التنفيذ، أما في ظل التمكين فيجب أن يتخلص المدير من هذه الممارسات المُقيّدة إلى إعطاء الصلاحيات الكاملة للمرؤوسين.²

وفي هذا السياق، ترى دراسة (Molelu & Al, 2004) أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعد حجز الأساس لنجاح عمليات التطوير الإداري، ووضع هذه العلاقة في إطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه إيجاد بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة. فإذا كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل من المدير المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي يعتبر دائما على حق، وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريد، فإن الواقع اليوم وبالأخص حتمية التوجه نحو التمكين يفرض على المدير الناجح التخلي عن هذه الأفكار، مفسحا المجال أمام الاهتمام بالمرؤوسين ومشاعرهم الأهم وجهات نظرهم وطريقتهم في العمل.³

وتؤكد دراسة (المعاني، 2008) أن مفهوم التمكين يتطلب تغييرا جذريا في أدوار العمل، وأن يكون المدير مستعدا ومبادرا إليه.⁴ وتضيف دراسة (Welch, 2003) في هذا الصدد بالقول: «إن على المدير أن لا يكتفي بذكر التمكين (Talk The Talk) للمرؤوسين، بل عليه أن يترجم القول إلى عمل (Walk The Talk)».⁵

وفي تحليل لواقع العلاقة بين المديرين والعاملين ترى دراسة (الوادعي، 2012) أن الكثير من المدراء يتهربون من التمكين بل ويتكلمون عنه بمنطق قائم على النفور والتشكيك، والأكثر من ذلك مازالوا ينظرون إلى العاملين على أنهم تكاليف لا بد من الاقتصاد فيها أو حتى التخلص منها أينما سمحت الفرصة لذلك، ومنهم من يقول جازما

(1) سلطان راكان عودة اللحاوية، مرجع سبق ذكره، ص: 461 - 462.

(2) على عطا الله صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

(3) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

(4) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(5) محمود أحمد العبد الله الفياض، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

بأنه جرب كل الوسائل ولم ينجح منها إلا سياسة التشدد والرقابة والتحكم.¹ ومثل هؤلاء تثبت بيئة الأعمال المعاصرة أنهم بعيدين كل البعد عن تحقيق النجاح الإداري، بل ويصف الكثيرون حالتهم بالقول أنهم يعانون من مرض إدمان السلطة والخوف من فقدانها، ومع هذا المنطق لا يمكن أن تقوم أصلاً إستراتيجية التمكين، الأمر الذي يبرز حقيقة أساسية، ومتطلباً ابتدائياً، ألا وهو ضرورة تغلب المدير على هاجس الخوف من التمكين والتسليم له من أجل التركيز على ممارسة الأدوار الإستراتيجية الأكثر فعالية.

2- المدير وهواجس الخوف من التمكين:

ترى دراسة (القريوتي والعنيزي، 2006) أن أحد أهم الأسباب التي تعيق إحلال إستراتيجية التمكين هو أساليب الإشراف التقليدية التي تعتمد منطق إحكام الرقابة على العاملين شعاراً لها، حيث تقيدهم بحرية التعليمات والشكليات، بدل إعطائهم الثقة وتعزيز شعورهم بالمسؤولية، وتكريس مفهوم الرقابة الذاتية لديهم.² وتؤكد دراسة (Argyris, 1998) على أن التخوف ما زال يعتري بعض المديرين من تبني مفهوم التمكين، وذلك لما يترتب عن تطبيقه من تنازل عن بعض صلاحياتهم ونفوذهم لمن هم أدنى منهم في السلم الإداري، الأمر الذي يترتب عليه مقاومتهم وإحجامهم عنه لما يعتقدون بأنه إنقاص من حقهم وسلطتهم.³

وعليه فالسؤال المطروح: هل فعلاً التمكين ينقص من قيمة ومكانة المدير ويفقده الأهمية والمكانة؟

حسب دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) فإنه من المألوف أن يرى المدير التقليدي التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التحلي عن السلطة التي يخولها له مركزه الوظيفي، وهذا يبدو جلياً عندما يُنظر إلى التمكين بنظرة سطحية، وعليه فأول تحدٍ يواجه إحلال إستراتيجية التمكين هو فهم المدير لأبعادها ونتائجها الفعلية، والحقيقة هي أن المدير لا يتنازل عن مسؤوليته بإتباع مبدأ التمكين، فالأصل أنه بذلك يزيد من فرص اتخاذ قرارات أفضل بما يوفر له القيام بمسؤولياته بشكل أكثر فعالية، كذلك يُفرض التمكين المدير لعملية التخطيط والترصد الاستراتيجي، الأمر الذي يحمل معه في النهاية وبنظرة أكثر عمقا ما فيه فائدة العامل والمدير.⁴

وتؤكد دراسة (اليعقوب، 2004) على أن التمكين لا يعني أن المدير ليس مسؤولاً عن أعمال موظفيه أو أنه بتمكينهم سوف لن نحتاج إلى المدير أو القائد، أو أن العامل يمكن أن يتصرف كالمدير إذا تم منحه بعض الحرية اللازمة لأداء عمله، فالأصل أن العامل لا يمكنه من موقعه الحالي القيام بأعباء المدير التي تتطلب منه أن يكون

(1) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 217 - 218.

(2) محمد قاسم أحمد القريوتي و عوض خلف العنيزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (22)، العدد (01)، 2006، ص: 282.

(3) عمر محمود القوانقه، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

(4) هناء الرقاد وعزيرة أبو دية، مرجع سبق ذكره، ص: 1194.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

قائدا بالدرجة الأولى وأن يعمل بنظرة شمولية ورؤية واضحة.¹ وكل ما في الأمر إن صح التعبير أنا الهدف هنا هو منح العاملين حرية أكبر من اجل إطلاق العناق لقدراتهم وأفكارهم وتميئتهم ليكونوا مدراء وقادة المستقبل.

كذلك من الاعتقادات الخاطئة هي أن يخشى المدير من فقدان قوته إذا ما قام بتمكين موظفيه، حيث تؤكد دراسة (Kanter, 1998) أن القوة التنظيمية تزداد في حالة مشاركتها، فمن خلال تمكين الآخرين فإن قوة القائد لا تنقص وإنما يمكن أن تزيد خصوصا إذا كان أداء المنظمة ككل جيدا، واستخدم Kanter في تبرير منطق هذا بتشبيه المنظمة كالدولة أو الحكومة، حيث أن الطاقة الإنتاجية للدولة تنمو وتزيد في حالة توسيع قاعدة المشاركة وتنوع المهارات لدى الأعوان الاقتصاديون المشاركين.² أما دراسة (Schermmerhorn & Al, 1997) فتري بأن التمكين كمفهوم لا يسعى إلى إلغاء القوة أو نقلها من جهة إلى أخرى، بل إن الهدف الأساسي منه هو إعادة توزيع القوة في المنظمة بما يتماشى ومتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة، وعلى هذا فان المنظمة المُمكّنة بحاجة اليوم إلى تغيير مفهوم القوة من النظرة التي تفرض القوة على الآخرين، إلى مفهوم يؤكد على استخدام القوة لجعل الأعمال تنجر بفعالية أكثر.³

وتضيف دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) أن عملية التمكين أكبر من مجرد إعطاء الموظف الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في القلب الصحيح أن تعطي العامل أفضل النتائج على صعيد عمله، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على قوة المدير انطلاقا من كونه المسؤول في الأخير على النتائج.⁴

والأكيد هو أن التجربة قد أظهرت أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة يؤثر بشكل كبير على مخرجات المؤسسة بل ويضعفها، وعليه جاء أساس التمكين ليكون قائما على العمل الجماعي. وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Collins & Porras, 1994) بالقول: «إن الحاجة لتبني التمكين أصبحت واضحة، إذ لم يعد منطقيًا أن يتوقف نجاح المنظمة على المدير الأوحده الذي إن غاب أو رحل فشلت المنظمة واندثرت»⁵.

وتعتقد دراسة (Kiesow, 1995) أن المدير وفي سبيل سعيه نحو التطور والتقدم يجب أن يكون على علم بما يمكن أن يحدثه الخوف من نتائج سلبية، محاولا حظره ومنعه والسعي لاجتثائه من جذوره في كل فرصة ممكنة، والقيام بطلب وتشجيع التغذية الرجعية الفعالة والبناءة من العاملين، والحصول على المعلومات وردود الأفعال التي

(1) تمارا عادل اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

(2) نفس المكان السابق.

(3) Schermmerhorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, R., Op Cit,p : 298.

(4) هناء الرقاد وعزيرة أبو دية، مرجع سبق ذكره، ص: 1194

(5) عمر محمود القوائقه، مرجع سبق ذكره، ص: 6 .

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

يمكن مناقشتها على الطاولة مثل : الحصول على آراء العاملين في الأمور التي لا يمكن تناولها في الاجتماعات بسبب عدم قابليتها للنقاش العلني أو لضيق الوقت... الخ. كذلك يجب أن يدرك المدير أن القضاء على الخوف من أجل التقدم والتطور يمر أساسا عبر تطوير وتحسين عملية الاتصال والعلاقات الشخصية ومشاركة العاملين.¹

وتجمع الدراسات والبحوث على أنه من أهم العوامل التي تساعد على كسر حاجز الخوف من التمكين وتكريسه في نفوس المدراء أولا، والعاملين ثانيا، ضرورة توفر **عنصر الثقة** بين الطرفين، حيث تؤكد دراسة (اليقوب، 2004) على أن التمكين يتطلب الثقة التي تنتج عن جهود صادقة لاجتثاث الخوف وما يحدثه من آثار معيقة، فهو على مستوى المنظمة يولد قلة التعاون، ويضعف عملية الاتصال، ويخفض الالتزام، ويعيق الإبداع ، أما على المستوى الفردي فالخوف ينتج عنه أيضا نقص في الدوافع الداخلية، وانخفاض في المقدرة الذاتية.²

وعليه يمكن القول أن الثقة تعد بمثابة الجسر الذي يقود إلى بناء المنظمات المُمكّنة.

3- الثقة والتمكين:

من الطبيعي أن لا يعمد المدير إلى تمكين العاملين الذين لا يثق فيهم ولا بقدراتهم، لأن في التمكين تنازل عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات. كما أنه لا يمكن توقع نجاح التمكين إذا كان الموظفون لا يثقون بمديريهم ولا يؤمنون جانبه، وعليه ترى دراسة (Spreitzer, 1995) أن الثقة المتبادلة بين الطرفين ينظر إليها كمتطلب وشرط أساسي يجب توفره قبل جهود التمكين.³

وترى دراسة (اليقوب، 2004) أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين، ودراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشأ وتُعزز أثناء التمكين، كما أن هناك دراسات أخرى ذكرت أن المهم أولا هو توفر عنصر ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، ودراسات ذكرت أهمية ثقة المدير بموظفيه حتى يبادر لتمكينهم. ورغم هذا الاختلاف تؤكد دراسة اليقوب على أن الثقة يمكن أن يتم تناولها بالنسبة للتمكين كعلاقة تبادلية بين الموظف والمدير.⁴

أما دراسة (Ulrey, 2003) فقد أكدت على أن عنصر الثقة مهم جدا لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين الإدارة والمدير والعاملين.⁵ أما دراسة (Andrews, 1994) فقد حللت الأمر

(1) Kiesow, P., **Empower Employees and Revitalize Your Business**, Ceramic Industry, Vol.144, Issue.6, 1995, p:18.

(2) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

(3) Sprietzer, G, M., **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**, Op Cit, p: 1442 – 1465.

(4) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 85، بتصرف.

(5) نفس المرجع السابق، ص: 86.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

بمنظور عكسي، إذ ترى أن عدم الثقة يعتبر العائق المخفي أو غير المنظور لبرامج التمكين، لأن الموظفين نادرا ما يدعون المدير يعلم بأنهم لا يثقون فيه لغياب المواجهة والمكاشفة بين العامل والمدير، وقد دعم **Andrews** هذا الطرح بدراسة قام بها الفريق البحثي لشركة **Viking Glass Inc's** والتي توصلت بالإجماع على أنه وبدون مستوى عالي من الثقة بين الإدارة والموظف فإن عملية التمكين واستمرارها لا يمكن أن يتحقق.¹

وتؤكد دراسة **(Kanter, 2004)** أن بناء الثقة بالمدير يعتبر الخطوة الأساسية نحو التمكين، ورغم أهميته إلا أنه ليس بالأمر الهين إذ يحتاج المدير إلى سنوات من العمل الصادق والدؤوب لإقناع العاملين بكفاءته وعدالته ونزاهته، والسبب في ذلك كون الثقة عبارة عن شعور وإدراك معنوي يعكس على الالتزام والسلوك، وهنا تكمن أهميتها إذ أن توافرها يعني امتلاك عواطف العاملين والتأثير الإيجابي في سلوكهم، وزيادة حبهم لعملهم، وانتمائهم لقائدهم، والأهم اندفاعهم وارتفاع روحهم المعنوية.²

وللثقة مفاهيم متعددة، فهي تشير إلى الصدق في الحديث والخبر، كما تشير إلى الكفاءة والاقتدار، وإلى الجودة والقيمة في المنتج، وما يُهْمُنَا هنا هو الجانب المتعلق بثقة العاملين برئيسهم ومنظمتهم. وهنا نستشهد بالتعريف الوارد في دراسة **(Mayer & Al, 1995)** والذي يعتبر من أكثر التعاريف المتداولة في أدبيات الإدارة والمعتمد رسميا من قبل **Academy Of Management Review** حيث عرف الثقة على أنها: «استعداد الموظف للقيام بما يطلبه منه رئيسه دون معرفة ما يترتب على هذا الطلب من نتائج، وذلك لنظرتهم وتوقعاتهم الإيجابية عنه». وعليه فالثقة تحمل في طياتها النظرة الإيجابية من مانح الثقة إلى الممنوح له والعكس.³

وفي سبيل تحقيق ذلك تدعو دراسة **(الوادي، 2012)** المدير إلى تبني المكاشفة كوسيلة لبناء الثقة بين أعضاء المنظمة ومحيطها، إذ لم يعد من مصلحة أي طرف حجب المعلومة المتعلقة بالفشل أو الخطأ، وهنا نتكلم أساسا عن اطلاع العاملين على أرقام مؤسستهم المهمة وحساباتها، وانجازاتها، وعثراتها، بدلا من حجب المعلومات عنهم. فالمطلوب كشف الحقائق بمصداقية وطرح هذه المواضيع للنقاش ليدي الجميع آرائهم بما يغني الحوار ويعطي دفعا للجميع نحو تحمل المسؤولية، وكل ذلك يعد جهودا قوية في سبيل تمكين العاملين، وسيؤدي إلى بناء الثقة بالقائد وبالمؤسسة، والتعلم من أخطاء الماضي، وزيادة الرغبة في النجاح، والأهم أنه يغرس إحساسا جماعيا بأن المستقبل للجميع وليس للمدير والمساهمين فقط.⁴

(1) Andrews, G., "Mistrust, The Hidden Obstacle to Empowerment", HR Magazine, Vol.39, Issue.9, 1994, p : 66.

(2) عمر محمود القوانقه، مرجع سبق ذكره، ص: 31 - 32 .

(3) تمارا عادل البيقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 77 - 78، بتصرف.

(4) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 108 - 110، بتصرف .

وفي هذا السياق دعا مدير شركة جنرال إلكتريك **Jack Wilch** مخاطبا المساهمين في الشركة بالقول: «إذا أردنا بناء مؤسسة ذات ميزة تنافسية عالميا، يتوجب علينا تعزيز آفاق التعاون والثقة بين العاملين، واحترام آرائهم وتشجيعهم على طرحها بحرية». وأكمل شرحه مضيفا: «إذا أردتم الحصول على تعاون أفضل وولاء من العاملين فيجب إعطائهم الحرية، وجعلهم شركاء، وإطلاعهم على كل ما يتعلق بالشركة حتى يستطيعوا اتخاذ القرار الصحيح بأنفسهم».¹

ومما سبق يمكن القول بأنه لا سبيل لتمكين العاملين بدون غرس الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وإن أي توجه للتمكين يجب أن يسبقه شيوع أجواء الثقة، فهي مقدمة وأساس وتعتبر مناخا داعما ومحفزا للتمكين.

المطلب الثالث: المدخل العملياتي للتمكين Process Approach Empowerment

تري دراسة (شرع، 2009) أنه وعند مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتمكين سنجد بأن هناك إشارة إلى وجود تمييز واضح بين كل من التمكين الهيكلي والنفسي، إذ أن لكل منهما مفهوم وتعريف مختلفة، بالإضافة إلى متطلبات وخلفيات نظرية وأبعاد خاصة، حيث أن أدبيات التمكين الهيكلي ركزت على بيئة التمكين وبالأخص على الهياكل التنظيمية، والممارسات التي تحوّل السلطة الإدارية والمسؤولية من أعلى إلى أسفل. في حين أن الأدبيات التي تناولت دراسة التمكين النفسي فقد ركزت بشكل أساسي على الحوافز والميولات النفسية تجاه التمكين، مؤكدة أنه يعبر عن اعتقادات واتجاهات تنشأ من الموظف بالأصل، على عكس التمكين الهيكلي الذي ينشأ من الهيكل التنظيمي ومدى بساطته أو تعقده.²

وعليه فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل نسلم بحقيقة ومتطلبات التمكين الهيكلي أم يجب أن

نعمل بفلسفة التمكين النفسي، أم أن المطلوب هو البحث عن نموذج آخر لتفسير حقيقة التمكين؟

تري دراسة (عريقات، 2009) أن التمكين النفسي والهيكلية داخل المنظمة يكملان بعضهما البعض، حيث لا يمكننا أن نتصور وجود عاملون يتمتعون بكافة المدركات الأربعة للتمكين النفسي دون توافر متطلبات بيئية وهيكلية مساعدة، لذا لن تكتمل عجلة التمكين النفسي إلا من خلال توفر متطلبات ومستلزمات التمكين الهيكلي، وتعبير عن ذلك من خلال ما أسمته معادلة التمكين المكونة من طرفين على النحو الآتي:³

(1) عمر محمود القوانقه، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

(2) مريم موسى شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

(3) 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.

إدارة مُمكنة + موظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

فمن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتبني التمكين، وتشجيعه، والتخطيط له، وتقديم كل ما يلزم لإنجاحه، لكنها تواجه بموظف غير مستعد أصلاً لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك قد تصطدم المنظمة بأفراد يفضلون البقاء دوماً في الصفوف الخلفية، وهنا لن تنجح عملية التمكين. وفي المقابل قد نجد أفراداً لديهم كافة متطلبات العمال المُمكنون لكنهم يقابلون بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية من الأساليب الإدارية، وعندها أيضاً ستفشل عملية التمكين.

أما دراسة (ثاميدي، 2013) فتري بأن التمكين النفسي ليس مجرد إحساس يشعر به العامل بشكل فردي لوحده، وإنما يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، فضلاً عن طبيعة العلاقة بين المديرين والعاملين التي يجب أن تكون قائمة أسس من الثقة والدعم المتواصل، من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوب، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والتحفيز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد مُمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام.¹

في حين أن دراسة (Carless, 2004) تؤكد على أن التمكين عبارة عن أسلوب إداري يتجسد من خلال شعور ودوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم، لكنها تحتاج إلى مناخ وبيئة مساندة لرعايته وتعزيزه، وهنا تظهر مكانة وأهمية المدير والنظم الإدارية في برامج التمكين.²

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن فهم عملية التمكين يتطلب منا النظر إليها من خلال التكامل بين المدخلين الهيكلي والنفسي، لأنهما في الحقيقة يكملان بعضهما البعض، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Menon, 2001) أن الاعتماد على مقياس واحد للتمكين قد لا يؤدي الهدف المنشود، وبالتالي يمكننا من خلال الاعتماد على مقياس متعدد الأبعاد أن نحصل على نتائج وفهم أفضل.³

إذن فالمطلوب هو نموذج آخر يجمع بين المدخلين وهو ما أسمته دراسة (المعاني، 2008) بالمدخل العلمي للتمكين.⁴ والذي عرفته دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) على أنه: «العلاقة بين

(1) كرين مصطفى خالد ثاميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (113)، مجلد (35)، 2013، ص: 338.

(2) Carless, S, A., Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction, Journal of Business and Psychology, Vol.18, N.4, 2004, p: 413.

(3) Menon, S., Op Cit, p : 161.

(4) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين»¹ وتري دراسة (Mathieu & Gilson, 2006 أن هذا المدخل يعتبر الأقرب لتفسير الحقيقة التطبيقية للتمكين على أرض الواقع.² والجدول الآتي يوضح تصورا عن طبيعة العلاقة والتفاعل بين التمكين الهيكلي والنفسي:

الجدول رقم (2-3) : أثر بعض مستلزمات التمكين الهيكلي على أبعاد التمكين النفسي

أبعاد التمكين النفسي				مستلزمات التمكين الهيكلي	
الأثر	الحرية	المقدرة	المعنى		
	X				تفويض السلطة
	X				المشاركة في اتخاذ القرار
	X	X			الإدارة الذاتية
X	X		X		الإثراء الوظيفي
X	X		X		فرق العمل المدارة ذاتيا
X					التغذية العكسية
			X		نظم تقييم الأداء
X	X		X		تقليل درجات الرسمية
X	X		X		الثقافة التنظيمية الداعمة
X					اختيار الأهداف
		X		تدريب وتعليم العاملين	

المصدر: Robbins, S., Op Cit, p : 683.

والملاحظ من خلال الجدول أن هناك تداخلا كبيرا بين مستلزمات التمكين الهيكلي وأبعاد التمكين النفسي، لذا لا يمكن الفصل بينهما والأجدر تناولها بالتحليل معا مما يبرز أهمية وفعالية المدخل العملي للتمكين.

(1) Thomas, k , W. & Velthouse , B, A., Op Cit, p: 674.

(2) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

المبحث الثالث: تحليل مستويات وخطوات التمكين ونماذجه

بعد أن وقفنا سابقا على مفهوم التمكين وأهميته ونتائجه ومدخله، والعديد من القضايا النظرية المرتبطة به، صار لزاما علينا الآن محاولة البحث عن مقارنة لتوضيح كيفية إحلاله وتطبيقه، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Guerre, 2004) أن الكثيرين يتحدثون عن التمكين وأهميته، لكن القليلين فقط ممن يتحدثون عن كيفية تطبيقه والممارسة الفعلية له.¹ وعليه سنحاول في هذا المبحث التحري عن السبل الموصلة إلى تطبيق التمكين، من خلال نموذج مقترح يقوم على تحليل مستويات التمكين، وخطواته، مع الاسترشاد بأهم النماذج التي قدمت له.

المطلب الأول: مستويات التمكين

إن تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية لا يمكن بأي حال من الأحوال إحلالها بين عشية وضحاها، فهو يحتاج إلى إعداد، وتهيئة فكرية، وسلوكية، في جميع مستويات الإدارة بدءا بالمديرين على اختلاف مسمياتهم إلى العاملين في كافة المراكز الوظيفية. ولتحقيق النجاح في ذلك يؤكد الباحثون والممارسون على أهمية المرحلية والتدرج في التطبيق، حيث ترى دراسة (Dewettinck & Al, 2003) أن إعادة البناء التنظيمي من خلال التمكين قد تشكل ضغطا على العاملين، كما قد تجلب لهم الخوف والتردد لأنهم لم يكونوا قد اعتادوا عليها بعد، وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه على المدير محاولة التخفيف من حدة الضغوط عن طريق توفير مستوى عال من الانفتاح، والأهم التدرج والمرحلية من مستوى أقل إلى مستوى أعلى وصولا في النهاية إلى التمكين التام.²

وتضيف دراسة (Caudron, 1995) مؤكدة على أن الأسلوب التدريجي والمرحلي يعد من أفضل الطرق لإحلال التمكين، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للعاملين بعد التأكد من حسن استعدادهم.³ كذلك أوصت دراسة (Ford & Fottler, 1995) بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين داعية إلى التركيز أولا على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين المُمكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم.⁴ أما دراسة (Bowen & Lawler, 1992) فقد حددت الوصول إلى الهدف عبر المرور بثلاث مستويات هي: التوجيه، والتدريب، والتمكين.⁵

(1) Guerre, D., **Introduction to The Special Issue on Employee Empowerment**, The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, Vol.9(1), 2004, p : 2.

(2) حسين موسى العساف، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(3) Caudron, S., **Create an Empowering Environment**, Personnel Journal, Vol.74, N.9, 1995, On-Line : <http://www.workforce.com/articles/create-an-empowering-environment>, On: 12/09/2014.

(4) Ford, R. C. ; & Fottler, M. D., **Empowerment:A matter of degree**, Academy of Management Executive, Vol.9, N.3, 1995, p :26.

(5) Bowen, D, E.; & Lawler, E., Op Cit, p : 31.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

أما دراسة (Dimitriades, 2001) فقد بينت أنه وقبل البدء في تنفيذ عمليات التمكين لابد من خلق بيئة مناسبة له، وحددت لذلك ثلاثة شروط لابد من توافرها قبل التطبيق، وهي:¹

■ يجب أن يدرك كل فرد في المنظمة الحاجة إلى التغيير، فمن المعروف أن الكثير من الأفراد يخافون من التغيير أو يقاومونه، لذلك يجب على المدير أن يجتهد من أجل التواصل الفعال مع الجميع لإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق النجاح.

■ يجب اقتناع الجميع بحاجة المنظمة إلى نموذج جديد للعمل الإداري لتقوية وتحفيز الأفراد والجماعات على الانجاز الأكبر، كذلك يجب أن يفهموا بأنه من الحكمة أن يسعوا لذلك بجد دون ترك الأمور تسير لوحدها.

■ يجب توفير المعلومات للعاملين وصقل مهاراتهم وذلك من أجل تسهيل عملية التغيير، كما يجب التأكيد هنا على أهمية رؤية وإستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى التكنولوجيا المتوفرة ودرها في إنجاح التغيير.

وتضيف دراسة (Goetsh & Davis, 2001) بأنه عندما تصبح بيئة المنظمة مستعدة ومهيأة للانطلاق في مشروع التمكين تبدأ العمليات بنهج تدريجي عبر مجموعة من المراحل، يسميها العديد من الباحثون بمستويات التمكين.² والتي تقسمها دراسة (Daft, 2001) إلى أربعة مستويات موضحة كما يلي:³

■ **المستوى الأول:** تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين **Job Enrichment**، وذلك من أجل تدعيم مسؤولياتهم وارتباطاتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم؛

■ **المستوى الثاني:** ويتضمن تشجيع العاملين على تقديم المقترحات **Suggestion Program**؛

■ **المستوى الثالث:** ويشتمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسؤولية انجازها، وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة؛

■ **المستوى الرابع:** ويتضمن تشكيل فرق العمل بأنواعها وتزويدها بمختلف الموارد ومتطلبات الدعم. ومنها: حلقات الجودة **Quality Circles**، والفرق الوظيفية المتقاطعة **Cross Teams Functional**، بالإضافة إلى فريق المهمات الخاصة، وفريق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادة، وانتهاء بتشكيل فريق المشاريع الخاصة.

ويعبر Daft عن ما سبق بمسمى سلسلة التمكين، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الأتي:

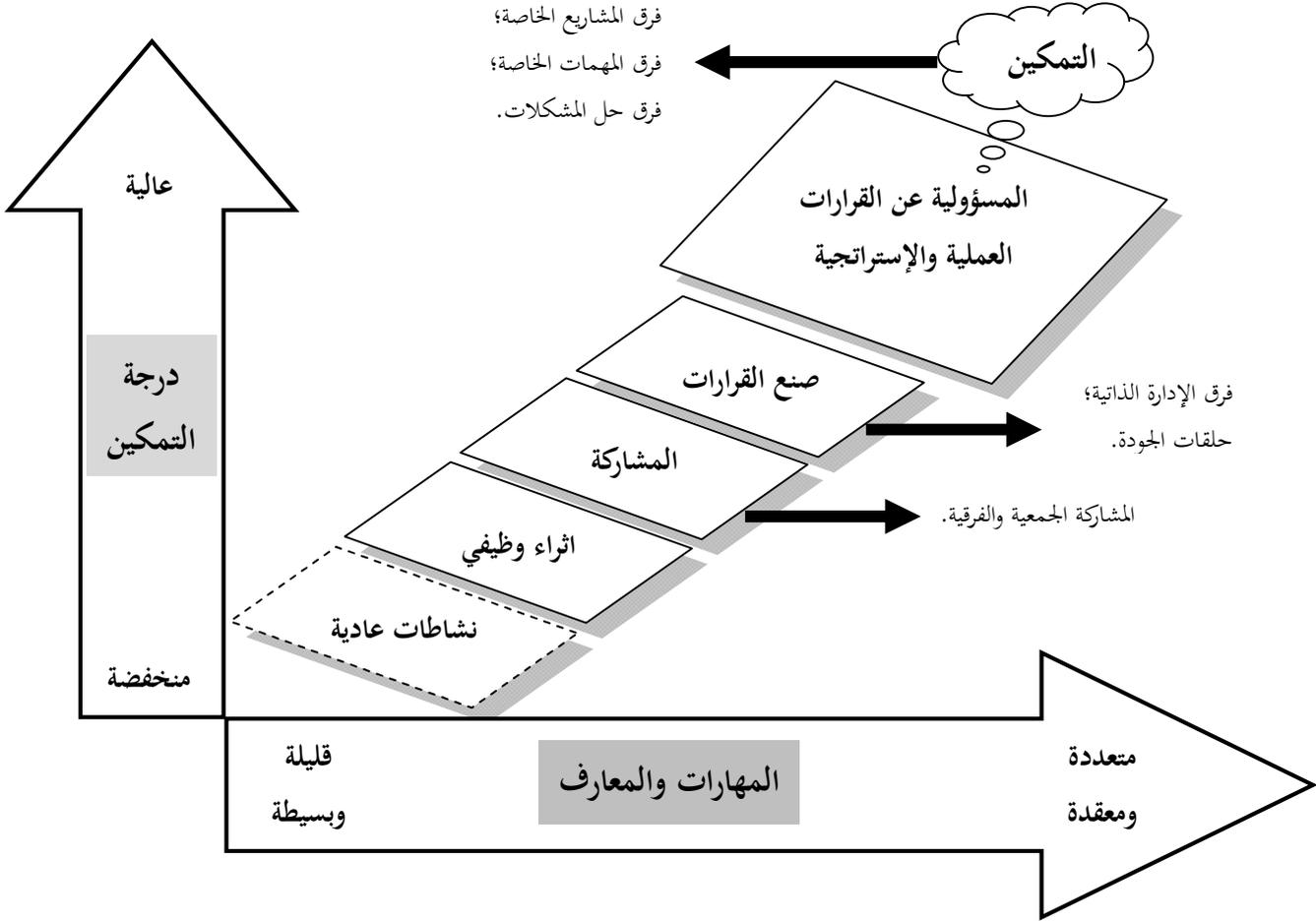
(1) Dimitriades, Z, S., Op Cit, p : 27.

(2) محمد عبد الرحيم الحاسنة، أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، مجلة النهضة، الأردن، المجلد الثامن، العدد الأول، 2007، ص: 140.

(3) Daft, R., Op Cit, p : 505.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (2-3): سلسلة التمكين



المصدر: . Daft, R., Op Cit, p : 506

أما دراسة (أحمد، 2008) فقد قسمت مستويات التمكين إلى ثلاثة أشكال كالآتي:¹

- **التمكين بالاقتراحات:** ويعبر عن أقل درجات التمكين، وفيه يتم السماح للعاملين بتقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه وتطويره؛
- **التمكين المقيد:** وهو أسلوب يمنح من خلاله العاملون الحق في إعادة تصميم أعمالهم بدرجة استقلالية معينة، وذلك ضمن حدود تضعها الإدارة العليا لعملية التغيير؛
- **التمكين عالي المستوى:** ويقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل. في حين أن دراسة (Suominen, 2001) بدورها قسمت مستويات التمكين إلى ثلاثة أشكال كالآتي:²

(1) قاسم أحمد وغسان فيصل وحكمت فليح، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

(2) علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مصر: منشورات جامعة عين شمس، 2003، ص: 236.

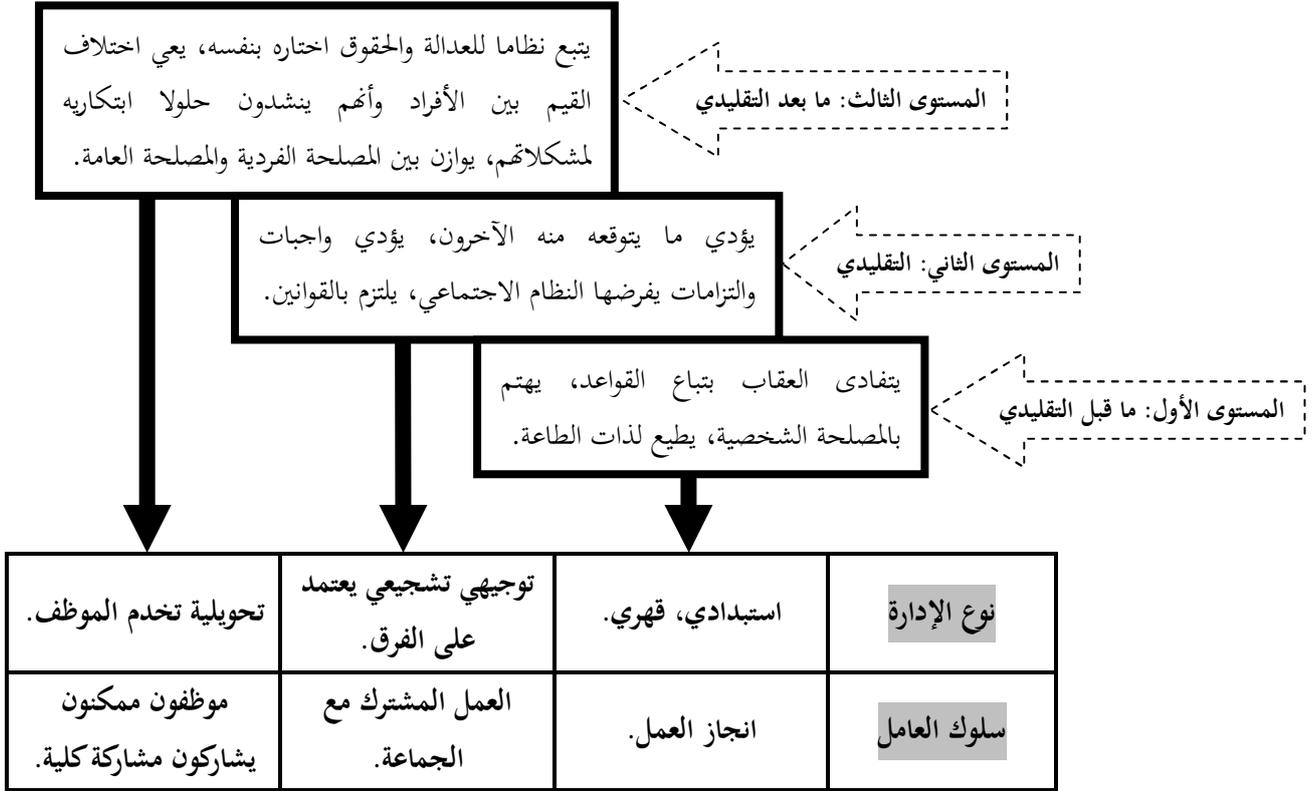
الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛
- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعات من أجل تحديد المشكلات وتعريفها، وكذلك تجميع البيانات عنها وتقديم المقترحات لحلها، ومن ثم فهو يساعد على تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في تطوير العمل؛
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على إجراء التحسينات والتغييرات في طرق أداء العمل بحرية واستقلالية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.
- وبدورها قسمت دراسة (McShane & Glinow, 2000) تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يحصل عليها العاملون ومدى مساهمتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وهذا ما يمكن توضيحه كما يلي:¹
- **المستوى الأول:** يمثل المستوى الأدنى ويسمى أحيانا بالاستشارة الانتقائية، حيث يطلب فيه من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء معينة حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات؛
- **المستوى الثاني:** يظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم استشارتهم بشكل أوسع سواء أكان ذلك بشكل فردي أم جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم لها وتصويباتهم، لكن القرار النهائي هنا يبقى بعيد عنهم حيث لا يندرج تحت سلطتهم؛
- **المستوى الثالث:** يظهر المستوى الأعلى للتمكين عندما يستلم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع واتخاذ القرار، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، وتحديد الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.
- وتشير دراسة (أفندي، 2003) إلى أن إحلال إستراتيجية التمكين لابد وأن يأخذ بعين الاعتبار مستوى التنمية المعنوية للأفراد حيث يجب وأن يتوافق معها، والملاحظ أن إدراك الأفراد يتباين ويختلف حول مدى فهمهم واستعدادهم لقبول برامج التمكين، خصوصا أولئك الذين كانوا يعملون في بيئات شديدة المركزية. وانطلاقا من هذا يؤكد أفندي على ثلاثة مستويات وكيفية التعامل القيادي معها، وذلك من خلال الشكل الآتي:

(1) Mcshane, S, ; & Glinow, M., Op Cit, p : 209.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (2-4): مستويات التنمية المعنوية للأفراد



المصدر: عطية أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

والملاحظ من خلال تحليل الشكل رقم (2-4) أن الهدف هو التدرج نحو الوصول إلى عمال مُمَكَّنُون، والذين يحتاجون بدورهم إلى قيادة تحويلية تتماشى مع متطلبات التغيير وتساعد على إحلاله، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج من مستوى إلى آخر دون أي تجاوز أو حرق للمراحل بما قد ينعكس سلباً على معنويات العاملين ويزيد الضغط عليهم من جهة، ويُفشل القيادات ويدفعهم للاستسلام من جهة أخرى.

كذلك يمكن النظر إلى التدرج في التنمية المعنوية من مستوى إلى آخر وصولاً إلى التمكين كأحد أشكال التحفيز المعاصرة، لأنه يتيح للعاملين فرصة إبراز قدراتهم ومواهبهم واستغلالها في التأثير على العمل ومتطلباته، وهو ما يشكل تحد يساعدهم على البروز والعمل بجد ومثابرة بما قد ينعكس إيجاباً عليهم وعلى المنظمة ككل.

المطلب الثاني: مراحل وخطوات التمكين

يجسد التمكين إستراتيجية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، لذا فهو يمر بعدة مراحل متدرجة **Step By Step**، ويحتاج إلى التوقف عبر العديد من المحطات التي تشكل خطوات متتابعة تساعد على فهم التمكين وتبسيط متطلباته وطرق الوصول إليه.

أولاً - مراحل التمكين:

تذكر دراسة (أندراوس، 2006) المديرين قائلة: «إن التمكين عبارة عن عملية ارتقائية تطويرية تنمو وتكبر مع الزمن، وليس فكرة ثورية، إذ يجب عليكم أن لا تتوقعوا ظهور كادر مُمكن في غضون فترة قصيرة»¹. وعليه فالمطلوب هو معرفة مراحل التمكين وتحقيق متطلباتها من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج المنشودة.

و عليه تؤكد دراسة (Conger & Kanungo, 1988) على خمسة مراحل لتحقيق التمكين كما يلي:²

- **المرحلة الأولى:** ويتم فيها تشخيص الظروف داخل المنظمة وذلك من أجل تحديد العوامل التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، والتي يمكن أن تكون عوامل تنظيمية مثل: الهيكل التنظيمي، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، المركزية العالية... الخ. إذ يجب على المنظمة الهادفة إلى تبني التمكين أن تضع إستراتيجية فعالة لإزالة هذه المعوقات والتخلص منها نهائياً؛
- **المرحلة الثانية:** ويتم من خلالها تبني الأساليب والمبادئ الإدارية الداعمة للتمكين مثل: الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالأهداف، والإثراء الوظيفي، والأهم التركيز على ربط نظام المكافآت بالأداء؛
- **المرحلة الثالثة:** ويتم فيها تقديم معلومات للأفراد عن أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلاً، وذلك من أجل تثبيت السلوكيات الداعمة للتمكين والتخلص من الممارسات السلبية؛
- **المرحلة الرابعة:** نتيجة لاستقبال العاملين المعلومات وتحليلها فالمفروض أن يزداد في هذه المرحلة شعورهم بالتمكين، ومن ثم الاتجاه نحو مضاعفة الجهود المبذولة، وارتفاع الاعتقاد بالفعالية الذاتية؛
- **المرحلة الخامسة:** ويتم فيها اكتمال نموذج التمكين حيث تتضح معالمه وتصبح الإدارة واعية بمسئولياتها والعاملون على دراية بما يجب عليهم القيام به، وعليه فالمطلوب هنا هو محاولة تثبيت السلوكيات والممارسات التمكينية لتصبح مكوناً أساسياً من مكونات ثقافة المؤسسة ورؤيتها، مع السعي لمحاولة التطوير والتكيف بما يتناسب ومستجدات بيئة الأعمال.

أما دراسة (Goetsch & Davis, 2012) فتري بأن إحلال التمكين يمر بالمراحل الآتية:³

- **مرحلة التهيئة المبدئية:** ويتم فيها تحضير البيئة الداعمة للتمكين؛ وإزالة كافة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل منهم فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية على دراية واسعة بجيئيات ومتطلبات التمكين للإجابة على مختلف الأسئلة التي قد تطرح من قبل الأفراد؛

(1) رامى جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

(2) Conger , J.; & Kanungo , R., Op Cit, p: 477.

(3) Goetsch, D, L. ; & Davis, S, B., **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, 7th Ed, USA : Pearson Education Limited, 2012, p: 188.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

- **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** تحتاج هذه المرحلة إلى قائد يستطيع تجسيد دور المنسق بفعالية **Team Coordinator**، حيث أنه مطالب في هذه المرحلة بالاستماع للجميع من أجل جمع المعلومات والمعطيات ووجهات النظر لتحليلها وتحويلها إلى أهداف مضبوطة بجداول زمنية، أيضاً يجب عليه هنا أن يوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم من أجل تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها وتبني محاولات العاملين لحلها بما يعزز شعورهم بالأهمية والتمكين؛
 - **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتطلب توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برامج التمكين، بالإضافة إلى مختلف التقنيات والأدوات التي من شأنها أن تساهم في تبسيط العمل؛
 - **مرحلة التطوير:** وفي هاته المرحلة يتم اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، بحيث تصبح فرق العمل مدارة ذاتياً وتهدف أساساً إلى توجيه وتدعيم جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف، وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.
- أما دراسة (Haizer & Randman, 2010) فترى بأن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب المراحل التالية:¹
- **المرحلة الأولى:** بناء شبكات اتصال تحيط بالمنظمة بشكل كامل، وتشمل كل العاملين فيها؛
 - **المرحلة الثانية:** قيام الإدارة بتشجيع طرح الأفكار من قبل العاملين والعمل على تبنيها؛
 - **المرحلة الثالثة:** نقل مسؤولية إنجاز الأعمال إلى العاملين؛
 - **المرحلة الرابعة:** التحفيز والدعم المادي والمعنوي لبناء روح معنوية عالية؛
 - **المرحلة الخامسة:** استخدام فرق العمل وحلقات الجودة.
- وتماشياً مع الاتجاه نحو إنجاح إستراتيجية التمكين تؤكد دراسة (Ivancevich & Matteson, 2001) على مجموعة من المراحل التي تساعد على تثبيت السلوكيات والممارسات التمكينية، نوضحها كما يلي:²
- **المرحلة الأولى:** تحديد الظروف المنظمة التي تولد شعوراً لدى العاملين بأنهم غير مُمكنين مثل: مشاكل الاتصال، عدم فعالية نظام المكافآت... الخ؛
 - **المرحلة الثانية:** تطبيق إستراتيجية التمكين؛
 - **المرحلة الثالثة:** استخدام أدوات ومبادئ التمكين، مثل: الإدارة بالمشاركة، وضع برامج تحديد الأهداف، والاعتماد الوظيفي... الخ. وحقيقة يعتبر الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التأكد من أمرين أساسيين هما:
✓ **الأول** هو إزاحة معوقات المرحلة الأولى؛

(1) Heizer, J. ; & Render, B., Operations Management, 10th Ed, USA : Prentice-Hall, 2010, p: 96.

(2) Ivancevich, J. ; & Matteson, M., **Organizational Behavior and Management**, 6th Ed, USA : Irwin McGraw-Hill, 2001, p : 396.

✓ الثاني هو زيادة شعور العاملين بالثقة بأنفسهم؛

■ المرحلة الرابعة: شعور العاملون بأنهم مُمكنون؛

■ المرحلة الخامسة: إن شعور العاملين بالتمكين سيؤدي إلى المرحلة الخامسة والأخيرة وهي تحول هذا الشعور

إلى سلوك وممارسات تمكينية.

ثانياً- خطوات التمكين:

حقيقة تبدو مراحل التمكين مفهوما نظريا من الصعب تجسيده واقعياً، أو بصيغة أخرى يمكن القول أن المراحل السابقة تبدوا متداخلة ومن الصعب فصلها وتحديد بداية ونهاية لكل مرحلة، الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يؤكدون على خطوات التمكين كمفهوم عملي وذلك تبسيطاً للمراحل وتحقيقاً لمرونة التطور والانتقال.

وفي هذا الصدد قدمت دراسة (العتيبي، 2004) نموذجاً لخطوات التمكين تم اعتماده من قبل عدة باحثين وممارسين، وهو ما نعرضه من خلال الآتي:¹

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

بداية يجب أن يحدد المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين. إذ يجب عليه توضيح السبب أو الأسباب التي كانت وراء ذلك. وعموماً فلن تخرج الأسباب عن أحد الاحتمالات الآتية:

✓ تحسين خدمة العملاء؛

✓ رفع مستوى الجودة؛

✓ زيادة الإنتاجية؛

✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛

✓ تخفيف أعباء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين سيساعد على الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، حيث يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المطلوب منهم. ويجب أيضاً على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، كما قد يحتاجون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، وما قد تتضمنه الخريطة الجديدة من مواقع للسلطة، بالإضافة إلى مستقبل العلاقات والنتائج المنشودة.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 107 - 110، بتصرف.

2- التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل مُمكنة تتصل بتعلمهم كيفية التخلي عن السلطة. فقبل المضي قدماً وبشكل حدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على دعم والتزام المديرين. فقد أشارت دراسة (Kizilos, 1990) إلى أن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات من أجل الحصول على القوة والسلطة وغالباً لن يكونوا راغبين في التخلي أو التنازل عنها بسهولة. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية وأساسية نحو تنفيذ التمكين. وعليه فأحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمدير بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كان يقوم بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المدير لأن يلعب دور المسهل والمدرّب للعاملين من أجل مساعدتهم على التعلم والتطور والنمو. فحسب دراسة (Phillips, 1995) فالمدرّب يجب أن يهيئ البيئة الصحية من خلال إقناع الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات بأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. أيضاً أحد أدوار المدير الرئيسة في مشروع التمكين هو التأكد من أن الأفراد لا يحصلون فقط على السلطة ولكن يمكنهم أيضاً الوصول إلى المصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي، يصبح دور المدير هنا تسهيل الوصول إلى الموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. وعليه فالتغيير في دور ومسؤوليات المدير في بيئة التمكين يعتبر دعامة وخطوة أساسية نحو النجاح.

3- تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين:

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أهم التحديات بالنسبة للمديرين والعاملين، فالمدرّب عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة العليا طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المدير المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي يتخذها العاملون باستمرار خصوصاً في بداية العملية حتى يتعودوا على التصرف الذاتي بفعالية. وهنا بالذات يجب التأكيد على ضرورة خلق تحديات جديدة بالنسبة للمدير حتى يصبح التنازل عن بعض السلطات التقليدية أمراً محبباً بالنسبة إليه، وإلا فالأكيد أنه سيتجه لمقاومة التغيير خوفاً من فقدان النفوذ، الأمر الذي يشكل خطراً على مشروع التمكين.

4- تكوين فرق العمل:

يعتبر العمل الفرقي من أسس مشروع التمكين، وعليه فالمطلوب من الإدارة هو تغيير فلسفة العمل من الاعتماد على العاملين بشكل فردي إلى تفعيلهم من خلال فرق العمل على اختلاف أهدافها ومسمياتها. ومن

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

أجل إنجاح ذلك يجب أن تحرص الإدارة على تبادل الآراء واللقاءات الجماعية والمشاورات متعددة الأطراف، بالإضافة إلى تكثيف حلقات الجودة والعصف الذهني وغيرها من الممارسات الداعمة التي وعلى الرغم مما تحمله من تكاليف ومتطلبات إلا أنها ضرورية في بناء منظومة العمل الفرقي الذي يمهد الطريق لإنجاح إستراتيجية التمكين.

5- المشاركة في المعلومات:

لكي يتاح للمرؤوسين فرصة اتخاذ قرارات أفضل فأهم بحاجة لنظم معلومات متجددة عن وظائفهم واتجاهات منظماتهم. وعليه يجب أن يتَّوَفَّرَ للعاملين المُمَكِّنِينَ فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على إنجاح وتطوير أعمالهم، فكلما توفرت المعلومات بفعالية للمرؤوسين عن متطلبات أداء عملهم كلما ازدادت فعاليتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدير الحرص على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة في كيفية انتقاء الأفراد بعيدا عن المحاباة والعشوائية وغيرها من الممارسات التي تهدد مشروع التمكين.

7- توفير التدريب:

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لمشروع التمكين، وعليه يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية متنوعة كمهارات حل المشاكل، وتقنيات الاتصال، وإدارة الصراع، ونظم الجودة، والعمل خلال فرق العمل... الخ وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات:

تأكيدا يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم، ويمكن هنا أن تُستخدم خطة عمل لتنظيم أداء العاملين من أجل توصيل توقعات الإدارة، حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يجب أن تتعلق أساسا بتطوير أداء العمل والتعلم والتطوير من أجل التمكين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، والمطلوب هنا تصميم نظم للمكافآت تتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل في ظل إستراتيجية التمكين. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

للعاملين والاعتراف بسلوكهم التمكيني وأهميته، فعلى سبيل المثال يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا بعضاً من برنامج التمكين بنجاح على مكافآت وشهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم وإنجاحهم للبرنامج.

10- عدم استعجال النتائج:

لا يكمن تغيير بيئة العمل بين عشية وضحاها، وبما أن تبني برنامج التمكين يتضمن إستراتيجية تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون الوقت الكافي لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال النتائج، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن مشاركة جميع الأطراف في المنظمة. كذلك حاولت دراسة (Dennis C, K) تقديم نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة خطوات يؤدي تفاعلها مع بعض إلى التطوير المستمر لعملية التمكين. ووفقاً لهذا النموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:¹

- الخطوة الأولى: تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة؛
- الخطوة الثانية: وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للأفراد؛
- الخطوة الثالثة: تدريب الأفراد لأداء مهامهم وأدوارهم الجديدة بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة؛
- الخطوة الرابعة: القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ليضمن الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف؛
- الخطوة الخامسة: تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط، والرواتب، والحوافز، والتسويق، والتدريب... الخ، وذلك بغرض دعم إستراتيجية التمكين؛
- الخطوة السادسة: التقييم والتحسين المستمر للعمليات.

وتضيف دراسة (باعثمان، 2004) مؤكدة على أن الأخذ بهذا النموذج ينجر عنه فوائد عدة، أهمها أنه يعرف المديرين والعاملين بالخطوات الرئيسية لبرنامج التمكين، كما يزودهم بالمعلومات المشتركة للمناقشة والإثراء، كما يساعد المديرين على النظر بأبعاد تنظيمية للتمكين باعتباره عمليات يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها.²

(1) ربما عبد الرحمان باعثمان، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2002، ص: 80.

(2) نفس المكان السابق.

المطلب الثالث: نماذج التمكين

نظرا لشيوع التمكين واتجاه اغلب المنظمات المعاصرة نحو إحلاله وتطبيقه، حاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية والتطبيقية وذلك بهدف استعمالها كمصاييح إرشادية، لكن رغم أهميتها والجهود الكبيرة التي بذلت فيها إلا أنها ليست ثابتة الدلالة وصالحة الاستعمال في كل مكان وزمان، فالتجربة أثبتت أن تطبيق التمكين يخضع بالدرجة الأولى إلى خصوصية بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية السائدة، وما الاسترشاد بهذه النماذج إلا لكونها تسهل الفهم وتوفر بعض الوقت خصوصا إذا كان انتقائها موضوعيا.

حقيقة انه لمن الصعب جدا حصر نماذج التمكين نظرا لكثرتها وتنوعها، كذلك الانتقاء منها ليس سهلا بسبب تعقد وتشعب مفهوم التمكين من جهة، وحركية بيئة الأعمال وتطورها من جهة أخرى، لذا سنقدم بعض النماذج على سبيل المثال محاولين عرضها ببساطة ليسهل فهمها وتحليلها.

أولا- نموذج Tom Peters :

يقوم نموذج Tom Peters لعملية التمكين على عنصرين رئيسين هما:

- **العنصر الأول:** إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)؛
- **العنصر الثاني:** استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمساعدة على تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح Peters بتوفير العوامل الآتية:¹

- ✓ حسن الاستماع إلى الأفراد؛
- ✓ تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم؛
- ✓ الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- ✓ توفير نظم أجور محفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق التمكين ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بآرائهم وأفكارهم في إنجاحه وتطويره، لذا فهي مطالبة أساسا بتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، والاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم ومبادراتهم حتى ولو اختلفت مع رؤى وتوجهات الإدارة العليا.

(1) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص: 55 - 56.

وللنجاح في تطبيق التمكين ينصح **Peters** بضرورة التخلص من المعوقات الآتية:¹

✓ الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛

✓ القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛

✓ عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

ثانيا- نموذج الحاجة:²

أعدت فاطمة الحاجة هذا النموذج سنة 2006 كمقترح لبناء مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال دراسة تأثير العلاقة المتبادلة بين المناخ التنظيمي وأبعاد التمكين.

حيث تصنف الحاجة عوامل المناخ التنظيمي إلى مجموعتين، الأولى تضم العوامل ذات التأثير القوي والايجابي على تمكين العاملين، وتضم: القيادة، والتدريب، وفرق العمل، أما الثانية فتضم العوامل ذات التأثير الأقل وتشمل: تقويم الأداء، والاتصال، والهيكلة التنظيمي، والحوافز. وعليه يمكن القول أن تمكين العاملين وفقا لهذا النموذج يتحقق من خلال المعادلة الآتية:

تمكين العاملين = القيادة + التدريب + فرق العمل

وترى الحاجة بأن أي نموذج للتمكين يجب أن يركز على رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وتدعيم خبراتهم، وذلك عبر ثلاثة مراحل أساسية، هي:

- المرحلة الأولى: التمهيد لتقبل فكرة التمكين؛
- المرحلة الثانية: تهيئة المناخ التنظيمي وتعديل أو تكييف الثقافة التنظيمية؛
- المرحلة الثالثة: تنفيذ ممارسات وخطط التمكين.

وتضيف الحاجة قائلة بأن إحلال التمكين في بيئة الأعمال العربية يحتاج إلى وقت طويل وممارسات قبلية متعددة، مؤكدة على أن تطبيق التمكين فيها لا يمكن أن يتم دفعة واحدة لأنه قد يلقي مقاومة من قبل بعض العاملين، سواء بسبب خوفهم من تأثر مصالحهم أو فقدانهم لتأثيرهم الوظيفي، أو عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية واستخدام أساليب عمل جديدة قد تحتاج إلى وقت وجهد لإتقانها، وتختتم الحاجة مذكرة بأهمية التدريب الذي يعد الأداة الرئيسة للتمكين.

(1) ريم عبد الرحمان باعثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

(2) فاطمة عبد الحميد الحاجة، مرجع سبق ذكره.

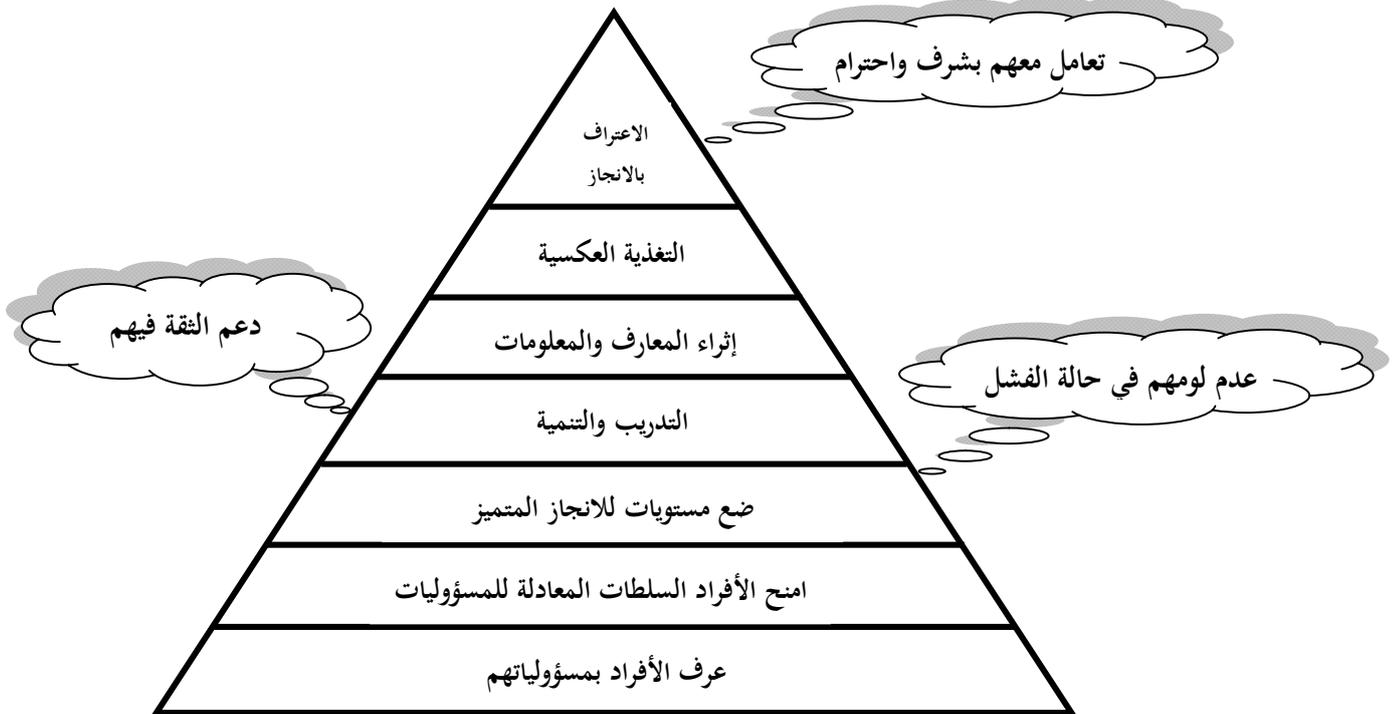
ثالثاً- نموذج Dianna Terris :

يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ تلخصها Terris من خلال النقاط الآتية:

- ✓ معرفة وتحديد الأفراد لمسؤولياتهم؛
- ✓ التحلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات؛
- ✓ وضع مستويات الانجاز المميز؛
- ✓ ضرورة تدريب الأفراد، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق التميز؛
- ✓ تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات؛
- ✓ تزويد الأفراد بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم؛
- ✓ الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها؛
- ✓ دعم الثقة فيهم؛
- ✓ عدم لومهم في حالة الفشل؛
- ✓ التعامل معهم بشرف واحترام.

ويمكن أن نلخص نموذج Terris من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-5): نموذج Dianna Terris لتمكين العاملين



المصدر: ربما عبد الرحمان باعثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

المبحث الرابع: أعباء ومعوقات التمكين وواقعه في المؤسسة الاقتصادية

بعد أن تعرفنا سابقا على مستويات التمكين وخطواته، وعرضنا البعض من نماذجه، وجب علينا الآن محاولة إكمال المقاربة العملية التي نقتربها لتطبيق التمكين، وذلك من خلال تحليل أعباءه وأهم معوقاته، بالإضافة إلى واقعه في بيئة المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أعباء التمكين

على الرغم من النتائج الباهرة التي قد يحققها التمكين كما تطرقنا إلى ذلك سابقا، إلا أن التحليل العلمي والمنطقي يفرض علينا التأكيد على التكاليف المصاحبة له، والأعباء النفسية التي قد تترتب عنه على مستوى المنظمة، والمدير، والأهم العاملين باعتبارهم الهدف الأساسي للتمكين.

فبالنسبة للمنظمة يعتبر التمكين بمثابة إستراتيجية تغيير شاملة ينجر عنها العديد من التغيرات والتعديلات، وهذا ما يصاحبه تكاليف كثيرة يجب أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار، فبرامج التدريب والتأهيل، والمتطلبات المادية لتفعيل فرق العمل، وتعديل نظم وتكنولوجيا الاتصال وغيرها، يعد من أساسيات التمكين لكنها تحتاج إلى إنفاق كبير وميزانيات خاصة، والأهم من ذلك تحتاج إلى الصبر على نتائجها لأن نجاحها لا يكون بين عشية وضحاها. ونحن هنا لا نخوف الإدارة من التمكين، فنتائج وأهميته وضرورة إحلاله أصبحت من المسلمات في بيئة الأعمال المعاصرة، فقد يجب أن نؤكد وبشدة على تكاليف برامجه باعتبارها استثمارات طويلة الأجل يجب أن تكون المنظمة على أتم الاستعداد لها.

أما بالنسبة للمدير فالأعباء النفسية التي يتحملها جراء إحلال إستراتيجية التمكين كبيرة، خصوصا وأنه اعتاد على العمل بفلسفة يكون فيها هو المسيطر والأمر الناهي، حيث من الصعب عليه أن يتقبل بسهولة فكرة التنازل الطوعي عن السلطة والمسؤولية وما يصاحبهما من نفوذ، لذا يجب عليه بداية أن يعي جيدا أهمية التمكين بكونه طريقة عمل معاصرة بفلسفة مختلفة، تقوم على أن قوة المدير لا ترتبط بطبيعة أعماله ومسؤولياته، بقدر ما هي مرتبطة بمدى قدرته على تفعيل الآخرين حوله، ودعمهم للمساهمة في تحقيق النجاح والتميز. وهنا يؤكد الخبراء على أن أي تردد وخوف للمدير يشكل عبئا كبيرا وخطرا على برامج التمكين لأنه يعد حلقة أساسية فيها، فلا يمكن أن تصور نجاح التمكين بدون دعم وتأييد من المدير سواء كان ذلك بفكره وسلوكه.

أما بالنسبة للعاملين فعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدوا مرغوبة ومقبولة، إلا أن دراسة (ملحم، 2006) تؤكد على أن هناك أعباء يتحملها العاملون جراء تطبيق برامج التمكين لا بد من الإشارة إليها، حيث أن تحمل

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

المسؤولية يصاحبه وجوب المساءلة والمحاسبة على النتائج، بالإضافة إلى ضرورة المشاركة في المخاطرة، وهنا بالذات يمكن تشبيه مفهوم التمكين إلى حد ما بملكية العامل للوظيفة، فالمالك عادة يتحمل المخاطرة والنتائج المترتبة عنها. لذا قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الأفراد، لأن البعض منهم لا يجب تحمل المسؤولية ويقاوم المخاطرة ولا يتحمل نتائجها خوفاً من النتائج غير المرضية وانعكاساتها، راجعاً في أن تحدد له كل الأمور وكل المهام، خوفاً من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار الأفعال والنتائج. لكن يجب أن لا ننسى هنا الجانب المهم حيث أن المشاركة في المخاطرة وتحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة حرص العامل على تجنب الأخطاء، وتقليل التكاليف، والنتائج، التي قد يكون لها أثر سلبي على المنظمة.¹

وفي دراسة أجريت سنة 2002 بعنوان: "التمكين هدر للموارد" بينت أن إدارة العمل من المستويات الدنيا يمكن أن يزيد من فعالية أداء المنظمة في حالة وجود تنوع كبير في الوظائف، والمهام، والعمل في أجواء من عدم التأكد، بسبب التغييرات المتجددة في التكنولوجيا واحتياجات الزبائن. مؤكدة على أن الشركات أو المنظمات التي تعمل ضمن مستويات عليا من التأكد مثل المصانع التي تنتج نوعاً واحداً من المنتجات، من غير المفضل أن يتم تطوير الأداء فيها من خلال إحلال إستراتيجية التمكين، وعليه فالتمكين ليس له فائدة شاملة ولا يعتبر قاعدة عامة في بيئة الأعمال المعاصرة.²

وتضيف دراسة (اليقوب، 2004) بأن هذا الطرح يتوافق مع ما يعتقد عدد كبير من الباحثين والممارسين، في أن أحد أهم عناصر نجاح التمكين هو تقييم ظروف كل منظمة والتحري عن تكلفة وإمكانية تطبيقه، فالتمكين على هذا النحو لا يعد الحل الأمثل لجميع المشاكل التي تواجهها المنظمة.³

وترى دراسة (ماركو، 2011) أن تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة سلاح ذو حدين، فإما أن يعود بالنفع على المنظمة والمدير والفرد في آن واحد، وإما أن تكون له نتائج سلبية عليهم جميعاً. فعملية التمكين تجعل الفرد يشعر بالرضا والانتماء، مما يؤدي إلى الرفع من معنوياته ليمتلئ بقدر كبير من الطاقة للعمل أكثر محاولاً بذلك رفع الإنتاجية وتحسين الجودة، كما أن عدم تطبيق التمكين بفعالية، وخصوصاً عدم الاستعداد لمتطلباته وأعباءه واستتعمال المديرين لنتائجه سيجعل منه ذو أثر سلبي كبير على أهداف الفرد والمنظمة.⁴

(1) خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

(2) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(3) نفس المكان السابق.

(4) ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

ومن الأمور المهمة لنجاح التمكين حسب دراسة (اليعقوب، 2004) هي تقييم ظروف المنظمة ومدى إمكانياتها، فالخسائر الناتجة عن الفشل في تطبيق التمكين أكبر من الخسائر التي تنتج عن عدم تطبيقه في الأساس. كما أن المشكلة الأساسية في التمكين أنه يحتاج إلى وقت أكثر مما قد يتوقع البعض، الأمر الذي يجعلهم يعتقدون بعدم جدوى عملياته وخاصة في حالة الرغبة بالحصول على نتائج سريعة. لذا فإن عملية التغيير يجب أن تكون مدروسة ومخطط لها، وأن تكون الإدارة على علم بأن النتائج تحتاج إلى فترة حتى تظهر وتبلور، وأن البيئة تحتاج إلى التأسيس الجيد للحصول على النتائج المتوقعة، كما قد تواجه المنظمة مشكلة مقاومة التغيير التي تشكل عبئا كبيرا يهدد التمكين، فهي ظاهرة يجب أن تتوقعها الإدارة وتحضر بجد لكيفية التعامل معها.¹

وختاما تؤكد دراسة (الوادي، 2012) أن مزايا التمكين ونتائجه أكبر بكثير من أعباءه، خصوصا إذا توافرت متطلباته والتي يعتبر من أهمها العامل صاحب القدرة والاستعداد المسبق للتحلي بروح المبادرة والاستقلالية.²

المطلب الثاني: معوقات التمكين

بداية يجب التأكيد على أن أهم عائق في إحلال إستراتيجية التمكين هو عدم الفهم الجيد لها ولمختلف أبعادها وتحدياتها، فالانسياق وراء التمكين من أجل مجرد ركوب موجة التغيير والتطوير بدون استعداد مسبق وتحليل لمختلف مداخله ومعانيه، والأهم بدون دراسة مدى جدوى برامجه وتوافقها مع خصائص البيئة الداخلية، يعد مخاطرة حقيقية قد تؤدي لا محالة إلى نتائج عكسية بالغة الأثر.

ففي دراسة قام بها (Kefyalew, 2003) بهدف معرفة معنى التمكين لدى عينة من الخبراء الكنديين، توصل من خلالها عدم رضاهم عن البرامج المطبقة حيث أن بعضها لا يتضمن التمكين فعليا.³ وتؤكد دراسة (اليعقوب، 2004) أن هذا يعتبر مثلا على أحد أهم معوقات تطبيق التمكين، فعدم تحديد العناصر والمكونات الرئيسية للتمكين يجعل من تطبيقه لاحقا عرضة لتفسيرات مختلفة، وبالتالي يؤدي إلى نوع من الاختلاف في الفهم والتطبيق، وبالتالي عدم الحصول على النتائج المنشودة.⁴

وأیضا، من أهم معوقات التمكين هو استعجال الحصول على النتائج، وعدم الصبر على التعثرات الأولية لبرامجه، وما قد يتبعها من أحكام مسبقة خاطئة. حيث تؤكد هنا دراسة (الكبيسي، 2004) على أن تعثر بعض

(1) تمارا عادل اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

(2) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 133 .

(3) Kefyalew, M, **Empowerment in the Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience**, Canadian Association for the Study of Adult Education, 2003, On-Line :

http://casae-ca/~casae/sites/casae/archives/cnf2003/2003_papers/kenmandefrotCAS03.pdf, On: 19/09/2014 .

(4) تمارا عادل اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

الخطوات، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق، أو ظهور إفراتات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، وما قد يصاحب ذلك من ضعف دعم الإدارة وتردها كفيل بإفشال العملية بأكملها والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.¹

أما دراسة (مصطفى، 2005) فتؤكد على أن عدم شعور المديرين والقيادات أنفسهم بالتمكين يعد من أهم معوقات تطبيق التمكين، فإذا كان الصف الأول غير مُمكن فكيف يمكن أن نتوقع منه تمكين الصف الثاني؟² في حين أن دراسة (ماركو، 2011) تلخص معوقات التمكين من خلال تخوف كل من المديرين والمرؤوسين والإدارة من نتائجه، ملخصة ذلك على النحو الآتي:

فبالنسبة للمديرين يتجلى ذلك في خوفهم من فقدانهم النفوذ الذي كانوا يتمتعون به في ظل المركزية، وكذلك خوفهم من أن يظهر المرؤوسون كفاءة واقتدارا في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة فيهم.³ أما بالنسبة للمرؤوسين فقد يخاف الكثير منهم من تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها، وكذلك تخوف المرؤوسين ذو الإنتاج المنخفض واللذين يعتمدون في كل كبيرة وصغيرة على رؤسائهم من انكشاف قدراتهم ومهاراتهم الضعيفة أمام الإدارة، مما قد يشكل خطرا على مستقبلهم الوظيفي.⁴ أما بالنسبة للإدارة فتلخص ماركو ذلك من خلال النقاط الآتية:⁵

- الاعتقاد الخاطئ بأن تمكين العاملين هو الحل السليم والأكيد لعلاج كل المشكلات الآتية التي تعاني منها المنظمة، فالتمكين إستراتيجية إدارية تطويرية تتسم عادة بالبطء، وتحتاج إلى وقت، ودعم، والتزام من جانب كل الأطراف المعنية بها؛
- الاعتقاد الخاطئ بكون برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله ومحاكاته، والحقيقة أن نجاح التمكين لا يكمن في نسخه، بل يظهر في مدى مراعاته لظروف ومتطلبات وأهداف المنظمة التي تسعى إلى إحلاله والتي قد تختلف من بيئة إلى أخرى، بل وحتى في نفس البيئة من زمن إلى آخر؛
- التقليص التنظيمي **Downsizing** الذي يقوم على سياسة الاستغناء عن العاملين، وما تولده من الخوف في نفوس العاملين على حياتهم ووظائفهم، فمن المستحيل طبعاً تمكين العاملين في منظمة لا تظهر الالتزام الكافي

(1) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

(3) و (4) و (5) ماري ثابت ماركو، مرجع سبق ذكره، ص: 92 - 93.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

نحو الاحتفاظ بالعاملين، فهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي التي يعد الدعم الأساسية التي يحتاجها العاملون للإنتاج والإبداع؛

■ شيوع البيروقراطية في الكثير من المنظمات، والتي تعيق التمكين الذي يحتاج أساسا إلى التسطیح الهرمي **Flattening**، لأنها بطبيعتها تعتمد على العكس حيث تقوم الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، بالإضافة إلى وجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا يفعل، حيث لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والإبداع؛

■ عدم وجود التدريب المناسب، فالتمكين عملية مستمرة وليس لها حدود معينة، وعلى المنظمة أن تدرك ذلك عند الشروع في التنفيذ، والمطلوب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة، وهذا ما يتوافر مع وجود التدريب المناسب والمستمر، ليس فقط للعامل ولكن للجميع بما في ذلك المديرون في الإدارة العليا من أجل تعلم المهارات والطرق الإشرافية المعاصرة التي تتناسب مع متطلبات التمكين.

وبدورها حاولت دراسة (Spreizer & Al, 1995) تلخيص أهم معوقات التمكين بعد تحليل ميداني معمق من خلال النقاط الآتية:¹

- انخفاض مهارات العاملين، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛
 - غياب الثقة بين الإدارة والعاملين، لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
 - وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات التنظيمية فيها؛
 - وجود نظام قيادة تقليدي يتسم بالرقابة الصارمة التي لا تسمح بحرية التصرف وتحد من إبداع العاملين؛
 - العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز؛
 - ضعف العلاقة بين العاملين، لغياب فرق العمل في بيئة وفلسفة عمل المنظمة؛
 - مناخ تنظيمي غير صحي ينعكس سلبا على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- وتدعيما لما سبق يمكن أن نلخص بعض الدراسات الأجنبية والعربية وأهم ما جاء فيها من عناصر وعوامل معيقة للتمكين من خلال الجدولين الآتيين:

(1) Spreitzer, G, M. ; De Janasz, S, C. ; & Quinn, R, E., **Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership**, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, Issue.4, 1999, p : 515.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-4) : معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال الغربية

معوقات تطبيق التمكين	أصحاب الدراسة
خوف الإدارة العليا من فقدان القوة، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة وضعف الثقة بالنفس، قلة الاستعداد لتقبل التغيير والرغبة فيه، إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، زيادة أعباء العمل والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها، زيادة الصراع وتفشي النزاعات بين العاملين عند أداء العمل الجماعي، اتخاذ القرارات على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.	(Hradesky, 1996)
مقومة التغيير من قبل المديرين والعاملين، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة، عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة، جمود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبني الأفكار الجديدة، رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية، خوف المدراء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.	(Greasley & King, 2005)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الجدول رقم (2-5) : معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال العربية

معوقات تطبيق التمكين	أصحاب الدراسة
البناء التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة في التغيير، خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة، السرية في تبادل المعلومات، ضعف نظام التحفيز، التمسك بنظم القيادة التقليدية، ضعف أنظمة التدريب، غياب الثقة، عدم ملائمة نظام المكافآت، التباين بين أهداف كل من الإدارة والعاملين.	(العتيبي، 2004)
عدم فعالية نظم إدارة الموارد البشرية، مركزية اتخاذ القرار، المساءلة المتشددة على الأخطاء، جمود اللوائح والقوانين، نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لإنجاز العمل، محدودية استعداد المديرين في منح الصلاحيات، محدودية استعداد العاملين لتولي المزيد من المسؤوليات، تدني مستوى كفاءة العاملين، محدودية البرامج التدريبية، ضعف نظم المعلومات والاتصال.	(ابن نحيث، 2008)
عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، سيادة أجواء البيروقراطية، ضغوطات المنافسة، ضغوطات مرحلة التحول والتغيير؛ نمط القيادة: الرقابة المباشرة والحثيثة على العاملين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل معهم، والاهتمام الكبير بفشلهم والتركيز عليه في الحكم عليهم؛ نظام العوائد: عدم تناسب العوائد والخوافز مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بالإبداع؛ تصميم العمل: عدم وضوح الدور المطلوب من العامل، قلة الدعم والتدريب التقني، عدم واقعية الأهداف، الروتين الممل، قلة تنوع العمل، ضعف فرص التقدم والتطور.	(الرقاد وأبو دبة، 2012)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

ومن أجل التغلب على المعوقات السابقة تقترح دراسة (Civerolo, 2004) الإجراءات الآتية:¹

- الاستمرار في توصيل الرؤى و التصورات حول أهداف وتوجهات المؤسسة وعوائدها المتوقعة؛
 - قيادة المرؤوسين الأفعال وليس بالأقوال؛
 - تحريض العاملين على حل مشكلات العمل بأنفسهم؛
 - غرس التوجهات الفكرية الجديدة في نفوس العاملين والتأكيد على أهمية الالتزام بها؛
 - التعجيل في بناء مهارات العمل والاتصال لدي العاملين باعتبارها من الضمانات الأساسية لتحقيق النجاح؛
 - إيجاد مناخ عمل هادف وغير قابل للتأويل، لأن تمكن الأفراد دون خلق مناخ تعاوني يعتبر هدرا للوقت؛
 - إيجاد أدوات حل المشكلات والحرص على تفعيلها مثل الخرائط التنظيمية بأنواعها وفنون العصف الذهني؛
 - تشكيل فرق عمل مؤهلة وقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من تعليم وتدريب القادة المنتظرين على مختلف المهارات لضمان نجاح كل فريق، ويرتبط بذلك أيضا بالاختيار الملائم للأفراد، والتركيز على مشكل محددة وإيجاد مقاييس أداء واضحة، وتجنب التشتت في التحليل وتعيين حدود وصلاحيات كل فريق؛
 - وأخيرا، الاعتراف بجهود العاملين الذي يعد حجر الزاوية لضمان نجاح عمليات التمكين، إذ يجب تقدير مبادرات العاملين واحترامهم ومكافئتهم على أعمالهم المتميزة، ويجب التأكيد على المنجزات وتعميمها داخل إدارات وأقسام المنظمة لكي يعلمها الجميع ويلمسوها، حيث أن عدم الاعتراف بالأداء المتميز يؤدي لا محالة إلى فقدان الأفراد لدافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.
- وتماشيا مع هذا الطرح حاولت بدورها دراسة (العتيبي، 2004) تقديم مجموعة من الاقتراحات المساعدة على إنجاح مشروع التمكين، والتي يمكن أن نلخصها من خلال النقاط الآتية:²

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي؛
- السماح بتداول المعلومات؛
- التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم إلى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية؛
- إعادة النظر في نظام المكافآت؛
- توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

(1) Civerolo, J., **People Empowerment: How to Guarantee Success in Improvement Initiatives**, 2004, On-Line : <http://www.partnersforexcellence.com/index.php/newsletters-and-articles/john-civerolo/38-empowerment>, On: 19/09/2014.

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 111 .

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

- أما دراسة (McNamee, 2010) فتؤكد على أربع أمور أو ظروف أساسية يجب أن تحرص المنظمة على توفيرها من أجل اجتناب معوقات التمكين أو على الأقل التقليل من انعكاساتها، وهذه الظروف هي:¹
- نظام معلومات إداري لتوفير تغذية راجعة مستمرة عن عمليات التمكين وكيفية تحقيق الأهداف؛
 - ثقافة تنظيمية تحتوي على نظام أخلاقي مبني على الثقة والمسؤولية والمساءلة، مع وجود برامج مستمرة ومتطورة تحرص على نقل وتعزيز هذا النظام ضمن المنظمة؛
 - الرقابة المالية المستمرة؛
 - نظام اختيار مميز ومصمم بشكل هادف للعاملين المُتمكّنين أو الذين يرغبون في التمكين.

المطلب الثالث: واقع التمكين في المؤسسة الاقتصادية

أمام تحديات العولمة وضغوطات المنافسة المتجددة أصبحت المؤسسة الاقتصادية بحاجة إلى التغيير والتطوير أكثر من غيرها لتحقيق التكيف والاستمرار، وانطلاقاً من هذا سارعت العديد منها إلى تبني استراتيجيات ومداخل خاصة لتحقيق التطوير الإداري، فظهرت الإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات وغيرها وصولاً إلى إستراتيجية تمكين العاملين، والتي وإن كانت مفهوماً عاماً يرتبط بالمنظمات على اختلاف أهدافها وأحجامها إلا أن المؤسسة الاقتصادية منها كانت أكثر تفاعلاً وتطبيقاً لهذا المفهوم، فظهرت على أثر ذلك العديد من التجارب التي تعبر وتفسر عملياً واقع تطبيق التمكين في منظمات الأعمال.

وفي ما يلي سنحاول تحليل هذا الواقع انطلاقاً من بعدين، حيث يرتبط البعد الأول ببيئة الأعمال الغربية والتي تمتاز إدارياً بالأسبقية والريادية، أما البعد الثاني سنخصصه لبيئة الأعمال العربية بحكم انتمائنا إليها من جهة، وموضوع الأطروحة من جهة أخرى.

أولاً- واقع التمكين في بيئة الأعمال الغربية :

ترجع علاقة التمكين ببيئة الأعمال الغربية إلى العقدين الأخيرين من القرن العشرين، ومع مطلع القرن الواحد والعشرين أصبح التمكين هدفاً لأغلب المؤسسات الغربية الهادفة إلى النمو والتميز، خصوصاً مع الاتجاه نحو تفعيل إدارة المعرفة، والاعتماد على رأس المال البشري باعتباره المصدر الأساسي للتنافس وتحقيق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

(1) McNamee, D., " Fraud, Ethics and Empowerment" , 2010, On-Line :

https://www.crowehorwath.net/uploadedfiles/cl/services/fraud_ethics_and_empowerment.pdf , On: 19/09/2014.

ومع هذا يجب أن نشير إلى بعض الصيحات والدراسات التي حاولت التشكيك في حقيقة وأهمية التمكين في بداياته، لنذكر كم كان صعباً إثبات فعاليته وجدواه. فهاهي دراسة (Argyris, 1998) تؤكد على عدم واقعية التمكين نظراً لصعوبة تطبيقه وعدم جدية المديرين في تنفيذه حتى ولو كانوا مقتنعين بأهميته ونتائجه.¹ وتضيف دراسة (Eccels, 2010) مؤكدة بأن التمكين في الحقيقة ما هو إلا وهم أو موضحة عابرة في عالم الإدارة كبقية المفاهيم الإدارية التي تأتي وتذهب كإدارة الهندرة **Reengineering**، والمقارنة المرجعية **Banchmarking**.² لكن رغم هذا فالحقيقة الواضحة للعيان من خلال الممارسات والتجارب هي أن إستراتيجية التمكين أثبتت نجاحها وأهميتها في العديد من الحالات، وفي هذا الصدد يمكن الاستدلال بقصص وتجارب كثيرة كانت شاهدة على نقل مفهوم التمكين بنجاح من الإطار النظري إلى الواقع العملي، محققة بذلك التميز والتفرد وهذا ما أودته دراسة (ملحم، 2006) بنوع من التفصيل لا يتسع المكان هنا للتعمق فيه أكثر.³ تقابلها حالات أخرى فشلت في تهيئة الظروف والمقومات الأساسية لنجاح التمكين الأمر الذي انعكس على محدودية نتاجه داخلها.⁴

وتعتبر شركة **FORD** من أول المؤسسات التي سعت إلى تطبيق إستراتيجية التمكين، وذلك خلال منتصف الثمانينيات من القرن الماضي حيث سعت إلى تأسيس برنامج سمي بالإدارة التشاركية، وكان الهدف الأساسي منه وقتها زيادة حجم المشاركة على كافة المستويات التنظيمية، بدءاً من عامل خط التجميع وانتهاء بمديري الإدارة العليا، ومن أجل تحقيق ذلك قامت الشركة بوضع معايير أساسية تتضمن ما يلي:⁵

- أن يكون برنامج المشاركة مندمجاً مع الجهود الأخرى للمؤسسة؛
- ضرورة مشاركة الجميع دون استثناء؛
- يجب أن يكون البرنامج منظماً على شكل تطبيقات؛
- التأكيد على تقديم وجهات نظر وتوجهات عالمية ومتعددة الأهداف؛

ويؤكد المدير التنفيذي للشركة أن هذا البرنامج حقق نتائج باهرة على مستوى العاملين والمنظمة، كما أنه ساعد على تحديد مراكز الإبداع وتقريب تطلعات العملاء ورغباتهم، كما كان بمثابة القاعدة التي انطلقت منها الشركة نحو إحلال إستراتيجية التمكين مؤكداً على البعد العالمي لل طرح بما يتماشى وتوجهات بيئة الأعمال العاصرة. ويمكن أن نلخص بعض التجارب الأخرى لتطبيق التمكين في بيئة الأعمال الغربية من خلال الجدول الآتي:

(1) Argyris, C., **Empowerment: the emperor's new clothe**, Harvard Business Review, May-June: 1998, p :99.

(2) Eccles, T., Op Cit, p : 17.

(3) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 157 - 181 .

(4) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

(5) رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (2-6): تجارب بعض الشركات التي تبنت التمكين في بيئة الأعمال الغربية

الاسم	النوع	السنة	مجالات التمكين	النتائج
Us Steel's Moon Valley Works	حديد و صلب	1992-1985	تبني ثقافة التمكين من خلال أسلوب Apex ، وإنشاء قسم للعلاقات مع العاملين وجعلهم يديرون المصنع والجودة من خلال فرق العمل.	تحولت من شركة خاسرة ومهددة بالتصفية، إلى العودة بقوة إلى شركة ناجحة ورائدة بفضل تضافر جهود عمالها وثقة إدارتها.
Tenneco Automatic Arkansas US	حديد و صلب و سيارات	1994-1992	تطبيق أساليب التمكين وخصوصا التأكيد على العمل وفقا لإستراتيجية فرق العمل.	الحصول على جائزة أحسن مصنع في أمريكا سنة 1995، تخفيض زمن دورة التصنيع من 36 يوم إلى 24 يوم، تخفيض الوحدات المعيبة إلى 58%، ارتفاع الإنتاجية من 95% عام 1993 إلى 105% عام 1996.
Halliburton Energy Service Texas US	معدات لآبار البترول والغاز	1996-1993	تطبيق برامج تمكين العاملين في مجالات الجودة، والتكلفة، والسرعة، وسلامة العاملين، والبيئة.	مضاعفة الإنتاج، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، والاهم تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية حيث أصبحت الشركة الأولى في مجالها مع نهاية القرن العشرين.
G & E.g Astrophysics California US	أجهزة و معدات طبية	1996-1992	تطبيق إستراتيجية التمكين من خلال فرق العمل، والتأكيد على التحسين المستمر.	تخفيض المخزون السلعي بنسبة 50%، ارتفاع معدل دوران المخزون من 2 إلى 12 مرة سنويا، تخفيض تكلفة العمل بنسبة 58%، تخفيض دورة التصنيع من 30 يوم إلى 12 يوم.
Alcatel Networks System Inc	معدات اتصالات	1996-1992	تحسين العمليات عن طريق تبني إستراتيجية تمكين العاملين	تحسين مستويات الجودة وتقليص وقت دورة الإنتاج بمعدلات تتراوح من 15-20%.
Sensor Products Inc.US	Tactile Pressure Experts	1994-1990	تحسينات مستمرة عن طريق التبني التدريجي لمبادئ التمكين.	ارتفاع المبيعات بنسبة 48%.

المصدر: مرقت ابراهيم راشد، مرجع سبق ذكره، ص: 72 - 73.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

وتعليقا على التجارب السابقة الموضحة في الجدول رقم (2-6) يمكننا القول أن قيمتها تظهر في كونها جاءت في مرحلة التشكيك من التمكين وأهميته (تسعينيات القرن العشرين)، حيث أثبتت مع غيرها من التجارب الأخرى أهميته إستراتيجية التمكين باعتبارها مدخلا فعالا للتطوير الإداري، بشرط توفير المتطلبات الأساسية له والصبر على نتائجه كما أكدنا على ذلك سابقا.

ومع مطلع القرن العشرين أصبح التمكين حقيقة معاشة ومطلبا أساسيا للمنظمات المعاصرة، فلم يعد الحديث حول مدى جدواه أهميته، بل أصبح موضوع النقاش والبحث هو كيف يمكن إحلاله وتطبيقه بفعالية، وتبدوا التجارب هنا كثيرة ومتعددة ومن الصعب تعدادها أو حصرها، فتجربة شركة **Walt-Mart** وشركة **SONY**، وشركة **HP**، وشركة **Procter & Gamble**، وشركة **Motorola**، وغيرها من التجارب الرائدة يمكن الاستدلال بها لإبراز واقع وأهمية التمكين في بيئة الأعمال المعاصرة.

فقط يجب التأكيد هنا على أن هذه المؤسسات وصلت إلى غرس ما يسمى بثقافة التمكين في نفوس أفرادها مديرين وعاملين، حيث أصبحت الممارسات التمكينية قاعدة أساسية وجوهرية في العمل داخلها، فعلى سبيل المثال أول شيء يستلمه العامل الجديد في شركة **Nordstrom** هو كتيب قواعد العمل، الذي يتألف فقط من صفحة واحدة مكتوب في أعلاها "أهلا بك في **Nordstrom**" ومن ثم الجملة الآتية:¹

«نحن سعداء جدا بانضمامك لشركتنا، القاعدة الأساسية للشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا، ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا، ونحن على ثقة تامة بمدى قدراتك لتحقيق هذه الأهداف»

أما عن قوانين **Nordstrom** فهي:²

القاعدة الأساسية: حُكِّم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها.
ولا يوجد لدينا غيرها أي قوانين أخرى.
الرجاء أن تشعر بالحرية، وإن كان لديك أي استفسار يمكن أن تعود لأي من مديريك في أي وقت من الأوقات.

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 178 .

(2) نفس المكان السابق.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة القول أن التمكين اليوم أصبح واقعا تعيشه المنظمات الغربية الرائدة وشعارا أساسيا للعمل فيها، الأمر الذي ساعدها على تفعيل وتحفيز رأس مالها البشري، وما تحققه اليوم من مكانة سوقية وعلى كافة الأصعدة لدليل على نجاحها وتميزها.

ثانيا- واقع التمكين في بيئة الأعمال العربية:

بداية، وكتحليل عام يدرك الجميع حجم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية العربية أو على الأقل تخلفها مقارنة بالمؤسسات الغربية، والأدلة على ذلك كثيرة أهمها انخفاض ثقة المواطن بالمنتجات المحلية وميله إلى نظيرتها الأجنبية، بالإضافة إلى التدمير الكبير من قبل العاملين على أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية المعاشية، دون أن ننسى التخبط الأيديولوجي في اتجاهاتها ومذاهبها. وهذا ما انعكس على ضعف أداء المؤسسة العربية وأدى إلى انخفاض إنتاجيتها، لذا فلا بد لها من نظرة إلى الأمام والعمل على تبني إدارة التغيير من أجل التحسين والتطوير.

وتشير دراسة (الكبيسي، 2004) بأن مشاكل المؤسسة العربية هي نتيجة لبقائها عقودا طويلة أسيرة للمركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وغيرها من المحددات التي ساهمت في إعاقة الطموحات التنموية والبرامج الإصلاحية، الأمر الذي يفرض عليها السعي نحو تبني التمكين كفلسفة ومنهج لإدارة العاملين فيها.¹

وعليه فالسؤال المطروح هنا هو: ما هو واقع التمكين في المؤسسة العربية؟

ولمحاولة الإجابة على هذا السؤال قامت دراسة (بوسالم، 2010) بتحليل العديد من الأبحاث العربية التي كان الهدف منها هو استقراء واقع التمكين في بيئة الأعمال العربية، حيث توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن إدراك أهمية التمكين وتطبيقه في بيئة الأعمال العربية ما يزال محدودا، والسبب الأساسي في ذلك هو عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، بالإضافة إلى اعتقادهم بأن المشاركة وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والقوة التي يتمتعون بها.²

وتضيف دراسة (الحموري، 2009) مؤكدة بأنه وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الفلسفة الإدارية وانتشارها الواسع في بيئة الأعمال الغربية، إلا أننا ما زلنا نلاحظ خلو معظم مؤسساتنا العربية إن لم يكن كلها من روح فلسفة التمكين، بما تمثله من مبادئ وقيم تركز على تفعيل المرد البشري وضمان التزامه لتحقيق النجاح الإداري.³

(1) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

(2) أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 2.

(3) أميرة محمد الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية

ومن خلال بحث معمق تؤكد دراسة (القيوتي، 2004) التي شملت 322 مديرا من مؤسسات مختلفة، صعوبة الوصول بالعاملين لتحقيق مفهوم التمكين في ظل الثقافة التنظيمية السلبية السائدة في الكثير من المؤسسات العربية، ومن أهم أسباب ذلك أساليب الإشراف والإدارة التقليدية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حربي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين، وهذا ما يبرز من خلال الشعار السائد في بيئة الأعمال العربية والذي مفاده: «أنا أعلم بأن هذا الأمر هو الصحيح لكن لا يمكنني مخالفة التعليمات».¹

وبدورها حاولت دراسة (الكايد، 2003) تحليل الأمر من منظور كلي، حيث أكدت على أن نقص الوعي حول أهمية وضرورة التمكين في البلاد العربية يعود لأسباب مختلفة، أهمها عدم الجدية في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الراشد أو الحكمانية الحقة، حيث لا يستطيع المواطن العربي أن يقرر ويقتنع بأن الدولة العربية هي دولة القانون الذي يتساوى أمامها مواطنوها، أو أنها الدولة التي تسودها المساواة الاجتماعية وتوفر الفرص المتساوية لجميع مواطنيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرصا للتنمية والتطوير.²

هذا الأمر وإن كان على المستوى الكلي إلا أن له تأثيرا على طريقة وفلسفة العمل والإشراف داخل المؤسسات، وذلك انطلاقا من العلاقة الوطيدة التي تجمع بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، كذلك كيف يمكن لنا أن تصور نجاح الفرد في التأقلم والانغماس مع تطبيقات التمكين مديرا كان أو عاملا وهو يعيش على الخوف والقمع الفكري خارجيا، فالأمر متشابك ومترايط لدرجة انه من الصعب الفصل بينهما، حيث يتطلب النجاح في ذلك التوافق بين التوجه الكلي للدولة بمنظور التنمية البشرية، مع التوجه الجزئي للمؤسسات بمنظور تنمية الموارد البشرية.

وما يحز في النفس أن مفهوم التمكين قد ورد ذكره في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وبالعديد من المعاني كما اشرنا إلى ذلك في الفصل الأول، وقد كان أولى بالمسلمين والعرب أن يستفيدوا من تأصيل القرآن لمفهوم التمكين فكريا، واجتماعيا، وعلميا، وإداريا، لكن هذا وللأسف لم يحصل وخاصة في المؤسسات العربية، فحسب دراسة (الوادي، 2012) لم يكن هناك الكثير من الأبحاث حول موضوع التمكين، وان وجدت مع العقد الأول من القرن العشرين إلا أن نتائجها لم تنعكس على الواقع الإداري والعملي للمؤسسات العربية.³

وخلاصة القول هو أن المؤسسة العربية ما زالت بعيدة عن تطبيق التمكين وتحقيق متطلباته، وعليه فالتحدي المطروح أمامنا اليوم هو السعي لبناء نماذج عملية تساعد بفعالية على إحلال التمكين في بيئة الأعمال العربية.

(1) محمد القيوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 1630.

(2) زهير الكايد، الحكمانية (Governance) : قضايا وتطبيقات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 172.

(3) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

خلاصة الفصل الثاني:

استعرضنا في هذا الفصل الثاني بالدراسة والتحليل مسببات وأهميته التمكين ونتائجه، كما تناولنا المدخل الأساسية التي حاولت تحديد طبيعة التمكين، ومستوياته، وخطواته، ونماذجه، كما حاولنا أن نختتم هذا الفصل بمناقشة أهم أعباء التمكين ومعوقاته، بالإضافة إلى محاولة تشخيص واقعه في المؤسسة الاقتصادية.

وقد خلصنا في هذا الفصل أن تعقد بيئة الأعمال المعاصرة جعل المؤسسة الاقتصادية تواجه تحديات كثيرة وكبيرة، وأمام هذا الوضع أصبحت مجبرة على الاستعانة أكثر بقدرات أفرادها وأفكارهم، وعلى اثر ذلك جاءت إستراتيجية التمكين باعتبارها الأداة التي يمكن أن تساعد على ذلك، وهذا ما يظهر أهميته باعتباره الوسيلة والمدخل الأساسي الذي يضمن للمؤسسة القدرة على التكيف مع متطلبات بيئتها عن طريق الاستثمار في مواردها البشرية، لذا يمكن القول أن تبني وإحلال إستراتيجية التمكين يحمل في طياته فوائد جمّة مرتبطة بالمؤسسة، والأفراد، وتمتد حتى على العملاء والمساهمين ومختلف أبعاد البيئة.

كما خلصنا إلى أن المدخل العملي للتمكين الذي يدمج ما بين التمكين النفسي والهيكلية، يعتبر الأقدر على تفسير صيرورة وحقيقة التمكين باعتباره الأقرب إلى التطبيق والواقع العملي، فالتمكين إحساس داخلي يظهر من خلال رغبة وإصرار العامل على التطور والتقدم الوظيفي، وهذا ما يعبر عنه بالتمكين النفسي، كما أن هذا الإحساس لكي ينمو ويزدهر يحتاج إلى دعائم ومتطلبات وركائز بيئة يتميز بها مناخ العمل أو المناخ التنظيمي، وهذا ما يوفره التمكين الهيكلي.

كما خلصنا إلى أن التطبيق الفعال لإستراتيجية التمكين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التدرج والمراحلية، وذلك عن طريق الانتقال من مستوى معين بعد تحقيق متطلباته وقواعده، إلى مستوى أشمل وأعمق بعد التأكد من شروطه ومقتضياته، وهذا ما قادنا إلى الحديث عن مراحل تطبيق التمكين التي اختلفت الدراسات والبحوث في تعدادها وترتيبها، إلا أن الاتفاق حولها كان في أنها تبدأ بالرغبة والطموح، وتنتهي بأن يصبح التمكين الفلسفة الرئيسية للعمل. وللتوضيح أكثر تناولنا بعضاً من نماذج التمكين، وذلك من أجل الاسترشاد بها في بناء خطة التحول، لكن مع التأكيد على أن التطبيق الفعال له يستلزم الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة وثقافتها.

كما خلصنا إلى أن إحلال التمكين يتطلب ميزانيات معتبرة، كما قد ينجر عنه ضغط نفسي كبير خصوصاً بالنسبة لفئة المديرين المطالبين ضمنه بإعادة النظر في طريقتهم وفلسفتهم الإشرافية. أما عن واقعه فتوصلنا إلا أن التمكين أصبح حقيقة معاشة في العديد من المؤسسات في بيئة الأعمال الغربية، أما بيئتنا العربية فما زالت متخلفة والأسباب في ذلك كثيرة، فقط المطلوب منها أن تدرك ضرورة أهمية التحول إليه ومتطلبات إحلاله وتطبيقه.



الفصل الثالث

تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

تمهيد:

أدركت المؤسسات اليوم أن مستقبلها ليس مرهونا فقط بمواردها المادية والمالية، بل يعتبر محصلة لنشاط أفرادها المميزين، أي أنه بيد مبدعيها اللذين صاروا اليوم يصنفون على أنهم رأس المال الحقيقي لكل مؤسسة ومجتمع. إن الإبداع يعتبر الضمان الوحيد للنمو والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة، فالإنتاج والتفكير العادي لا يمكن أن يؤدي في أفضل الحالات إلا لتحقيق البقاء، لكن هذا لا يكفي، فإذا لم تكن المؤسسة مبدعة ومشجعة على التميز والريادية فالمستقبل أمامها غامض ومجهول.

والحقيقة التي تكاد مجهولة لدى الجميع أن الإبداع في حد ذاته قبل أن يكون مشاهدات ومنتجات، هو عبارة عن ممارسات تظهر من خلال أفعال خاصة يمكن أن ننظمها وندرجها تحت ما يسمى بالسلوك الإبداعي. لذا فالتحدي الحقيقي أمام المؤسسات المعاصرة هو بلا شك السعي نحو تحفيز السلوك الإبداعي باعتباره الطريق الموصل إلى الإبداع والريادية.

وعندما نتكلم على السلوك الإبداعي فالقصد هو البحث عن الآليات والسبل المناسبة التي تؤدي إلى تنميته وتعزيزه، وهنا يظهر التمكين باعتباره من أهم الآليات التي تساعد على ضمان ذلك، انطلاقا من كون محور اهتمامه وتركيزه هو المورد البشري وكيفية تفعيله وإطلاق قدراته ومواهبه. وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل تحليل السلوك الإبداعي في ظل المقاربة بالتمكين. وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار العام للإبداع .

المبحث الثاني: طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي.

المبحث الرابع: مقارنة نظرية لتنمية السلوك الإبداعي من خلال مدخل التمكين.

المبحث الأول: الإطار العام للإبداع

يعد الإبداع مفهوماً متعدد الأبعاد لكثرة استعماله ومجالاته، وسعيًا منا لتحديد الإطار العام له، سنحاول بداية ضبط الإطار المفاهيمي له وتحليله لتحديد طبيعته من خلال تناول خصائصه، وأشكاله، وتمييزه عن المصطلحات المقاربة، كما سنسعى لدراسة أهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، بالإضافة إلى مستوياته وأنواعه.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة قديمة ارتبطت بالبشرية على مر تاريخها، فلإنسان رغبة دائمة في الاستطلاع والميل نحو التغيير والتحديد. وتشير الدراسات إلى أن مفهوم الإبداع لم يجد صداه كموضوع أكاديمي وتطبيقي لدى المختصين حتى منتصف القرن العشرين، وبالضبط سنة 1950 التي شهدت المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية، والتي أكدت نتائجه على ضرورة تحليل مفهوم الإبداع وإخضاعه للمنهج التجريبي.¹

وبعد أكثر من نصف قرن من البحث في موضوع الإبداع يلاحظ أن هناك اختلافًا كبيرًا بين العلماء في ضبط مفهوم الإبداع وأبعاده، حيث لا يوجد تعريف واضح ومحدد له، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى مناهج الباحثين واجتهاداتهم العلمية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، كما يمكن أن يعود ذلك إلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر.²

ويؤكد Mackinnon الذي يعد من أعلام الباحثين في هذا المجال قائلاً: «إن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محددًا».³ ويضيف دراسة (روشكا، 1989) مؤكدة بالقول: «إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً، وذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع، لهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفاً هنا يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفاً ثانياً يركز على بعد آخر، وهكذا قد نجد تعريفات وأبعادا أخرى جديدة».⁴

(1) فتحي جروان، "الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحلها"، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، 2002، ص: 21.

(2) حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (13)، العدد (1)، 2009، ص: 173.

(3) شهنواز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2012، ص: 102.

(4) ألكسندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت: عالم المعرفة، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989، ص: 16.

وإجمالاً يمكن القول أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ليس شيئاً غريباً أو مشكلة معقدة، حيث أن هناك من يرى بأن هذا الأمر ضروري لتعميق الفهم وإثراء التحليل، وفي هذا الصدد يؤكد Gundry على أن أي محاولة للوصول إلى إجماع حول تعريف محدد للإبداع ربما يتعارض مع فكرة الإبداع في حد ذاتها.¹ ومع إدراكنا لصعوبة الوصول إلى تعريف محدد للإبداع إلا أن هذا لا يعطينا من محاولة الوقوف على بعض المفاهيم التي أوردها الباحثون، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (عساف، 1995) على زاويتين أساسيتين للتحليل، الأولى لغوية والثانية موضوعية.² تضيف إليها الدراسات المعاصرة نموذجاً آخر يعبر عن المفهوم المتكامل للإبداع.

أولاً- الإبداع لغة:

حسب دراسة (فضل الله، 1985) يعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، حيث لم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محدودة، ولم يدخل اللغة العربية بمفهومه المتعارف عليه إلا في صدر الإسلام.³ والإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من "بَدَعَ الشيء أو ابْتَدَعَهُ" بمعنى أَنْشَأَهُ وَبَدَأَهُ أولاً، ويقصد به الإتيان بشيء جديد وغير متعارف عليه بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة، والمبدع هو المُنشِئ أو المُحدِث الذي لم يسبقه أحد.⁴ وقد عرفه القاموس العصري الحديث على أنه: «الإيجاد أو التكوين أو الابتكار».⁵ وتضيف دراسة (العجلة، 2009) مؤكدة على أن الإبداع في اللغة العربية هو: «استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واحترار المؤلف».⁶

والْبَدْعَةُ هي كل مُحَدَّثَةٍ، وهي بدعتان بدعة هدى وبدعة ضلال، ويروي عن سيدنا محمد صل الله عليه وسلم قوله: ﴿... كُلُّ مُحَدَّثَةٍ بِدْعَةٍ وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَلَالَةٌ وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ...﴾ (رواه مسلم، وأبو داود، والنسائي، وابن ماجه). والمقصود بالبدعة هنا ما خالف أصول الشريعة ولو يوافق السنة.⁷

- (1) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008، ص: 36.
- (2) عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد (26)، السنة (17)، 1995، ص: 30.
- (3) فضل الله علي فضل الله، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها توجيهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (3)، 1986، ص: 87.
- (4) جمال خير الله، الإبداع الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 6.
- (5) محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة، 2005، ص: 20.
- (6) توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص: 20.
- (7) هيثم محمد العطار، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وفي القرآن الكريم يقول الله تعالى: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ﴾ (الأحقاف: 9)، أي ما كنت أول الرسل. والبديع من أسماء المولى عز وجل لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها من غير مثال سابق، حيث يقول الله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (البقرة: 117).¹

كما جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني: «أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة».² أما الموسوعة الفلسفية فقد أكدت على أن الإبداع يعني: «إنتاج شيء جديد، أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب».³

أما في اللغة الإنجليزية فقد جاء في قاموس Webster أن أصل كلمة الإبداع Creativity يرجع إلى المقطع اللاتيني Keri الذي يعني النمو وسبب النمو. والفعل الإنجليزي Create يعني سبب المجيء أو الوجود أو إيجاداً ليكون متحققاً. والصفة مُبدع Creative تركز أساساً على القدرة الإبداعية Creative Ability أي أن من يتصف بها يكون مستحوذاً على القدرات التي تجعله كفؤاً لإنتاج عمل جديد، كما أنه يمكن أن يكون مالكا للقوة والدافع والخيال.⁴

أما في قاموس Oxford فإن الإبداع يعبر عنه بمصطلح Innovation والتي ترجع أصولها اللاتينية إلى Novus، حيث تعني الجديد وعند تحويلها إلى الصيغة الفعلية تصبح تعبر عن عمل أي شيء جديد.⁵ والمُبدع Innovator هو الفرد الذي يدخل التغيرات على الأشياء، في حين أن كلمة Invention فمعناها مُخترع وهي تعني الشيء الذي يتم تصنيعه لأول مرة.⁶

والملاحظ هو عدم التمييز في اللغة الإنجليزية بين مصطلحي Creativity و Innovation أي بين الإبداع والابتكار. كما يلاحظ عدم التأكيد على هذا التمييز في اللغة العربية حيث يستخدم لغويا الابتكار كقرين للدلالة على معنى الابتكار.⁷

(1) حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2008، ص: 49 - 50.

(2) أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (26)، 1989، ص: 16.

(3) الأخضر خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: حالة مؤسسة EGTT بسعيدة نموذجاً، رسالة ماجستير في المالية الدولية، غير منشورة، الجزائر: جامعة تلمسان، 2011، ص: 30.

(4) نصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، 1997، ص: 19.

(5) Oxford English Dictionary (OED)

(6) صبيحة قاسم وحميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (7)، العدد (21)، 2011، ص: 123.

(7) أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

ثانيا- الإبداع اصطلاحا:

يعد البحث في تعريف الإبداع كمفهوم مؤسسيا أمرا معقدا بسبب كثرة تداوله وتعدد مداخله، وفي هذا الصدد تشير الكثير من الدراسات بأنه من الصعب الإمام بكافة التعاريف التي تقوم حول مفهوم الإبداع نظرا لتعدد وتباين الأبعاد التي يقوم عليها، بالإضافة إلى تجدها وتغيرها باستمرار.¹ وكمحاوله منا لتبيان معنى الإبداع سنحاول استعراض بعض التعاريف التي قدمت له وتحليلها، حيث سنتناول بداية ما جاء منها في أدبيات الإدارة الغربية، تليها أدبيات الإدارة العربية.

1- تعريف الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال الغربية:

تجمع العديد من الدراسات على أن تحليل الإبداع المؤسسي بمفهومه الحديث يرجع إلى الاقتصادي النمساوي **Joseph Schumpeter** بداية من 1912.² حيث وصف حركية المجتمع "بالتمير الابتكاري"، والذي يعني أن المؤسسات المبتكرة تخلق للوجود منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا بما يعطيها مكانة سوقية، الأمر الذي يؤدي إلى تدمير المؤسسات غير المتحركة والسكنة، وهذا ما يبرز مكانة وأهمية الإبداع في صيرورة الأنظمة الاقتصادية والإدارية.³ وكتعريف للإبداع يرى **Schumpeter** أنه عبارة عن: «ابتكار منتج جديد، أو إصلاح أو تحسين منتج قديم، أو أنه ترتيب مختلف لعوامل الإنتاج».⁴ وقبل ذلك عرف الاقتصادي البريطاني **Adam Smith** الإبداع على أنه: «إيجاد علاقات بين الأشياء لم تكن معروفة من قبل».⁵ في حين أن **Peter Drucker** عرف الإبداع على أنه: «تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد هو عبارة عن تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك».⁶

كذلك عرفت دراسة (**Amabile & AL, 1996**) الإبداع على أنه: «التعبير عن أفكار أصيلة تماما، لكن الأصالة وحدها لا تكفي من أجل أن تكون مبدعا، فالفكرة الإبداعية يجب أن تكون مناسبة وممكنة التطبيق، ويجب أن تؤثر على الكيفية التي تنفذ بها الأعمال لتطوير المنتجات أو لتحسين العمليات».⁷

(1) زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع، الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1985، ص: 26.

(2) Kerorguen, Y. ; & Bouayad, A., **La Face Cachée Du Management**, FRANCE : Dunod, 2004, p : 197.

(3) Drucker, P., **Façonner L'avenir**, FRANCE : Edition D'organisation, 1998, p : 120.

(4) Bussenault, C. ; & Pretet, M., **Economie et Gestion de L'entreprise**, 4^{ème} Edition, FRANCE : Edition Vuibert, 2006, p : 85.

(5) كريم بو عيسى، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الأغواط، 2009، ص: 23.

(6) بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، الأردن: مركز الكتاب الأردني، 1988، ص: 18.

(7) Amabile, T. ; Conti, R. ; Coon, H. ; Lzenby, J. ; & Herron, M., **Assessing The Work Environment For Creativity**, USA : The Academy of Management Journal, Vol.39, N.5, 1996, p : 1148.

ومن بين تعاريف الإبداع التي ترددت كثيرا في أدبيات إدارة الأعمال الغربية نذكر التعريف الذي قدمته دراسة (Robbins, 2001) التي ترى بأن الإبداع هو: «القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار».¹ والتعريف الذي قدمته دراسة (Byrd & brown, 2002) التي تعرف الإبداع على انه: «تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تضيف قيمة مضافة للمؤسسة».² والتعريف الذي قدمته دراسة (Brilman, 2003) التي تعرف الإبداع على أنه: «التنفيذ الصحيح والناجح لفكرة مبتكرة في المؤسسة».³

وتؤكد دراسة (Jean Paul, 2001) أنه ومع مطلع الألفية الثالثة وتغير المناخ الاقتصادي ومعه بيئة الأعمال، ظهرت حقيقة أساسية تمثلت في الاتجاه نحو العملاء باعتبارهم أحد أهم العوامل المؤثرة مباشرة على نمو وبقاء المؤسسة الاقتصادية، الأمر جعل العملية الإبداعية تهتم بالعميل وتمحور حوله باعتباره هدفا استراتيجيا، وعليه كان لزاما إعادة صياغة مفهوم الإبداع المؤسسي وفقا لهذه المقاربة الجديدة.⁴ ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة (Bellon, 2002) تعرف الإبداع على أنه: «الدخول في السوق بمنتج جديد أو فيه خصائص جديدة، أو إدخال عمليات إنتاجية أو تنظيمية جديدة، من أجل مواكبة تطلعات العملاء المتجددة».⁵ كما أن دراسة (Kotler, 2000) عرفت الإبداع على أنه: «أي سلعة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من قبل العملاء على أنها مفيدة وجديدة».⁶ في حين أن دراسة (Daft, 2004) عرفت الإبداع على أنه: «جيل الأفكار المبتكرة الذي قد يلي حاجات محسوسة لدى العملاء مما يعطي المنظمة فرصا أكثر».⁷

ونختتم بالتعريف الذي قدمته دراسة (Hill & Jones, 2009) والتي ترى بأن الإبداع هو: «أي شيء جديد New أو غريب Novel يتعلق بطريقة أداء المنظمات، ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة».⁸

(1) Robbins, S., Op Cit, p : 105 .

(2) Byrd, J. ; & Brown, P , L., **The Innovation Equation: Building Creativity and Risk-Taking in Your Organization**, USA : John Wiley & Sons Inc, 2002, p : 29.

(3) Brilman, J., **Les Meilleurs Pratiques De Management : Au Cœur de La Performance**, FRANCE : Edition D'organisation, 2003, p : 164.

(4) Jean Paul, F., **L'innovation Dans Les Activités De Service : Une Démarche a Rationaliser**, FRANCE : Edition D'organisation, 2001, p : 164.

(5) Bellon, B., **L'innovation Créatrice**, FRANCE : Edition Arte & Economica, 2002, p : 3.

(6) Kotler, P., **Marketing Management : Millennium Edition**, 10th Edition, USA : Prentice-Hall, 2000, p : 355.

(7) Daft, R., **Management**, 6th Ed, USA : Thomson/South-Western, 2004, p : 378.

(8) Hill, C, W. ; & Jone, G, R., **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 9th Ed, USA : South-Westren/ Cengage Learning, 2009, p : 130 .

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

2- تعريف الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال العربية:

من الملاحظ أن تعريف الإبداع في المؤلفات العربية أخذ اتجاهات عدة، فمنها من ركز على ترجمة المفاهيم الغربية وإعادة صياغتها بما يتماشى مع طرحه، ومنها من حاول الاجتهاد والخروج بتحليل خاص. وعموماً يمكن أن نلخص بعض ما جاء في البحوث العربية حول مفهوم الإبداع من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1) : مفهوم الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال العربية

أصحاب الدراسة	محتوى التعريف
(أوكيل، 1994)	«كل خروج عن العادي أو الروتين، أو كل شيء جديد مهما كانت بساطته وفائدته وتأثيره على الحياة بصفة عامة». ¹
(هيجان، 1999)	«قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة». ²
(الصرن، 2001)	« أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة». ³
(حمود، 2002)	«محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية، للقيام بإنتاج سلع، أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل، على أن تتسم بتحقيق منفعة للجميع». ⁴
(العميان، 2005)	«الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة». ⁵
(جلدة وعبوي، 2006)	«عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة». ⁶
(سمسوم، 2008)	«مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله». ⁷

(1) محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 110.

(2) عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999، ص: 24 - 25.

(3) رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سوريا: دار الرضا للنشر، 2000، ص: 340.

(4) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص: 204.

(5) محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 389.

(6) سليم جلدة وزيد عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص: 56.

(7) عائشة سمسوم، مكانة الإبداع في تنظيم الإدارة الجزائرية: دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب البليدة، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة، 2008، ص: 18.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

ومن الملاحظات أيضا اعتماد الكثير من البحوث العربية في تعريفها للإبداع على المفهوم الذي قدمه دراسة (Evan, 1993) واعتماده كتعريف مرجعي، والذي ينص على أن الإبداع هو: «تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارجها، سواء كانت تتعلق بالمنتج، أو الوسيلة، أو النظام، أو العملية، أو السياسة، أو البرنامج، أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها».¹

ثالثا- المفهوم المتكامل للإبداع:

في دراسة نشرها Taylor سنة 1959 ذكر من خلالها أكثر من 100 تعريف للإبداع.² والسؤال المطروح هنا هو: بعد أكثر من 50 سنة على هذه الدراسة، ما هو عدد التعاريف التي يمكن حصرها حول الإبداع؟ الأكد أنه ومع تغير بيئة الأعمال وتعقدتها أصبح العدد اليوم بالآلاف أو أكثر، والأصح هو عدم القدرة على حصرها أصلا، الأمر الذي أدى بالباحثين إلى محاولة بناء نماذج خاصة لتعريف الإبداع، كل نموذج يتكون من مجموعة أبعاد تتفاعل مع بعض لتعبر عن المفهوم المتكامل للإبداع.

ومن بين هذه النماذج ما جاء في دراسة (التميمي والخشالي، 2004) التي أكدت على أن فهم حقيقة الإبداع يتطلب أن ننظر إليه من خلال ثلاث اتجاهات، هي:³

- **الاتجاه الأول:** ينظر إلى الإبداع على أنه أسلوب من أساليب الحياة، يستخدم فيه الفرد مهاراته للتعرف على الطرق التي يستعين بها للوصول إلى الأفكار التي تتميز بالأصالة؛
- **الاتجاه الثاني:** ينظر إلى الإبداع على أنه تقديم شيء جديد يمكن الوصول إليه عن طريق تفاعل التفكير الذهني للفرد مع البيئة التي تحيط به، حيث يتم التركيز هنا النتائج التي يجب أن تتسم بكونها جديدة بالنسبة للفرد أو المجتمع أو لأحدهما، على أن تكون أيضا نافعة ومفيدة؛
- **الاتجاه الثالث:** ينظر للإبداع على أنه عملية يمر فيها الفرد المبدع بحالة من الشعور بالحاجة وعدم التوازن، مما يؤدي به إلى البحث عن العودة إلى حالة التوازن.

ويعتبر نموذج M.Rohodes من أكثر النماذج شمولية لتفسير حقيقة الإبداع حيث حظي بانتشار واسع بين الباحثين والممارسين، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية، وهي:⁴

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص: 345.

(2) نصري حنورة، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(3) إياد فضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (8)، العدد (2)، 2004، ص: 164 - 165.

(4) محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورنج الأردنية للاتصالات في مدينة أرياد، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (40)، العدد (2)، 2013، ص: 286.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- تعريفات محورها المناخ أو البيئة التي يقع في الإبداع؛
- تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية؛
- تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها ومدى ارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات؛
- تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها يكون على أساس الأصالة والملائمة، وتعد الأكثر شيوعا، لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع.

ويشار إلى الأبعاد السابقة التي تجسد نموذج **M.Rohodes** اختصارا بـ **4P's** حيث ترمز تباعا إلى البيئة الإبداعية (**Creative Press**)، والشخص المبدع (**Creative Person**)، والعملية الإبداعية (**Creative Process**)، والنتائج الإبداعية (**Creative Product**).

وتؤكد دراسة (الأحمد، 2008) على أنه انطلاقا من هذا نموذج **M.Rohodes** يمكننا صياغة تعريف شامل ومرجعي للإبداع ينص على أنه: «مزيج من القدرات والاستعدادات العقلية والعوامل النفسية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعملية الإبداعية عبر مراحل متعددة، لتقدم مخرجات يمكن أن تشمل تطوير حلول للمشكلات، أو تقديم عمليات وأساليب و سلع وخدمات أصيلة ومفيدة للمجتمع»¹.

وختما ولكي نثبت الطبيعة المعقدة لمفهوم الإبداع تؤكد دراسة (Boly, 2004) على ثمانية مداخل تجاذبته بالتحليل، كل مدخل منها يشكل حقلًا معرفيًا مستقلا. وهذه المداخل موضحة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): مداخل عملية الإبداع



المصدر: Boly, V., **Ingénierie de L'innovation : Organization et Méthodes des Entreprises Innovantes**, FRANCE : Edition Lavoisier, 2004, p : 30.

(1) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

المطلب الثاني: تحليل مفهوم وطبيعة الإبداع

بداية تؤكد دراسة (أبو هين، 2010) على أنه بالرغم من تعدد التعاريف المفسرة للإبداع إلا أنها جميعا تكاد تصب في بوتقة واحدة، حيث تتفق على فكرة جوهرية مفادها أن الإبداع ببساطة هو التوصل إلى شيء جديد، قد يكون خدمة، أو سلعة، أو نظرية، أو أسلوبا إداريا، أو اختراعا جديدا. كما أنه ليس من الضروري وأن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماما وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف جديد لإشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفا جديدا، ويرى فيها معاني لم يسبقه إليها أحد.¹

وتضيف دراسة (عساف، 1995) بأن مفهوم الإبداع يبدو واضحا أكثر من غيره، بحيث يكاد يفصح عن دلالاته، وأن تعدد التعاريف التي تتعلق به لا يعود لصعوبة تعريفه وتعقد مضمونه قدر ما يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل منهم بأن يدلوا بدلوهم. كما قد تعود صعوبة تعريف الإبداع أيضا إلى اتصافه بالشمولية وكثرة المجالات المعرفية المرتبطة به.²

واقتصاديا، استنادا إلى دراسة (Durieux, 2001) يمكن القول أن الإبداع مرتبط بابتكار حدث وحدث بشرط أن تكون تحمل معها قيمة اقتصادية، بمعنى آخر يمكن فهم الإبداع على أنه عملية رفع مخزون المعارف التي يمتلكها المجتمع، بحيث يكون على شكل تحسينات أو إضافات تخص جميع السلع والخدمات وطرق الإنتاج، مما يجعله مؤثرا على مستوى معيشتنا.³ وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Bellon, 2002) أن المؤسسات لا تبذل فقط من أجل الإبداع لكن استجابة للمتطلبات الجديدة للمنافسة، ومهما كان الإبداع فهو مقبول أو غير مقبول تبعاً للمركز المالي والتنافسي للمؤسسة.⁴

ويؤكد Drucker أن الإبداع مصطلح اقتصادي اجتماعي أكثر منه اصطلاحا تقنيا، وهذا ما يجعلنا نتجاوز الفهم الخاطئ الذي يجعل من الإبداع مقصورا على العلوم الطبية والتكنولوجية، فالمدير الذي يتوصل إلى أسلوب جديد أو يطور الأساليب المستخدمة في العمليات، ويشيرها عن طريق تعديل الاستراتيجيات والنظم والأساليب والعلاقات الوظيفية بما يساهم في تخفيض نفقات التشغيل، يكون بذلك قد حقق درجات من الإبداع.⁵

(1) وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص: 52.

(2) عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

(3) Durieux F., Management de L'innovation : Une Approche Evolutionniste, FRANCE: Edition Vuibert, 2001, p : 5.

(4) Bellon, B., Op Cit, p : 3.

(5) عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص: 15.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن محاولة تحليل مفهوم الإبداع يفرض علينا الوقوف على خصائصه وأهم أشكاله وصوره، بالإضافة إلى فك ارتباطه مع بعض المصطلحات المقاربة.

أولاً- خصائص الإبداع:

بالنسبة لدراسة (الزيادين، 2005) فإن الخصائص العامة للإبداع تظهر على النحو الآتي:¹

- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** تثبت التجارب والدراسات أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، فهو ليس عملية فردية بالضرورة كما يعتقد الكثير، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بان الإبداع الجماعي أو المؤسسي اليوم قد يكون ممكناً وفعالاً أكثر وخصوصاً في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة، حتى يمكن فهمها والتعامل معها للوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛
 - **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة:** إن حقيقة الإبداع تثبت بما لا يدعوا إلى الشك أنه ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، كما قد لا يحتاج وبخاصة في مراحله الأولى إلى المعدات والإمكانات الكبيرة، فالإنسان العاقل السوي هو فرد مبدع وتنطوي مقومات شخصيته على نُويَات أو عناصر إبداعية، وذلك بغض النظر عما إذا كان يعي ذلك أو لا يعيه، والمطلوب فقط هو إظهارها من خلال تنمية التفكير والسلوك الإبداعي، وهذا يحتاج إلى رغبة داخلية ومحفزات خارجية؛
 - **الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الوراثية، كما يمكن تربيته وتطويره:** أي أن الشخصية المبدعة مرتبطة بالعوامل الوراثية، ولكن إذا كانت غير مبدعة يمكن تطويرها وتنميتها من خلال التعلم والممارسة والتدريب، لكن يجب التأكيد هنا على أن الدراسات تثبت أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التدريبية والتعليمية.
- أما **Drucker** فقد حدد خمسة خصائص أساسية للإبداع، وهي:²
- **الإبداع دائماً ما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هاته الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛**
 - **الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع؛**

(1) يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2010، ص: 22 - 23.

(2) أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، الأردن: جدار للكتاب العالمي، 2006، ص: 83.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- الإبداع الفعال هو الذي يكون موجهًا أساسًا إلى إشباع حاجات أو رغبات بعينها وبأسهل نتائج ممكنة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائمًا صغيرة ثم تتطور مرحليًا وفقًا لنتائج التقدم والتجريب؛
- محصلة الإبداع الفعال هي الوصول إلى الصدارة والتميز، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإنساني منذ البداية إلى التفوق فإنه لن يصل في الغالب إلى نتائج إبداعية.
- أما نموذج **Denkan & Al** فقد تطرق إلى خصائص الإبداع انطلاقًا من العوامل التي تشجع المؤسسات على تبنيه أو تفاديه، مركزًا على نقاط كثيرة نذكر من بينها ما يلي:¹
- **التكلفة:** من البديهي أن تكون المؤسسة قادرة على تغطية تكاليف الإبداع، والمقصود هنا أساسًا التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للإفراد والجماعات، سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع؛
- **العائد:** حيث لا يمكن تبني الإبداع، إلا إذا كان هناك تصور بأن هذا الإبداع سيزيد عليه عوائد محورية، ويمكن تلخيص ذلك أساسًا في مدى قدرة تأثير الإبداع على نوعية المنتجات المقدمة للزبائن والعملاء؛
- **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** وتتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على الإبداع الجديد، حيث كلما كان الشيء الذي تم إبداعه منطويًا على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني الإبداع الجديد؛
- **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أنه كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقًا وانسجامًا مع النظام القائم كلما كان ذلك ادعى لتبنيه واستخدامه. هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المؤسسة إلى الإبداعات المتدرجة بدلًا من الإبداعات الجذرية، ذلك لأن الإبداع المتميز بالتطرف الشديد من الممكن النظر إليه باعتباره شيئًا غير مرغوب فيه لأنه لا ينسجم مع الواقع الحالي للمؤسسة؛
- **المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المُبتدع، حيث أنه كلما أتيحت الفرصة لأكبر عدد من الأفراد للمشاركة في القرارات المتعلقة بتطوير الأعمال الإبداعية، كلما أدى ذلك إلى زيادة التزامهم بتبني وتطبيق الممارسات والفعاليات الناتجة عنها بجهد وانغماس؛

(1) حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص: 42 - 43، بتصرف.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- سهولة وبساطة الإجراءات: فكلما كانت الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع متسقة وسهلة، كلما كان ذلك عاملا مشجعا لطرحة والتفكير فيه، وبالمقابل إذا كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة فإن ذلك يحول دون تبني الإبداع، بل وحتى إحجام الأفراد أو الجماعات عن التفكير والسلوك الإبداعي؛
 - مرونة الإبداع: تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المؤسسة، وعلى العكس إذا كان الإبداع لا يتوافق معه ظروف المؤسسة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم قبوله.
- وتضيف دراسة (King & Anderson, 2004) مؤكدة على خاصية أساسية للإبداع في منظمات الأعمال، وهي أن يكون على شكل منتجات ملموسة أو عمليات وإجراءات ضمن فعاليات المنظمة.¹ وعليه فالسؤال الذي يطرح هنا هو: فيما تتمثل صور وأشكال الإبداع الأساسية في المؤسسات؟
- ثانيا- صور وأشكال الإبداع:

تتمثل صور وأشكال الإبداع أساسا في النواتج الإبداعية التي ترى دراسة (الحسنية، 2009) أنها عبارة الحويلة التي تتمحور عن العملية الإبداعية، فقد ينتج عنها أشياء ملموسة أو أمور مجردة كالأفكار والنظريات والافتراضات، وقد يكون الناتج بين الملموس والمجرد كالسلوكيات مثل: القواعد والإجراءات وأساليب العمل، أو استعمالات جديدة لأشياء معروفة سابقا أو حلول لمشكلات معينة.²

وتتفق معظم الدراسات على أن الناتج الإبداعي يجب أن يتصف بالحدثة، لكن الاختلاف يكمن في انقسام الباحثين إلى ثلاث فئات أساسية، حيث ترى الفئة الأولى بأن الناتج الإبداعي يجب أن يكون حديثا بالنسبة للشخص الذي يقوم بإنتاجه، أما الفئة الثانية فترى بأنه يجب أن يكون حديثا بالنسبة للمجتمع، أما الفئة الثالثة فتذهب بعيدا مؤكدة على أن الناتج الإبداعي يجب أن يكون متفردا (Unique).³

وعموما ما يهْمُنَا نحن في هذا الصدد هو تحديد طبيعة الناتج الإبداعي، التي يعتبر Schumpeter من أوائل الذين أشاروا إليها كما تناولنا ذلك سابقا، حيث يلخصها في الأشكال الآتية:⁴

✓ إنتاج منتج جديد؛

✓ إدماج طريقة ناتج جديدة؛

(1) King, N. ; & Anderson, N., **Managing Innovation and Change** , , 2004, p : 314. On-Line : <http://oliviahrrmt20019.wordpress.com/2010/03/22/hello-world/> , On: 17/10/2014.

(2) سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 331.

(3) نيجل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص: 41.

(4) Musso, Pierre. ; Ponthou, L. ; & Seulliet, É., **Fabriquer Le Future : L'imaginaire au Service de L'innovation**, FRANCE: Village Mondial, 2005, p : 05.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

✓ تحقيق تنظيم جديد (مثل حالة احتكار)؛

✓ فتح مدخل جديد (سوق جديدة).

أما دراسة (العميان، 2005) فتلخص طبيعة الناتج الإبداعي في الأشكال الآتية:¹

✓ تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة سعريه جديدة؛

✓ إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة؛

✓ استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة، أو استخدام

تكنولوجيا جديدة؛

✓ تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديلات على الهيكل الرسمي، أو إعادة التنظيم من خلال

إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

أما دراسة (القريوتي، 2003) فترى أن الناتج الإبداعي يظهر من خلال الصور الآتية:²

✓ ابتكار فكرة جديدة **Innovation** أو منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو أسلوب وطريقة جديدة؛

✓ التجميع **Synthesis** لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى أفكار ومنتجات جديد؛

✓ التوسع **Extrusion** باستخدام أفكار جديدة في مجالات جديدة؛

✓ المبادرة **Initiation** أو تقليد تجارب الآخرين.

أما دراسة (عيسى، 1979) فركزت على عناصر أخرى للدلالة على الناتج الإبداعي، وهي:³

✓ عدد المنشورات والتقارير العلمية؛

✓ التراخيص بالنشر، وتقارير البحوث غير المنشورة؛

✓ عدد براءات الاختراع المسجلة؛

✓ الجوائز العلمية أو الأدبية أو الفنية؛

✓ الانتاجات والتراكيب الجديدة؛

✓ تقديرات الكفاية الإنتاجية من المشرفين.

(1) محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 394.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 394.

(3) حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، الكويت: عالم المعرفة، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1979، ص: 48.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما دراسة (اللامي وحسين، 2009) فتعبر عن صور وأشكال الإبداع بطريقة أخرى من خلال ما يسمى حسبها بمؤشرات الإبداع والتي تلخصها في ستة نقاط أساسية، وهي:¹

- ✓ عدد الأفكار الجديدة القابلة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم منتجات متميزة للعملاء؛
- ✓ عدد المنتجات الجديدة التي تختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن المنتجات السابقة؛
- ✓ حالات تحسين المنتجات الحالية بشكل أفضل من خلال إحداث تغييرات فيها وفي الخدمات المرافقة لها؛
- ✓ استخدام عمليات وطرق جديدة في العمل (الإجراءات والنظم والآليات والعمليات... الخ)؛
- ✓ حالات تغيير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد وبالشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة؛
- ✓ تطور الحصة السوقية للمؤسسة بين المنافسين من خلال تحسين قدرتها التنافسية.

ثالثاً- الإبداع والمفاهيم المقاربة:

تؤكد العديد من الدراسات على أن اختلاف الباحثين لم يقف عند مجرد تعريف الإبداع، بل امتد إلى الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى كالعبقرية، والذكاء، والموهبة، وغيرها من المفاهيم التي لا حصر لها. إلا أن تطور بيئة الأعمال المعاصرة ساهم في بلورة مفهوم الإبداع والتمييز بينه وبين المفاهيم المقاربة، وهذا ما يجب التأكيد عليه. ولعل أكثر المصطلحات تداخلاً مع الإبداع هو الابتكار، ومن هنا وجب علينا محاولة تحليل أوجه الشبه والفرق بينهما، وهل يمكن استخدامهما كمصطلحين مترادفين، أم أن لكل منهما خصوصية واستعمال محدد.² بداية، يجب التأكيد على أن أصل المشكلة هو ترجمة هذين المصطلحين، وهنا نجد انقسام الباحثين إلى فئتين، فمنهم من يتخذ كلمة إبداع كترجمة لمصطلح **Creativity** وكلمة ابتكار كترجمة لمصطلح **Innovation**، وفئة أخرى تستعمل الترجمة بصفة عكسية أي الإبداع على أنه **Innovation** والابتكار على أنه **Creativity**. وبالرجوع إلى قواميس اللغة نجد أن كلمة **Creativity** لم ترد في قاموس المورد بل وردت كلمة **Innovation** وترجمت فيه على أنها: ابتداء، وابتكار، وتجديد، أما في معجم إدارة الموارد البشرية فتترجم كلمة **Creativity** على أنها: الابتكار والإبداع، في حين أن القاموس الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية يترجم كلمة **Innovation** على أنها: التجديد، والابتكار، والإبداع، ويترجم كلمة **Creativity** بالطاقة الإبداعية، وكلمة **Creativeness** على أنها: الإبداع والابتكار.³

(1) غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين مريديان وعشائر شيراتون: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (94)، 2009، ص: 224 - 225.

(2) سليم جلدة وزيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(3) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وقد ناقشت دراسة (الكبيسي، 2004) العلاقة السابقة من خلال تعريف الإبداع على انه التطبيق العلمي لما يتم ابتكاره، وهذا يعني أن الشخص يمكن أن يكون مبتكرا دون أن يكون مبدعا، أي أنه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة دون أن يكون مهتما بتوظيفها واستخدامها عمليا، والمبدعون تبعاً لذلك يبدأ عملهم فور انتهاء المبتكرين.¹ وتؤكد ذلك دراسة (درويش وخزعل، 2011) بأن الابتكار يقتصر على مجرد توليد شيء جديد، في حين أن الإبداع يتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذه على أرض الواقع، أو بطريقة أخرى يمكن النظر إلى الابتكار على أنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حين أن الإبداع هو التطبيق العملي لها.²

وعلى العكس من ذلك، ترى دراسة (Koontz & Weithrich, 1988) أن عملية الإبداع تسبق عملية الابتكار، وفيها يتم توليد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما عملية الابتكار ففيها يكون التركيز على نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي التطبيقي، ويمكن أن يكون ذلك ممثلاً في تطوير سلعة جديدة أو دخول سوق جديدة، وقد يتعدى ذلك إلى الأمور التنظيمية والإدارية، وهذا يعني أن عملية الابتكار هي استكمال أو استثمار لعملية الإبداع وتأتي بعدها، وفيها تحصل عملية تجديد المنظمة وذلك بدخول مجالات جديدة.³

كما حاولت دراسة (Brabandère, 2004) تلخيص الفرق بين الإبداع والابتكار من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-3) : الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار	
جماعيا	فرديا	التحضير
فرديا	جماعيا	طريقة العمل
مستمرة، طويلة	غير مستمرة، افتراضية	الصيرورة
مقاس، مؤكد	غير مقاس، محتمل	التأثير
عمل تطبيقي	عمل تفكيري	در المستشارين
جديد في النظام	نظام جديد	النتائج

المصدر: Brabandère, L., *Le Management des Idées*, 2^{ème} Ed, FRANCE : Dunod, 2004, p : 100.

- (1) عامر خضير الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، السعودية: مركز الدراسات والبحوث في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004، ص: 233.
- (2) ماهر صبري درويش وموفق حمد خزعل، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاء الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (27)، 2011، ص: 118 – 119.
- (3) محمود حمدان القاق، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص: 14 – 15.

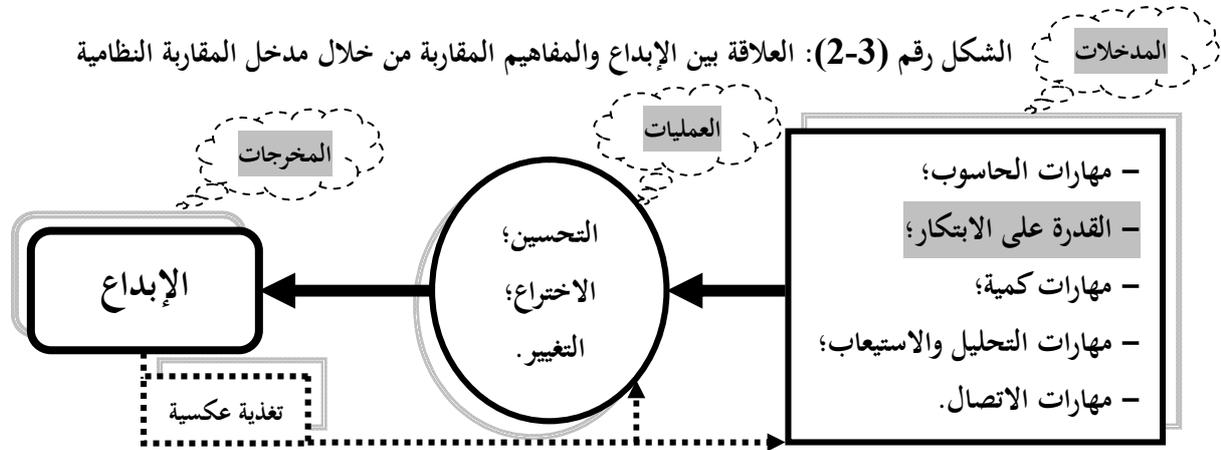
الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وبعيدا عن السياق السابق هناك رأي آخر يرى بأن الإبداع والابتكار مصطلحين مترادفين يحملان نفس المعنى والدلالة، وهذا ما تؤكدته دراسة (Latham & Mealeia, 1995) التي ترى بأن الإبداع والابتكار يستخدمان عادة كمفاهيم متبادلة.¹ ويضيف Gurteen متسائلا: ما هو الإبداع؟ وما هو الابتكار؟ مجيبا على ذلك بالقول أن هناك تعريفات عديدة لكل منهما لكن الأصح هو عدم الفصل بينهما.² وتماشيا مع هذا الطرح سارت العديد من الدراسات العربية التي نذكر منها على سبيل المثال دراسة (الفاعوري، 2005) التي أكدت على أن مفاهيم الإبداع والابتكار تستعمل كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد.³

والسؤال المطروح الآن هو: أي المسالك ندرج، أو أي طرح نتبنى؟

الحقيقة، هي أننا اخترنا طريقا آخر، يرى علاقة الإبداع والابتكار من منظور المقاربة النظامية والذي نراه أقرب إلى الواقع أو على الأقل يخدم أهداف دراساتنا. حيث تؤكد دراسة (طراد، 2007) على أن الابتكار يعد نقطة الانطلاق والإبداع نقطة الوصول، وهذا ما يظهر من خلال تحليل Schumpeter الذي يرى بأن الابتكار يعتبر تمهيدا للتجديد والإبداع كنهاية ممكنة وموجودة من قبل المبتكرين.⁴ وتضيف دراسة (Davila & 2006) (AI، قائلة: «إن كل الإبداعات تبدأ بفكرة مبتكرة، وعليه فالابتكار ببساطة يعد نقطة البداية لكل إبداع».⁵

وتلخص دراسة (العامري، 2007) التصور الذي نتبناه من خلال الشكل الآتي:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (21) (2)، 2005، ص: 148.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 17.

(2) عبد الحليم رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 9.

(3) محمود حمدان الفاق، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

(4) طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، غير منشورة، الجزائر:

جامعة بومرداس، 2007، ص: 19.

(5) بوعيسى كريم، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومستوياته وأنواعه

أصبحت اليوم منظمات الأعمال تهتم بالإبداع والمبدعين معتبرة إياهم بمثابة السلاح الأساسي للتنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي يجعلها تخصص لهم ميزانيات وإمكانيات كبيرة، والسؤال المطروح هنا هو: لماذا هذا الاهتمام المتزايد بالقدرات الإبداعية؟ وما هي مستويات الإبداع وأنواعه؟

هذه التساؤلات على أهميتها سنحاول الإجابة عليها تباعا من خلال ما يلي:

أولا- أهمية الإبداع:

بداية، يمكننا النظر إلى أهمية الإبداع انطلاقا من أهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لا يخفى على الجميع أن أساس التنافس اليوم هم الأفراد، وهنا نستحضر ما يروي عن **Henry Ford** الذي تحدى الجميع يوما ما بالقول: «خذو مني كل شيء»، وتركوا لي الأفراد، وأضمن لكم أني سأعود بقوة من جديد»¹ وعليه فتنمية الإبداع باعتباره المحرك الأساسي للقدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية يعتبر من أهم أولويات العمل الإداري المعاصر، والمؤسسة التي لا تدعم الإبداع والمبدعين لا مستقبل لها.

وتضيف دراسة (**Amidon, 2001**) بأن "القدرة على الإبداع" تعد أهم الموارد الأساسية للمؤسسات على المستوى الجزئي، كما تعد الثروة الأساسية للمجتمع على المستوى الكلي، وذلك لما لها من أثر كبير على خلق القيم المضافة لمختلف المعنيين بها، وهنا يجب التأكيد أساسا على أن فعالية "القدرة على الإبداع" لا تقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، ولكن بمدى إمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.²

وتتفق أغلب الدراسات على أن بروز أهمية الإبداع يرجع إلى اشتداد التنافس على المستوى العالمي، حيث أصبح العالم اليوم أكثر انفتاحا وانسباطا لجميع الدول بلا استثناء، الأمر الذي جعل من المؤسسات تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ومن أجل مواجهتها بكفاءة وفعالية اتخذت من الإبداع المدخل الأساسي لذلك، باعتباره الأداة الأكثر قدرة على جلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل، بما يساعد على توفير فرص وأسواق جديدة.³

وانطلاقا من كون المؤسسات اليوم تعيش في عصر سمته الأساسية التغيير، تؤكد دراسة (الزيادين، 2005) على أن الإبداع يعتبر من المقومات الأساسية لإتمام وإنجاح عملية التغيير والتأقلم مع أساليب العمل المتطورة.⁴

(1) Giget, M., *La Dynamique Stratégique de L'entreprise*, FRANCE : Dunod, 1998, p : XVIII.

(2) Amidon, D., *Innovation et Management des Connaissances*, FRANCE : Edition D'organisation, 2001, p: 13.

(3) برفين جوبتا، *الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين*، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص: 139.

(4) يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وحسب دراسة (عساف، 1995) فإن المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفا أساسيا من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وبالتالي فإن أي فرد على اختلاف موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزء من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه، ووظيفته، ومنظّمته.¹

أما دراسة (الحري، 2008) فإنها ترى بأن الإبداع أضحي حاجة أساسية ومهمة بالنسبة للمنظمات من أجل مساعدتها على التميز في الأداء والمحافظة على الإستراتيجية التنافسية، وقد أدركت المؤسسات المعاصرة هذه الحاجة وقامت الكثير منها بإنشاء وحدات إدارية تختص برعاية الإبداع والمبدعين.²

كما أن دراسة (المشوط، 2011) ترى بأن الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، الأمر الذي يدعو الإدارة إلى محاولة البحث عن أساليب جديدة لتفعيل الأداء، وهنا تظهر الحاجة إلى الإبداع باعتباره الأداة الرئيسية التي تمكن المنظمة من إتيان الجديد، وذلك عن طريق تحليل التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل بالإضافة إلى تحليل التغيرات في أذواق العملاء.³

في حين أن دراسة (الزعيبي والعزب، 2007) ترى بأن الإبداع يساعد على تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما يمكنها من إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها مما يتيح لها مواجهة التحديات المتجددة بفعالية، كما أن الإبداع يضمن للمنظمة حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية بما يضمن لها تحقيق مزايا تنافسية وتدعيمها باستمرار.⁴ وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (كوك، 2007) على أن الإبداع لا يمكن أن يكون حلاً شاملاً لكامل مشاكل المؤسسة، بل هناك مجالات معينة يمكن خلالها تحقيق أقصى استفادة ممكنة جراء تفعيل الأساليب الإبداعية وبالأخص ما تعلق منها بتكنولوجيا الإنتاج، وتحسين العمليات الإدارية والتسويقية.⁵

وختاماً يشير هارولد أندرسون قائلاً: «لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة».⁶

(1) عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

(2) غنيم عواد الحري، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008، ص: 23.

(3) محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 27.

(4) خالد يوسف الزعيبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اردب، مجلة المنارة، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد (13)، العدد (2)، 2007، ص: 75.

(5) بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص: 48 – 49، بتصرف.

(6) تيسير صبحي، الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة، الأردن: دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، 1992، ص: 25.

ثانيا- مستويات الإبداع:

كما رأينا سابقا من خلال تحليل المفهوم لا يقتصر الإبداع على الانجازات الخارقة والفريدة من نوعها، بل يعتبر مفهوما عاما يركز على التغيير والإتيان بالجديد، ولكي نعمق الفهم أكثر وجب علينا أن نتناول مستويات الإبداع، والحقيقة التي وقفنا عليها هي أن الدراسات هنا كثيرة ومتعددة، إلا أننا سنركز على ثلاثة نماذج أساسية اتفق على دلالتها الكثير من الباحثين، حيث يمكن أن نلخصها كما يلي:

فحسب تصنيف **Staw** يقسم الإبداع إلى ثلاث مستويات، وهي:¹

- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه الفرد لوحده دون مشاركة من قبل الآخرين، وتؤكد دراسة (الشبيبي، 1997) على أن الإبداع الفردي يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة، مثل: الشخصية، والقدرات الإدراكية، والسياق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي، والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع.²
- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل مجموعة من الأشخاص بصفة مشتركة (قسم، إدارة، لجنة، فريق عمل... الخ). واعتمادا على خاصية التعاضد فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، الأمر الذي يجعل من المنظمات المعاصرة تحرص كل الحرص على تطوير وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، عن طريق منحها مختلف الصلاحيات والموارد التي تشجعها على الإبداع. وقد حددت دراسة (Jong, 2003) عدة عوامل ضرورية لتفعيل الإبداع الجماعي، أهمها: أن يكون للجماعة أهداف واضحة، وان يشارك الأعضاء في وضع تلك الأهداف، بالإضافة إلى تقديم الإدارة الدعم و التشجيع للمحاولات الإبداعية مهما كانت نتائجها.³
- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** وهو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي تشجع الإبداعات الفردية والجماعية وتدعوا إليها، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية، كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأساليب الديمقراطية التشاركية في الإدارة والقيادة، والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات العملاء، وكذلك التأييد القوي للإدارة لمختلف الفعاليات والممارسات الإبداعية.

(1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2011، ص: 300 – 301 .

(2) هاشم الشبيبي، الإبداع: ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، مصر، السنة (18)، العدد (57)، 1997، ص: 94.

(3) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما حسب **Altshuller** فإن الإبداع يقسم إلى خمسة مستويات، وهي:¹

- **المستوى الأول:** ويتضمن حلولاً لمشكلات روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تقع فيه المشكلة؛
- **المستوى الثاني:** ويتضمن إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع فيها المشكلة، وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى؛
- **المستوى الثالث:** ويتضمن تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع فيها المشكلة، ويتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات؛
- **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد باستخدام قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام؛
- **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.

كذلك يصنف **Taylor** الإبداع إلى المستويات الخمسة الآتية:²

- **الإبداع التعبيري Expressive Creativity:** ويتضمن هذا المستوى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال على هذا النوع من الإبداعات نجد السلوكيات العفوية في الأنشطة التسويقية؛
- **الإبداع الإنتاجي Productive Creativity:** ويتضمن البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال على هذا نجد تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج؛
- **الإبداع الابتكاري Innovative Creativity:** ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها، دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى بأنه غالباً ما يخضع لمعايير وموصفات تحددها دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق وذا نفع مثل ابتكار منتجات جديدة؛
- **الإبداع التجديدي Inventive Creativity:** ويمثل هذا المستوى القدرة على اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، كتلك التي قدمها **Drucker** في الإدارة و **Kotler** في التسويق؛

(1) فتحي حروان، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

(2) الأخضر خراز، مرجع سبق ذكره، ص: 46 - 47.

■ **الإبداع التخيلي Emergence Creativity**: ويمثل أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، كما يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمودي للمؤسسة، أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج والجودة.

ثالثاً- أنواع الإبداع:

تماشياً مع مستويات الإبداع وجب علينا تحديد أنواعه، والملاحظ هنا هو تعدد المقاربات والمدخل التي حاولت تحليل ذلك، وعليه سنعمد على ما جاء في دراسة (قاسم وأحمد، 2011) التي صنفت أنواع الإبداع حسب استعمالته، وطبيعته، ومصادره، بالإضافة إلى مجالاته على النحو الآتي:¹

■ **تصنيف الإبداع حسب استعمالته**: ضمن هذا المدخل نشير إلى نوعين أساسيين، هما: **إبداع المنتج Product Innovation**، والذي يتجه نحو التغيير في المنتجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات، و**إبداع العملية Process Innovation**، والذي يكون من خلال تبني أساليب إنتاج جديدة أو محسنة لزيادة جودة المنتجات النهائية. وتضيف دراسة (العامري والغالي، 2007) مؤكدة على أن إبداع المنتج يتضمن التغيير في الخصائص المادية أو الأدائية للمنتجات الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً، أما إبداع العملية فيتضمن التغيير في طرق الإنتاج والتسويق.²

■ **تصنيف الإبداع حسب طبيعة التأثير**: ضمن هذا النوع نشير إلى نوعين، هما: **الإبداع التدريجي Incremental Innovation**، والذي يعبر عن تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز عمليات المنظمة الحالية أو منتجاتها، وتعبّر عنه دراسة (جويذة والجزراوي، 2002) بالإبداع المتزايد، حيث يتضمن حسبها إدخال تغييرات طفيفة على العمليات والمنتجات لكن بشكل متكرر ومتزايد باستمرار.³ و**الإبداع الجذري Radical Innovation** الذي يشير إلى تغيير متكامل الأبعاد من إنتاج وعمليات وتسويق واستراتيجيات، بحيث تؤدي إلى طرح منتجات جديدة مختلفة جذريا عن تلك التي كانت تقدمها المؤسسة سابقاً. وقد سمي بعض الباحثين النوع الأول بالإبداع الثانوي أو الجزئي، والنوع الثاني بالإبداع الرئيسي أو الكلي.

(1) صبيحة قاسم وهيمد علي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 124 - 126، بتصرف.

(2) مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 410

(3) عدلي رامي جويذة ورغد يوسف الجزراوي، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (38)، 2002، ص: 187.

وحسب دراسة (Fréry & Joel, 1993) فإن تأثير الإبداع الجذري يكون كبيرا على المؤسسة ويحتاج معارف كثيرة ومعقدة، كما يتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية، لذا يكون عادة محصورا بين مؤسسات قليلة ومتخصصة في الميدان البحثي، كما تؤكد على أن تأثيره يكون كبيرا وملاحظا على البيئة الخارجية للمؤسسة وبالأخص العملاء والمنافسين.¹

■ **تصنيف الإبداع حسب مصادره:** ضمن هذا النوع نشير إلى نوعين، هما: **الإبداع الخارجي External**

Innovation والإبداع الداخلي Internal Innovation. حيث يحدث الإبداع الخارجي في حالة حصول المنظمة على الأفكار الإبداعية من مصادر خارجية كالمنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل، أو مراكز البحوث والتطوير المتخصصة. في حين أن الإبداع الداخلي يحدث في حالة كون مصدر الأفكار الإبداعية هو من داخل المنظمة كالعاملين فيها وأقسام البحث والتطوير. وهذا ما تؤيده دراسة (العبيدي والعزاوي، 2010) التي أكدت على أهمية الإبداع الداخلي وأثره على تحسين جودة المنتجات.²

■ **تصنيف الإبداع حسب مجالاته:** والذي يعد أكثر التصنيفات دلالة واستعمالا، ويشير إلى نوعين، هما:

الإبداع الإداري Administration Innovation، والذي يعبر عن مختلف التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية، وبالأخص وظائف الموارد البشرية وتفاعلها مع بعض مثل: إعادة تصميم العمل، والسياسات والإجراءات الجديدة، وبرامج التدريب... الخ. **والإبداع التكنولوجي Technological Innovation**، الذي تعرفه دراسة (أوكيل، 1994) على أنه: «تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج».³

وحسب دراسة (حریم، 2004) فإن المنظمات ركزت بداية على الإبداع التكنولوجي أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على الأداء العام. مؤكدا على أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع التكنولوجي والإداري عادة ما يكون مستواها أفضل، كما كشفت دراسات أخرى على أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع الإبداعات التكنولوجية لاحقا والعكس غير صحيح.⁴ الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري الذي يعتبر من متطلبات النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

(1) Broustail, J, ; & Fréry, F., **Le Management Stratégique de L'innovation**, FRANCE : Edition Dalloz, 1993, p : 11.

(2) بشير محمد خليل العبيدي وسحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (84)، 2010، ص: 219.

(3) محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص: 33.

(4) حسين حریم، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

المبحث الثاني: طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي

بعد أن تعرضنا إلى إطار عام للإبداع، سنحاول الآن التركيز على طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي، حيث سنتناول الإطار المفاهيمي له من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتحليلها، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحله وخطواته من جهة أخرى.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

بداية، تؤكد دراسة (السالم، 1999) بأن الكثير من الباحثين يخلطون بين الإبداع كنتيجة نهائية، وبين الإبداع كسلوك يمارس في بيئة العمل، ولئن تعددت الدراسات وفقا للمفهوم الأول أي الإبداع كنتيجة كما رأينا ذلك في المبحث الأول، فإن الدراسات وفقا للمفهوم الثاني أي السلوك الإبداعي لا تزال نادرة وشحيحة، كما أن البعض منها يرد عرضا تحت عناوين متعددة وضمن كتابات المفهوم الأول. ونعتقد الآن أن الأوان قد حان للتفريق بين الإبداع والسلوك الإبداعي، على الرغم من إدراكنا لقوة العلاقة بينهما وصعوبة التمييز بينهما.¹ وانطلاقا من هذا سنحاول تفسير حقيقة السلوك الإبداعي من خلال عرض أهم التعاريف التي قدمت له، بناء على ما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، بالإضافة إلى تحليلها من أجل استنباط أهم مقومات وأنواع السلوك الإبداعي.

أولا- تعريف السلوك الإبداعي Creative Behavior :

اتفقت الدراسات الغربية والعربية على أهمية السلوك الإبداعي، لكنها اختلفت في تعريفه ويرجع ذلك أساسا إلى الطبيعة المعقدة للظاهرة الإبداعية كما أشرنا إلى ذلك سابقا، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال الآتي:

1- تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال الغربية:

يعرف Mackinnon السلوك الإبداعي على أنه: «تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير».² أما دراسة (Epstein, 1996) فتعرف السلوك الإبداعي على أنه: «السلوك الذي يتسم بالجدة والذي يراه المجتمع على أنه جديد وذو قيمة».³ في حين أن دراسة (Spreitzer, 1996) تعرف السلوك

(1) مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (26)، العدد (1)، 1999، ص: 100.

(2) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: مكتبة المحتسب، 1999، ص: 268.

(3) عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

الإبداعي على أنه: «سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عمليات جديدة».¹

كذلك ترى دراسة (Cortese, 2001) أن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: «إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها». أما دراسة (Zipple, 2001) فتري بأن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: «كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها».²

وختاما، تعرف دراسة (Eline & Al, 2007) السلوك الإبداعي على أنه: «كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي».³

2- تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال العربية:

تعتبر دراسة (الدهان، 1989) من البحوث المرجعية حيث كان لها السبق في الإشارة إلى ضرورة تميز مفهوم السلوك الإبداعي، حيث عرفته على أنه: «السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين».⁴

أما دراسة (المزيدي، 1998) فتعرف السلوك الإبداعي على أنه: «العمليات القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة».⁵

كذلك ترى دراسة (الزيادين، 2005) بأن السلوك الإبداعي يمكن تعريفه على أنه: «جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار تطوير أساليب إنتاجية جديدة، أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفعالية التنظيم».⁶

(1) Spreitzer, G , M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, USA : Academy of Management Journal, Vol.39, Issue.2, 1996, p : 486.

(2) كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (2)، 2009، ص: 340.

(3) لوى فواز محمد بطاينة، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2008، ص: 21.

(4) أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

(5) زهير منصور المزيدي، مقدمة في منهج الإبداع، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص: 16.

(6) يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الإبداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما دراسة (العطوي، 2008) فترى بأن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: «عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة للمجتمع، والتي تحمل في طياتها كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية».¹

وختاماً، ترى دراسة (المطيري، 2012) بأن السلوك الإبداعي يعبر عن: «الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف التنظيمية».²

ثانياً- تحليل مفهوم السلوك الإبداعي:

ترى دراسة (الأحمد، 2008) أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد على نقطتين أساسيتين، وهما:³

- **النقطة الأولى:** أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي؛
- **النقطة الثانية:** ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعي.

وانطلاقاً من هذا، واستناداً إلى **النقطة الأولى** فالمطلوب منا هو تحليل السلوك التنظيمي باعتباره يحتوي السلوك الإبداعي، لكن الملاحظ أن هذا الموضوع واسع ومتشعب ويذهب بنا إلى تفصيلات تبعدنا عن الهدف الأساسي بل وحتى عن صلب التخصص، لذا نكتفي في هذا السياق بالتأكيد على أن السلوك الإبداعي الذي يعد هدفنا هو في حقيقته جزء من السلوك التنظيمي. أما **النقطة الثانية** فتعتبر جوهر التحليل لأن الفصل فيها يساعدنا بشكل رئيسي على تحليل مفهوم السلوك الإبداعي، لذا فالسؤال المطروح الآن هو: ما هو الفرق بين **النتائج الإبداعي والسلوك الإبداعي**؟

ببساطة يمكن القول أن النتائج الإبداعي كما رأينا في المبحث الأول يتمثل في تقديم شيء جديد كلياً أو نسبياً، ممثلاً في سلعة أو خدمة أو فكرة... الخ. أما السلوك الإبداعي فحسب دراسة (السالم، 1999) فهو عبارة عن التصرف المتفرد الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مواقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو

(1) سعيد عيد العطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2006، ص: 16.

(2) فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 16.

(3) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه أول مرة في مواقع العمل»¹.

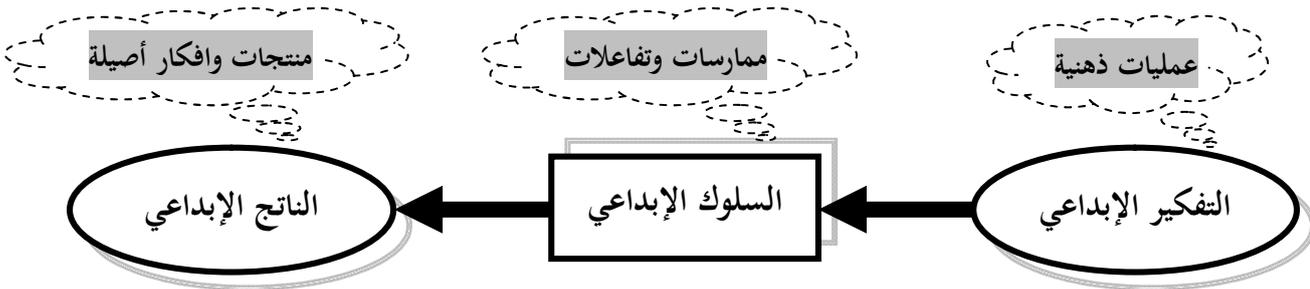
وتحاول دراسة (القحطاني، 2002) شرح الرابط بين الإبداع كناتج والسلوك الإبداعي، حيث تشير إلى أن الإبداع يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط المنتجات والأساليب الجديدة بطريقة ابتكاريه، وهذه المهارات حسبها ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين، والتي تظهر في شكل سلوك محدد يطلق عليه مسمى "السلوك الإبداعي"².

أما دراسة (Spence, 1994) فتري بأن الإبداع هو عبارة عن قدرات ذهنية ينتج عنها أشياء غير مألوفة، بينما السلوك الإبداعي فهو النشاط المميز الذي يقوم به الفرد في موقع عمله، والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير وتنتهي بتبني فكرة معينة، وليس بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة، بل هو مرحلة لابد وأن تسبق الإبداع في شكله النهائي³.

وتشرح دراسة (الدهان، 1989) العملية الإبداعية قائلة: «إن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا، وعنصرا انفعاليا، وعنصرا سلوكيا. والبداية تكون بالعنصر العقلي والذي يسمى بالتفكير الإبداعي حيث يولد شعورا انفعاليا كالقلق أو الخوف أو الرضا، ثم يجسد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين، الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية»⁴.

ويمكن أن تصور العملية الإبداعية بمكوناتها وعلاقتها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-3): منظور متكامل للعملية الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالب.

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

(2) سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، السعودية، المجلد (14)، العدد (2)، 2002، ص: 338.

(3) Spence, W, R., **Innovation : The Communication Of Change in Ideas**, UK : Chapman & Hall, 1994, p : 57.

(4) أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

من خلال الشكل رقم (3-3) واعتمادا على تحليل خاص، يمكننا القول بأن العملية الإبداعية تبدأ أولا بما يسمى بالتفكير الإبداعي، الذي يعبر عن تفاعلات ذهنية تدفعها الرغبة والحاجة إلى التغيير، حيث تتأثر أساسا بطبيعة الأفراد وهنا نتكلم أساسا على مكونات وخصائص الشخصية الإبداعية، التي لا يمكن أن تتحقق وتتوفر لدى الجميع. بعد ذلك يتطور التفكير الإبداعي ليتحول إلى ما يسمى بالسلوك الإبداعي، والذي يظهر من خلال مراحل وخطوات نظامية من أهم خصائصها أنها عبارة ممارسات وتفاعلات تبتعد عن الروتين والسياقات الاعتيادية التي تسود المنظمة وأنظمتها، وهذا يعتمد أساسا على ضرورة توفر بيئة حاضنة لذلك، أو بصورة أدق مناخ تنظيمي مشجع ومحفز للسلوكيات والممارسات الإبداعية. وهذا ما يتجسد في النهاية من خلال نواتج إبداعية قد تكون على شكل منتجات وأساليب وأفكار أصيلة نسبيا، بما ينعكس إيجابا على أهداف المؤسسة والعاملين والمجتمع.

وتؤكد دراسة (الدهان، 1989) على أن التفكير الإبداعي قد لا يجسم نفسه بالضرورة من خلال سلوك إبداعي ظاهر، فقد لوحظ في العديد من الدراسات التحريية أن البعض ممن يسجلون درجات عالية في الاختبارات الفنية للتفكير الإبداعي لا يظهرون ذلك بالضرورة في أداؤهم اليومي.¹

وبناء عليه قامت دراسة (الزيادين، 2005) بتلخيص العملية الإبداعية وبالضبط العلاقة بين السلوك الإبداعي والنواتج الإبداعية بالقول: «إن الإبداع هو نتيجة السلوك أو التصرف الذي يقوم به الشخص المبدع، بينما السلوك الإبداعي هو الأداة أو الوسيلة التي تسبق العمل الإبداعي وتقود إليه».²

وكخلاصة يمكننا القول بأن السلوك الإبداعي عبارة عن الجسر الذي يربط بين التفكير الإبداعي والنواتج الإبداعية، فالأفكار الإبداعية على كثرتها وجدتها لا فائدة منها مادامت حبيسة الأذهان، والنواتج الإبداعية لا يمكن التصور أنها قد تتجلى بدون ممارسات فعالة تساهم في إخراجها وتطويرها.

وانطلاقا من سبق يمكننا أن نستنتج أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، لذا على المنظمات مهما كانت أهدافها وقبل أن تفكر في النواتج الإبداعية والأفراد المبدعون يجب عليها أن تسعى إلى توفير بيئة حاضنة ومساعدة على نمو وازدهار الممارسات والسلوكيات الإبداعية.

ثالثا- مقومات وأنواع السلوك الإبداعي:

تلخص دراسة (النمر، 1990) مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر، وهي:³

- (1) أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: 19.
- (2) يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 20.
- (3) سعود محمد النمر، السلوك الإداري، السعودية: مطبوعات جامعة الملك سعود، 1990، ص: 115.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي مبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى، وعموما يمكن القول أن الفرد لا بد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكا إبداعيا؛
- **الانفعالية:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا ما يتسم بالاتزان وبنسج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آرائهم ويساعدهم؛
- **الدافعية:** وتعبّر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي؛
- **التعلم:** حيث أن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي؛
- **الاجتماعية:** حيث إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والحفاظة على السلوك الإبداعي، لذا نؤكد مرة أخرى على أن المناخ التنظيمي الداعم يعد أرضا خصبة لتنمية التفكير الإبداعي وتحفيز السلوكيات والممارسات الإبداعية؛
- **الزمن:** حيث أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصا مع تطور بيئة الأعمال وارتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول أن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع، وهذه الفترة تختلف من عامل إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.
- كما تؤكد دراسة (الأعسر، 2000) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الايجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي، وهي:¹
- **السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة،** لكنه قابل للفهم والدراسة، فمنذ أكثر من 40 سنة مضت أخضعت العملية الإبداعية للدراسة والبحث، لذا ظهرت نظريات متعددة تساعد على فهمها وتنظيمها وتنميتها؛
- **الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية،** وليس قاصرا فقط على البشر ذوي الموهبة الخارقة، وهذا معناه أن السلوك الإبداعي موجود لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة، لذا يصبح التحدي الحقيقي أما الإنسان هو أن يفهم ويوظف ما لديه من أفكار وقدرات إبداعية من خلال ممارسات وفعاليات تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة والمجتمع؛

(1) صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص: 12.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- السلوك الإبداعي ظاهرة صحية، حيث إن فهم الإنسان لما لديه من قدرات إبداعية وكيفية توظيفها يساعده على التخفيف من التوتر وعلى عيش حياة صحية منتجة؛
- السلوك الإبداعي ممتع، فحين يتعرف الإنسان على ما لديه أفكار إبداعية وكيفية تفعيلها سوف يعود عليه ذلك بالرضا والانجاز والإثابة.
- أما دراسة (العجلة، 2009) فتؤكد على إزالة بعض التصورات الخاطئة التي تحملها القيادات الإدارية حول السلوك الإبداعي، باعتبارها من أهم مقوماته، حيث تورد مجموعة من المفاهيم التي تتطلب التصحيح كما يلي:¹
 - صعوبة اكتساب مهارات التفكير والسلوك الإبداعي، والاعتقاد الخاطئ بأنها صفات مورثة لا تكتسب عن طريق التعلم والتدريب؛
 - الاعتقاد الخاطئ بمحدودية فرص ومجالات السلوك الإبداعي في الوظائف الإدارية والخدمات العمومية؛
 - التحجج بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد الخاطئ بأن تنمية مهارات السلوك الإبداعي يتطلب ميزانيات ومخصصات يصعب توفيرها؛
 - التصور الخاطئ بأن الحاجة إلى السلوك الإبداعي تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة؛
 - الاعتقاد الخاطئ بأن السلوك الإبداعي يقتصر على أفراد معينين يتم اختيارهم لهذا الغرض، على اعتبار أن لهم سمات مختلفة وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها.
- أما بالنسبة لأنواع السلوك الإبداعي، فسنعتمد على التصنيف الذي قدمته دراسة (Wickham, 2001) حيث تقسمه إلى أربعة أنواع تحت مسمى التوجه الإبداعي، وذلك انطلاقاً من بعدين هما: الأول: مستوى السلوك الإبداعي، والثاني: نوع التكنولوجيا. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-4): أنواع السلوك الإبداعي حسب دراسة (Wickham, 2001)

سلوك إبداعي معرفي	سلوك إبداعي جديد	عال
سلوك إبداعي متراكم	سلوك إبداعي متخصص	منخفض
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيا جديدة	مستوى السلوك الإبداعي

المصدر: Wickham, P., *Strategic Entrepreneurship*, 4th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006, p : 223.

(1) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

المطلب الثاني: عناصر السلوك الإبداعي

ترى دراسة (الملحم، 2003) أن العديد من الباحثين يركزون في محاولتهم لتحديد ملامح السلوك الإبداعي على عدد من السمات التي يطلقون عليها مسمى **عناصر السلوك الإبداعي**، لكنهم في تركيزهم لا يقيمون حدودا فاصلة بين سمة وأخرى، فهذه العناصر في الحقيقة مترابطة مع بعضها وغير متميزة، كما انه ليسا شرطا ليكون الشخص مبدعا بأن يجوز عليها جميعا، حيث يكفي البعض منها أو النسبية في حيازتها، لأنها مجتمعة تشكل الإطار العام الذي يحدد خصائص السلوك الإبداعي.¹

وتدعم ذلك دراسة (نسمان، 2011) مؤكدة على أهمية هذه العناصر لدورها الكبير في تحديد وقياس مستوى السلوك الإبداعي، الفردي منه والجماعي. وتؤكد ذلك قائلة: «لا يمكننا الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر هذه العناصر ولو بدرجات نسبية متفاوتة».²

وترى دراسة (الشرييني وصادق، 2002) بأن عناصر السلوك بصفة عامة هي مقياس لما يسمى بالقدرة **Ability**، والتي يعرفها علماء النفس على أنها: «القوة المتوفرة فعلا لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين». وعليه فعناصر السلوك الإبداعي تعكس القدرات الإبداعية، التي يمكن النظر إليها على أنها الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها لدى الأشخاص حتى يمكنهم القيام بأنواع السلوك الإبداعي، وهذه الاستعدادات ببساطة هي عبارة عن قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي وغير الرسمي، والتي تتراكم نتيجة خبرات الحياة.³ وعليه يمكن القول أن هذه العناصر أساسية للتعريف بالسلوك الإبداعي، كما أنها تراكمية وقابلة للاكتساب والتعلم. وعليه فالسؤال المطروح الآن، هو: **ما هي عناصر السلوك الإبداعي؟**

ومن خلال تحليل الأدبيات التي تناولت موضوع السلوك الإبداعي يلاحظ أن هناك شبه اتفاق على مجموعة من العناصر كمحددات للسلوك الإبداعي، يمكن توضيحها من خلال الآتي:

1- الطلاقة: حسب دراسة (الخباز، 2008) فإن الطلاقة تعبر عن الجانب الكمي في السلوك الإبداعي.⁴ وهي عبارة عن مقياس مدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة

(1) إسماعيل الملحم، التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع، سوريا: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2003، ص: 10.

(2) ماهر زكي حسن نسمان، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

(3) زكريا الشرييني و يسرية صادق، أطفال عند القمة: الموهبة والتفوق العقلي والإبداع، مصر: دار الفكر العربي، 2002، ص: 112.

(4) جمال محمود محمد الخباز، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، العدد (135)، الجزء (1)، 2008، ص: 200.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

توليدها.¹ أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، بل وربما عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي. كما يمكن تقدير الطلاقة كأحد العناصر المهمة للسلوك الإبداعي انطلاقا من كونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات، من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار.²

وتميز دراسة (الطيبي، 2001) بين خمسة أنواع للطلاقة، وهي:³

- **طلاقة الأفكار:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في زمن واحد؛
- **طلاقة اللفظ:** وتعتبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛
- **طلاقة التداعي:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- **طلاقة التعبير:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا؛
- **طلاقة الأشكال:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة.

2- المرونة: حسب دراسة (الخباز، 2008) فإن المرونة تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي.⁴ حيث تعبر عن القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد.⁵ وبالتالي فالشخص المبدع يحاول ألا يجعل تفكيره أسيرا لنهج معين، حيث يجب أن يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو بذلك يلجأ إلى تحديث أساليب العمل، وإتباع طرق عديدة عند إنجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأمور من خلال قدرته على التحليل متعدد الأبعاد الذي يساعده على الربط بين الأشياء المتباعدة والتي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، مما يمكنه من اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.⁶

وتصنف دراسة (بحر والعجلة، 2012) المرونة إلى نوعين، هما:⁷

- (1) طارق السويدان ومحمد العدلوني، مبادئ الإبداع، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002، ص: 57.
- (2) فهد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، السعودية: بدون دار نشر، 2002، ص: 65.
- (3) محمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001، ص: 55.
- (4) جمال محمود محمد الخباز، مرجع سبق ذكره، ص: 200.
- (5) نادية السرور، مقدمة في الإبداع، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص: 118.
- (6) جمال محمود محمد الخباز، مرجع سبق ذكره، ص: 200 - 201.
- (7) يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (19)، العدد (2)، 2011، ص: 1409.

- **مرونة التكيف:** وتتصل بقدرة الفرد على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير والسلوك، إي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة المطروحة وطبيعة الفعل، بناء على متطلبات الموقف والظروف والإمكانات المتاحة؛
- **المرونة التلقائية:** وهي التي تظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي بذلك الشخص من خلالها عدد من الاستجابات الفكرية والسلوكية التي لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما إلى اتجاهات متعددة. وهذا ما يميز المرونة عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاهات الأفكار، بينما تبرز الطلاقة أهمية كثرة الأفكار فقط بغض النظر عن اتجاهاتها.

3- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام. حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها.¹ ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم نحو إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق فيها.² ولعل إحساس المبدع بالمشكلات واتجاهه نحو إصلاحها يفسر ما كشفت عنه الدراسات من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن، والقدرة على إدراك الفرق بين ما يجب إن يكون وما هو كائن فعلاً.³

4- الأصالة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المؤلف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعدية بالمشكلة محل البحث.⁴ وتعتبر عنها دراسة (الزعيبي، 2006) بالقدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.⁵ وترى دراسة (الصيرفي، 2003) أن الأصالة هي نتيجة مباشرة للتخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد و مختلف.⁶

(1) فتحي جروان، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

(2) عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، 2002، ص: 26.

(3) ممدوح الكناي، الأسس النفسية للابتكار، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990، ص: 20.

(4) عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004، ص: 12.

(5) جمانة زياد محمد الزعيبي، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2006، ص: 47.

(6) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص: 19.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وحسب دراسة (الخطيب، 1995) فإن الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:¹

- الاستجابة غير الشائعة: وتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
 - الاستجابة البعيدة: وتمثل في القدرة على استحضار التدايعات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة؛
 - الاستجابة الماهرة: وتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً أساسياً إذا لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحدد للأصالة.
- وتؤكد دراسة (السميري، 2003) على أن الأصالة تتميز عن عناصر السلوك الإبداعي السابقة كما يلي:²
- إن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛
 - إن الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة؛
 - الأصالة لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير في نقد الذات، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء بالنسبة للبيئة أو الذات.
- وتعد العناصر الأربعة السابقة (الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة) بمثابة السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء. وتبقى هناك عناصر أخرى أضافتها بعض الدراسات نوجز أهمها كما يلي:
- 5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** وتمثل في قدرة الفرد على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.³ كما تعني عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه والتركيز لا يجب أن تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه حيث يظل في الوقت نفسه محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل المهادفة والفعالة.⁴

(1) على الخطيب، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر: منشورات دار التربية، 1995، ص: 137.

(2) حامد عاتق مرزوق السميري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة،

رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص: 33 - 34 .

(3) ممدوح الكناي، مرجع سبق ذكره، ص: 35 .

(4) عبد الستار إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 29 .

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وترى دراسة (رشوان، 2002) أن هذه السمة أي الاحتفاظ بالاتجاه على قدر كبير من الأهمية، فقد يواجه الباحث أثناء سعيه صعوبات مفاجئة، فإن لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث.¹

6- قبول المخاطرة: وتعبّر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة.² كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد المبدع والاستعداد التام لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك.³

وتؤكد دراسة (العجلة، 2009) أن المديرين الواعدون يجب أن يكونوا واعون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين، ومدركين لحاجتهم للمساندة والدعم للتغلب على التردد، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.⁴

7- التحليل والربط: يتمثل التحليل في القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.⁵ وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا ومؤلفا من أجزاء بعضها غامض ومتلبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة عن المشكلة من أجل تفرعيها إلى مجموعة قضايا أصغر، بما يسهل فهمها والتوصل إلى البدائل المناسبة لحلها.⁶ أما الربط فيتمثل في القدرة على استغلال المعرفة والخبرة والمهارة من أجل إدراك العلاقات بين الأثر الأثر والسبب، وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات ونتائج جديدة.⁷

8- النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعادا مسلما بها، بل إنه يميل عادة إلى الشك وانتقادها واعتبارها أمورا نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للأفراد إزائها، لذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعد من الصفات الأساسية المميزة للسلوك الإبداعي.⁸

(1) حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص: 41.

(2) عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، السعودية: مطابع دار البلاد، 1997، ص: 114.

(3) يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 1409.

(4) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

(5) جمانة زياد محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

(6) حسين رشوان، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

(7) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(8) محمد بزيع حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009، ص: 57.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

9- القدرة على الابتكار: وتعني الخروج على المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل لحل المشكلات، والرغبة الدائمة في التجديد والتغيير نحو الأفضل.¹

كما تضيف بعض الدراسات والبحوث عناصر أخرى نكتفي بذكرها دون الخوف في تفاصيلها، لاعتقادنا أنها محتواة ضمناً في العناصر السابقة، وهي: التفاصيل، والانفتاح نحو التغيير، والإفاضة، والقدرة على التقييم، والنقد الذاتي، والشجاعة والثقة بالنفس. ونختتم بالتأكيد على أن العناصر الأربعة الأولى التي فصلنا فيها سابقاً (الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات، والأصالة) تعتبر بمثابة العناصر الأساسية للسلوك الإبداعي. ويمكن اختصار عناصر السلوك الإبداعي من خلال الشكل الآتي:

الجدول رقم (3-3) : عناصر السلوك الإبداعي

عناصر السلوك الإبداعي								
القدرة على الابتكار	النزوع إلى التجريب	التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: مراحل السلوك الإبداعي

في تعريف خاص للسلوك الإبداعي ترى دراسة (Spence, 1994) أنه عبارة عن: «محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بإدراكه للموقف القائم، ويتبعها بالاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها».²

واستناداً إلى تحليل التعريف السابق تؤكد دراسة (القطاونة، 2000) على أن السلوك الإبداعي يمكن دراسته من خلال تتبع المراحل التي يسلكها الأفراد قبل التوصل إلى النواتج الإبداعية.³

(1) جمانة زياد محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

(2) Spence, W, R, Op Cit, p : 57.

(3) منار إبراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2000، ص: 45.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وتماشيا مع هذا الطرح تؤكد دراسة (Scott & Bruce, 2001) على أن الإبداع عبارة عن عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة، وأن السلوك الإبداعي مختلف من حيث مكوناته وعلاقاته في كل مرحلة.¹ وتؤكد ذلك دراسة (العامري والغالبي، 2007) التي ترى بأن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والتي يعتمد بعضها على بعض.²

وعليه فالسؤال الذي يطرح نفسه الآن، هو: ما هي مراحل وخطوات السلوك الإبداعي؟

يؤكد العديد من الباحثين على أن السلوك الإبداعي وحل المشكلات يشكلان نفس الظاهرة من حيث الجوهر، أو على الأقل يحملان نفس الأبعاد، وفي هذا الصدد ترى دراسة (العواد، 2005) بأن التفكير الإبداعي شكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات واتخاذ القرار. وانطلاقا من هذا ظهرت العديد من النماذج التي تفسر صيرورة السلوك الإبداعي من خلال محاكاة مراحل اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال اقترحت دراسة Parnes ودراسة Noller ودراسة Iskasen ودراسة Treffinger نموذجا للسلوك الإبداعي مكونا من المراحل الآتية: البحث عن المعلومات، وتحديد المشكلة، وتوليد الأفكار، وإيجاد الحل أو الحلول، والقبول بالحل.³

ومن جهة أخرى، يعتبر النموذج التي قدمته دراسة Wallas من أكثر النماذج تداولاً بين الباحثين، حيث يفسر صيرورة السلوك الإبداعي من خلال المراحل الأربعة الآتية:

1- مرحلة الإعداد والتحضير Preparation Stage: ويتم في هاته المرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى.⁴ الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلا تقليدي لمواجهتها.⁵

وترى دراسة (هيجان، 1999) أن الأفكار في هاته المرحلة عادة ما تكون غامضة المعالم، حيث لا يمكن أن يعبر عنها بشكل لفظي، بل غالبا ما تكون في نطاق التصور البصري، لذا فالمطلوب من الفرد في هاته المرحلة التركيز وطرح العديد من الأسئلة على نفسه، كذلك يجب التأكيد هنا على أن المرونة والصبر ضروريان من أجل

(1) Scott, S. G. ; & Bruce, R. D., **Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace**, USA : Academy of Management Journal, Vol.37, N.3, 1994, p : 582.

(2) مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

(3) عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص: 18.

(4) فيروز مصلح محمد الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2003، ص: 26.

(5) غنيم عواد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

ضمان القدرة على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة، وكذلك للتخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم وصوله إلى حلول سريعة.¹

2- مرحلة الاختمار أو التفريخ Incubation Stage: تستغرق هاته المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة وآلام، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث منه خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة.² وتؤكد دراسة (جبر، 2010) أن الشخص المبدع في هاته المرحلة يكون خاملا ولا يظهر أي نشاط يذكر، حيث يحاول فيها العقل أن يستوعب كل المعلومات والأفكار والوقائع ذات العلاقة، كما يكون الخيال فيها نشيطا، وعادة ما يصاحبها القلق نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.³

3- مرحلة البزوغ أو الإشراق Illumination Stage: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعتبر مرحلة البزوغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجيا لها، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.⁴ وتؤكد دراسة (جبر، 2010) أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأن فردا آخر يلقنه إياها.⁵

4- مرحلة التحقق Verification Stage: في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، كما عليه أن يتوقع النقد من قبل الآخرين، وألا يستبعد ظهور من يناقض فكرته أو نظريته. والمهم هنا أن مرحلة التحقق تفيد المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، مما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.⁶

(1) عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 187 - 188.

(2) محمد عبد الرحيم المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 298 - 299.

(3) عبد الرحمان محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

(4) عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 39 - 40.

(5) عبد الرحمان محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

(6) محمد جمل وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والإبداع، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي،

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وكتقييم لنموذج **Wallas** نؤكد بداية على قبوله واعتماده من طرف العديد من الدراسات كدليل إرشادي لتحليل لمراحل السلوك الإبداعي، لكن رغم ذلك فقد تعرض للعديد من الانتقادات أهمها إغفاله لمدى تأثير البيئة الداخلية للمنظمة على صيرورة السلوك الإبداعي، وبالأخص الثقافة التنظيمية، ودينامكية الجماعة، والهيكلة التنظيمية، والقواعد والتشريعات، بالإضافة إلى أنه أهمل شيئاً أساسياً وهو التنفيذ باعتباره من المراحل الأساسية في السلوك الإبداعي، الأمر الذي يجعله بالتصور السابق لدى البعض أقرب إلى تفسير مراحل التفكير الإبداعي.¹

وانطلاقاً مما سبق حاولت دراسات عديدة إعادة النظر في مراحل السلوك الإبداعي بالتركيز على مرحلة التنفيذ، معتمدة على أن السلوك الإبداعي بالإضافة إلى كونه أفكار لا يمكن أن يتجسد إلا من خلال الأفعال والممارسات الداعمة، وسمي هذا الاتجاه بالمدرسة السلوكية، وهنا نذكر على سبيل المثال دراسة **Harris** التي قسمت السلوك الإبداعي إلى ستة مراحل أساسية، وهي: وجود الحاجة إلى مشكلة ما، وجمع المعلومات، والتفكير في المشكلة، وتصور الحلول، والتحقق من الحلول، وختاماً تنفيذ الأفكار.² وبذلك تكون شملت عمليات السلوك الإبداعي وفقاً للمدرسة السلوكية على مرحلة التنفيذ، والتي لا يمكن تحقيقها إلا إذا توفرت البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع، وهنا تشير دراسة (**سميث وشالي، 2004**) إلا أن بيئات العمل التي تحكمها قيم تشجع على المخاطرة، والاستقلالية، والمنافسة الخارجية، من المتوقع أن تكون حاضنة للسلوك الإبداعي.³

ومما يجدر بنا التأكيد عليه حسب دراسة (**مساد، 2011**) هو أن هذه التصنيفات وغيرها لا يمكن تعميمها أو الاعتماد عليها في جميع الحالات، وذلك لأن السلوك الإبداعي لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من خلال هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في معظم الأحيان.⁴

وبالطبع هذا لا يلغي أهمية الإدراك بأن السلوك الإبداعي قد يتم عبر خطوات منتظمة، فالباحث عندما ينظم عمله في مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، فالسلوك الإبداعي قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق السلوك الإبداعي بالضرورة.⁵

ويظهر الجدول الآتي نماذج أخرى قدمت لتحليل مراحل السلوك الإبداعي:

(1) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

(2) محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 398.

(3) جيل بيري سميث وكريستينا شالي، الجانب الاجتماعي للإبداع: منظور شبكي اجتماعي ساكن وديناميكي، ترجمة: مازن بن فارس رشيد وحمود بن صالح الكنعان، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد (44)، العدد (1)، 2004، ص: 266.

(4) عمر حسن مساد، سيكولوجيا الإبداع، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص: 69.

(5) يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

الجدول رقم (3-4) : نماذج مقترحة لمراحل السلوك الإبداعي

مراحل السلوك الإبداعي	أصحاب النموذج
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الإعداد Preparation ؛ ✓ التركيز Concentration ؛ ✓ الاحتضان Incubation ؛ ✓ الإثبات / التحقيق Verification ؛ 	(Kreitner & Knicki, 1992) ¹
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مرحلة الاستعداد والتحضير؛ ✓ مرحلة الحضنة؛ ✓ مرحلة الإصرار والاستمرار؛ ✓ مرحلة الفراسة ونفاذ البصيرة؛ ✓ مرحلة الاختبار. 	(Chandan, 1994) ²
<ul style="list-style-type: none"> ✓ خلفية أو تراكم معرفي Background or Knowledge Accumulation ؛ ✓ عملية الحضنة Incubation Process ؛ ✓ الخبرة من الفكرة The Idea Exprience ؛ ✓ التقييم والتنفيذ Evaluation and Implementation ؛ 	(Kuratko & Welsch, 2003) ³
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مرحلة التصور أو الإدراك Recognition ؛ ✓ مرحلة تكوين الأفكار Idea Formulation ؛ ✓ مرحلة معالجة المشكلة Problem-Solving ؛ ✓ مرحلة الحل Solution ؛ ✓ مرحلة التطوير Development ؛ ✓ مرحلة الاستعمال أو الانتشار Utilization & Diffusion ؛ 	(الشماع وحمود، 2005) ⁴
<ul style="list-style-type: none"> ✓ مرحلة الإعداد والتحضير؛ ✓ مرحلة الاندماج مع المشكلة؛ ✓ مرحلة احتضان المشكلة؛ ✓ مرحلة الوصول إلى الحل؛ ✓ مرحلة التقييم والتطبيق؛ 	(الخباز، 2008) ⁵

(1) نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (32)، 2012، ص: 51 - 52.

(2) Chandan, J., **Organizational Behavior**, USA: Vikas Publishing, 1994, p: 206.

(3) Kuratko, D. ; & Welsch, H., **Strategic Entrepreneurial Growth**, 2nd Ed, USA: South-Western College Pub, 2003, p: 153 - 156.

(4) خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص: 423 - 424.

(5) جمال محمود محمد الخباز، مرجع سبق ذكره، ص: 202 - 203.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

بعد أن حللنا حقيقة ومحتوى السلوك الإبداعي، سنحاول الآن التعرض إلى تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال تصور خاص يركز على ثلاثة محاور رئيسية، حيث سنناقش في المحور الأول الشخصية الإبداعية من حيث الخصائص، والسمات، باعتبارها مصدر السلوك الإبداعي، أما في المحور الثاني فسنعرض إلى مداخل تنمية السلوك الإبداعي من خلال أمودج مقترح يقوم على أربعة أبعاد أساسية، أما في المحور الثالث فسنعرض إلى أهم العوامل الشخصية، والوظيفية، والبيئية، التي تصنف كمعوقات للسلوك الإبداعي.

المطلب الأول: ملامح وسمات الشخصية المبدعة

يصنف **Arnold Toynbee** الأفراد المبدعين على أنهم الثروة والقوة الحقيقية للمجتمع، أما **Albert Einstein** فيؤكد على حاجة أي مجتمع من أجل النمو إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يكتفون بتقديم إضافات إلى المعرفة الإنسانية بالطرق المعتادة، بل ممن يطوعون المعرفة للتطبيق الفعال ويستطيعون النفاذ ببصيرتهم إلى الاستخدامات غير الواضحة لأفكارهم وأعمالهم.¹

والسؤال المطروح هنا، هو: بماذا يمتاز هؤلاء الأشخاص المبدعون؟

بصفة عامة يمكننا التأكيد على أن أي سلوك يتأثر بشخصية الإنسان، حيث لا يمكن أن نتصور سلوكا يعاكس المكونات والخلفيات الشخصية لصاحبه، وعليه فمن البديهي إذن القول بأن السلوك الإبداعي الذي يعد الطابع المميز للأشخاص المبدعين يتأثر أساسا بالعوامل الشخصية والقناعات الخاصة، لذا وجب علينا بداية تحليل صفات وملامح الشخصية المبدعة.

ترى دراسة (عدون، 2004) أن الشخصية بصفة عامة تعرف على أنها: «ذلك النظام الكامل نسبيا، والمتكون من الاستعدادات والميولات الجسمية والعقلية التي تميز الفرد، حيث بمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية». ² أما دراسة (بوعيسى، 2004) فتعرف المبدع على أنه: «ذلك الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة، والذي يتمتع بالقدرة على إعادة الترتيب والتنظيم، بما يمكنه من التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة، تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس». ³

(1) سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مصر: مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص: 5.

(2) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص: 115.

(3) كريم بوعيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وعليه يمكن القول بأن محاولة تحليل الشخصية المبدعة يتطلب منا معرفة الخصائص والاستعدادات الجسمية والعقلية التي تساعد الأفراد على التفكير والعمل الأصيل، من أجل التوصل إلى تطوير أساليب وأفكار ومنتجات جديدة، أو إيجاد استعمالات أخرى لم تكن معروفة من قبل لما هو موجود ومتداول.

وفي هذا الصدد، تلخص دراسة (عساف، 1995) سمات الشخصية المبدعة في العاملين الآتين:¹

■ **العوامل العقلية:** وتشمل المعرفة، والقدرة على التذكر، والقدرة على التفكير التقاربي (المحدد)، والقدرة على التفكير المنطقي (التحليلي)، والقدرة على التفكير الشامل، والقدرة على التفكير التقييمي أو المعياري الذي يُمكن من وزن الأفكار والإبداعات والوصول إلى النتائج النهائية؛

■ **العوامل النفسية والجسمية:** وتتمثل في الدافعية القوية، والطاقة أو الصحة الجسدية والنفسية العالية، والميول إلى الاطلاع، والتبصر، والتفاني في العمل، والتفاؤلية، وغيرها من أتمات الشخصية التي تتحدد على أساسها سلوكيات الأشخاص وطاقاتهم الإبداعية.

أما دراسة (الزهري، 2002) فتلخص أهم سمات الشخصية الإبداعية كما يلي: الثقة العالية بالنفس، والاندفاع نحو العمل، والقدرة على تقبل الغموض، والرغبة في التمرد على القوانين والأنظمة، والقدرة على العمل المتواصل، والدافعية العالية، والرصانة والرزانة، والسيطرة على المشكلات، والاستقلالية والتلقائية.² أما دراسة (Kreitner & Kinicki, 2002) فقد لخصت سمات الشخصية المبدعة في: الذكاء، والمعرفة، والثقافة، والإنتاج الحديث والمتنوع، والشخصية المتميزة والاجتماعية غير الانطوائية.³ في حين أن دراسة (الدهان، 1989) وبعد تحليل معمق للعديد من البحوث المتخصصة توصلت إلى أن هناك اتفاقاً حول مجموعة من السمات للشخصية المبدعة، وهي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات، والتلقائية، والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة، وعدم الانصياع.⁴

أما دراسة (البريدي، 1999) فقد قامت بتقسيم سمات الشخصية الإبداعية إلى ثلاث مجموعات، وهي:⁵

■ **مجموعة الخصائص النفسية،** وتتمثل في الثقة بالنفس، والاعتداد بقدرتها، وعدم الغرور، والعزيمة، وحب المغامرة، والقدرة على تحمل المسؤولية، وتعدد الميولات والاهتمامات، والميل إلى الانفراد في أداء الأعمال،

(1) عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

(2) رندا الباني الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، الكويت، العدد (30)، المجلد (3)، 2002، ص: 243

(3) يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

(4) أميمة الدهان، مرجع سبق ذكره، ص: 23 - 24.

(5) عبد الله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخنق الأزمات، السعودية: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999، ص: 54.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

والاجتماعية العالية من خلال القدرة على اكتساب الأصدقاء والمؤيدين، والاتصاف بالمرح والأريحية، والقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها؛

- مجموعة الخصائص العقلية، وتمثل في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والذكاء، والحساسية تجاه المشكلات؛
 - مجموعة الخصائص المتفرقة، وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع، والقراءة، والملاحظة، والتأمل، والإيمان بأنه في الإمكان الإبداع أكثر مما كان، والمثابرة الدائمة من أجل التغلب على العوائق.
- أما دراسة (هلال، 1997) فتلخص سمات الشخصية الإبداعية من خلال النقاط الآتية:¹
- حب المجازفة والمخاطرة؛
 - حب التغيير والتجديد؛
 - الرغبة الدائمة في التجريب والمحاولة؛
 - القدرة على الربط بين الخبرات السابقة والخبرات الجديدة؛
 - القدرة العالية على تحمل المسؤولية؛
 - المبادرة وبذل الجهد في العمل؛
 - المرونة والابتعاد عن الأساليب الروتينية في العمل.
- أما دراسة (الخباز، 2008) فتؤكد على مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد المبدع، وأهمها:²
- الطلاقة في التفكير والتعبير والأداء في آن واحد؛
 - السعي بجد نحو التميز في كل الأعمال التي يقوم بها داخل المنظمة؛
 - أن يمتلك درجة عالية من الذكاء والفهم، بالإضافة إلى قدرته على اتخاذ القرارات وتنفيذها بمرونة وتلقائية؛
 - عدم التصلب في الرأي أو التحمس لفكرة واحدة دون سواها؛
 - يمتلك قدرة كبيرة على تحمل مسؤولية قراراته، كما يمتاز بقوة الإرادة والمثابرة، والصبر على مختلف المعوقات؛
 - يثق في نفسه إلى حد كبير، وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط بها من أعمال دون غرور، كما انه مستقل في الرأي وموضوعي في أحكامه؛
 - مثابر ولا يستسلم بسهولة، بل ويزيده الفشل عزيمة وتصميماً على إيجاد الحلول لما يواجهه من مشكلات، كما أنه يقبل التحدي مهما كان، ويصر دائماً على تجاوز الصعاب التي تقف في طريقه.

(1) محمد عبد الغفار حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، الطبعة الثانية، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1997، ص: 55.

(2) جمال محمود محمد الخباز، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- ومن خلال تحليل متعدد الأبعاد تلخص دراسة (درويش، 2006) أهم ملامح وسمات المدير المبدع كما يلي:¹
- أن يكون مديرا خلاقا وذا توجه إبداعي سواء في تفكيره، أو في سلوكه مع الآخرين، أو في ممارساته العملية، ويظهر ذلك من خلال مؤشرات عديدة، من بينهما ما يلي:
 - ✓ رؤيته للأشياء أو المواقف أو الأحداث بطريقة مختلفة؛
 - ✓ حرصه على إيجاد طرق جديدة سواء كان ذلك في التفكير أو في أداء المهام، مع السعي لإثبات فعاليتها؛
 - ✓ حرصه على اكتشاف الأخطاء أو العيوب في نظم العمل أو في صور الأداء التقليدي؛
 - ✓ مساندته للمبدعين، وتشجيعه على الإبداع بمختلف صورته ومستوياته؛
 - ✓ استثماره لمهارات ومواهب الأفراد ومختلف عناصر البيئة لتحقيق الأهداف الفردية والمنظمية؛
 - ✓ التكيف بسهولة مع المواقف المتغيرة، وفي مواجهة المشكلات والأزمات؛
 - ✓ انفتاحه على الخبرات المختلفة، وشغفه بالمعرفة بمختلف مصادرها.
 - أن يكون صاحب رؤية **Vision**، ويظهر ذلك من خلال مؤشرات عديدة، من بينهما ما يلي:
 - ✓ رؤيته لما وراء المباشر والمألوف والمعتاد عليه من نظم العمل والأداء؛
 - ✓ تميزه بالعمق وشمول النظر للموضوعات والمواقف والمشكلات؛
 - ✓ إدراكه لحدود إمكانيات الأفراد والجماعات العاملة معه؛
 - ✓ كونه مصدر الهام للآخرين فيما يجب أن يكونوا عليه، بحكم ما لديه من خبرات ومهارات وقدرات؛
 - ✓ تأكيده على ثقة العاملين في أنفسهم، وإشعارهم بأهمية ما يملكونه من خبرات ومهارات؛
 - ✓ حرصه على تنمية مهارات العاملين معه، لبلوغ أقصى ما تهيئه لهم قدراتهم ومواهبهم.
 - أن يكون رائد الاحترام في علاقاته مع الآخرين، ويظهر ذلك من خلال مؤشرات عديدة، من بينهما ما يلي:
 - ✓ احترامه لذاته وذوات الآخرين، ومشاعرهم، وخصوصياتهم، وعقائدهم، وانتماءاتهم، وأساليب حياتهم؛
 - ✓ تقديره لكل جهد، وتوقيره لكل صاحب رأي، مهما كان مخالفا أو مغايرا للمألوف؛
 - ✓ توفيره للعدالة في كل صور تعامله مع أعضاء جماعته، بالإضافة إلى احترامه لتخصصاتهم ومواهبهم؛
 - ✓ رؤيته للجانب الايجابي في كل شخص، بصرف النظر عن منصبه ومكانته.
 - أن يمتلك القدرة على التواصل الإنساني والتكيف مع الآخرين، ويظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات أهمها:
 - ✓ التكيف بفعالية مع مختلف المواقف، والمرونة في التعامل ومواجهة المشكلات؛

(1) زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي، مجمع أعمال المؤتمر السنوي الثاني: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، مصر: الجمعية العربية للإدارة، 2006، ص: 4 - 6.

✓ إجادة الإنصات للآخرين؛

✓ الاندماج مع أعضاء جماعته، ومشاركته اهتماماتهم، ومناسبتهم الخاصة؛

✓ الحرص على معرفة الحقيقة، والتأكد منها فيما يجري من أمور وأحداث؛

✓ توشي الشفافية والمصارحة، وإشراك الآخرين في أفكاره ومشاعره؛

✓ التميز بروح الدعابة، والقدرة على خلق أجواء تشيع فيها مشاعر الرضا والمرح.

وختاماً ترى دراسة (العازمي، 2006) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد وتصنيف سمات الشخصية المبدعة، مما يجعل البحث عنها لدى الأفراد لاكتشافهم مبكراً أو للتدريب عليها أمراً على درجة من الصعوبة. ولكن ذلك لا يقلل من أهمية هذه الخصائص والسمات خصوصاً بالنسبة للتعامل مع الأشخاص الذين يثبتون بالفعل أنهم مبدعون، حيث يساعدنا معرفتها على مساعدتهم وتوفير المناخ الملائم لهم.¹

المطلب الثاني: مداخل تنمية السلوك الإبداعي

بلا شك، يعتبر تحفيز السلوك الإبداعي من أهم متطلبات العمل الإداري المعاصر، لكن السؤال الذي يحير الكثير من المديرين والممارسين مرتبط بكيفية تحقيق ذلك، وعليه سنحاول تقديم نموذج لتنمية السلوك الإبداعي يرتكز على: الإدارة الإبداعية، والمتطلبات الأساسية، والبيئة التنظيمية، بالإضافة إلى الأساليب والتقنيات.

أولاً- الإدارة الإبداعية:

تؤكد دراسة (عساف، 1994) على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، بل بات أمراً ضرورياً وملحاً من أجل تحقيق البقاء والازدهار، لذا فالمطلوب منها اليوم أن تسعى بجد لأن يكون الإبداع هدفها وشعارها، والسلوك الإبداعي الطابع المميز لعملياتها وممارساتها اليومية.² وفي هذا الصدد جاء في دراسة (Drucker, 2002) أن الإبداع في حقيقته عبارة عن عمل واجتهاد أكثر من كونه إلهاماً أو ومضة خاطفة، وأنه يجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن بطريقة مختلفة فالإبداع يعني بالمعرفة **Knowing** وليس بالعمل **Doing**.³

(1) محمد بزيغ حامد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

(2) عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

(3) شبلي اسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مجمع بحوث المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2009، ص: 13.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

ويرى الكثير من الكتاب والباحثون أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وحسب **Argyris** فإن المديرين المبدعين اللذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح. أما الكاتبين **Roserfeld & Wilson** فيشيران إلى أن الإبداع والابتكار ليسا مقصوريين على وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يكونا من مصادر عديدة ومختلفة، وعليه سيكون من المهام الرئيسية للمدير المعاصر هو تشجيع عملية الإبداع من خلال دعم وتحفيز السلوك الإبداعي.¹

وعموما يركز البحث عن حقيقة الإدارة الإبداعية على تحليل خصائصها، وفي هذا الصدد توصلت دراسة **Thomas & Waterman** إلى أن الشركات المبدعة تتصف بما يلي:²

- الاتجاه الميداني، والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
 - الصلة الوثيقة بالعملاء، والاستجابة لمقترحاتهم بخصوص تطوير وتغيير المنتجات؛
 - وجود نظام من الأنصار أو المؤيدين للإبداع، والذين يقومون بتشجيع المبدعين وتدعيمهم؛
 - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم المقترحات وبدائل العمل؛
 - التوجه القيمي، وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع، ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
 - الالتصاق بالمهارة الأصلية للشركة المبدعة، وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للشركة مهارة متأصلة فيها؛
 - البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛
 - الحزم واللين معا، حيث توجد مبادئ وقيم وتوجهات أساسية لا بد منها ولا يتم التهاون في تطبيقها، وفي الوقت نفسه لدى العامل استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحيات والسلطة أثناء أداء مهامه.
- أما دراسة (دراكر، 1996) فتلخص خصائص الإدارة الإبداعية في ستة نقاط أساسية، وهي:³
- **التحدي:** وذلك عن طريق التأكيد على تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يساعد على توقد شعلة الإبداع لديه؛
 - **الحرية:** وذلك عن طريق إعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه الكيفية التي تنفذ بها المهام المسندة إليه، الأمر الذي ينمي لديه الحافز الذاتي والإحساس بالملكية؛

(1) نفس المرجع السابق، ص: 13 – 14.

(2) أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992، ص: 88.

(3) بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم ومراجعة: ناديا الهادي، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص: 32.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- **الموارد:** وهنا يجب التأكيد على مورد رئيسي إلا وهو الوقت، حيث يجب أن يمنح الموظف الوقت الكافي للعمل دون ضغط وترصد، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن الكثير من المنظمات تقتل الإبداع من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه الانجاز الابداعي للمهام والأهداف؛
 - **فرق العمل:** وهنا يجب التأكيد على خلق فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، حيث كلما كانت كذلك زادت احتمالية الرؤى الجديدة بما يسهم في الرفع من مستوى الإبداع المنتظر؛
 - **تشجيع المشرفين:** وهنا يجب أن يحذر المدير من الوقوع في مصيدة الاشتغال الدائم بالعمليات والنتائج وإهمال العاملين وانجازاتهم، حيث تشير العديد من الدراسات إلى ضغط العمل يفوت على المديرين الكثير من الفرص لتشجيع الجهود الإبداعية سواء الناجحة أو غير الناجحة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباط العاملين وميلهم إلى الروتين والجمود التفكيرى والعملية، والمطلوب هنا أن يقابل المدير الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو برد فعل مثبط.
 - **دعم المنظمة:** وهنا نؤكد على ضرورة توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على الإبداع، والمطلوب أساساً أن يكون لدى المنظمة نظام خاص لتقييم الإبداع وتحفيز السلوك الإبداعي.
- أما دراسة (ليفيت، 1987) فتؤكد على قاعدتين أساسيتين للإدارة الإبداعية الفعالية، وهما:¹
- **القاعدة الأولى:** يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي أينما وجد، فالشيء الذي يكافأ هناك ميل دائم ومستمر لتكراره؛
 - **القاعدة الثانية:** لا تعاقب الفشل لأنه فشل، وإذا كان ولا بد من العقاب فيجب أن يكون مسلطاً على أولئك المتقاعسين عن العمل اللذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية.
- أما دراسة (حمادي، 1999) فتشير إلى خمس استراتيجيات لإدارة العملية الإبداعية في المنظمات، وهي:²
- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار بفعالية واهتمام من قبل الإدارة؛
 - يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر، وإنما للجميع القدرة على الإبداع؛
 - جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للإفراد، مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم عليه؛
 - توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية في العمل؛

(1) هارولد ليفيت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة: طایل السعيد شحاته، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987، ص: 133.

(2) على حمادي، صناعة الإبداع، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص: 41 - 42.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

■ صناعة بيئة ثقافة ترفع من قيمة ومكانة الإبداع، مع التأكيد على اعتباره من أهم المعايير المعتمدة لتحليل جودة وكفاءة الموظف.

وكتلخيص لما سبق يجب التأكيد على أن من أهم خصائص الإدارة الإبداعية هو أن تكون مدركة لأبعاد العملية الإبداعية بمختلف مكوناتها ومراحلها، إذ لا يجب على القائمين عليها بصفة خاصة، والمديرين بصفة عامة التركيز فقط على النواتج الإبداعية باعتبارها الهدف الأساسي الذي يجب الوصول إليه، بل المطلوب قبل ذلك هو التركيز على الوسيلة الفعالة التي تؤدي إلى ذلك، وهنا نتكلم على السلوك الإبداعي، حيث لن نكون مبالغين إذا قلنا بأن الهدف الأساسي للإدارة الإبداعية المعاصرة هو الحرص على توفير متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي.

ثانيا- متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

- تعتبر دراسة (عبد الفتاح، 1999) من البحوث المرجعية التي اعتمدها الكثير من المختصين، والتي ترى بأن تشجيع السلوك الإبداعي وتطويره يمكن أن يتحقق من خلال النقاط العشرة الآتية:¹
- تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبدلا للخبرات، وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛
 - تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى؛
 - التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار والإبداع؛
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكّي فيه روح الإبداع والتطوير والتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط؛
 - استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية، تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة؛
 - مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لها؛
 - بث الثقة بالنفس والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب؛
 - رفع شعار مفاده أن الإبداع والتجديد ليس مجرد وسيلة لكنه هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء؛
 - العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الإبداع" لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية؛
 - تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع.

(1) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الإداري، سلطنة عمان، السنة (17)، العدد (60)، 1995، ص: 70 - 71.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما دراسة (القطاونة، 2000) فتؤكد على النقاط الآتية كمتطلبات لتحقيق السلوك الإبداعي:¹

- تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين؛
- تشجيع وتحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة؛
- تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأبطال وأهميتهم؛
- تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد من اجل القيام بالأعمال الإبداعية.

أما دراسة (الأحمد، 2008) فقد قامت بتحليل العديد من الدراسات الغربية والعربية ذات الطابع الميداني، وبناء عليها قامت بتلخيص أهم متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي من خلال العديد من العوامل، أهمها: التركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيحية، وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية، وتقبل الأخطاء التي لا يمكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الإبداعية، وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والتأكيد على المرونة في تطبيقها، والتأكيد على التأهيل الدوري والتخصص لإيضاح أهمية الإبداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبداعية، وإيفاد العاملين إلى الخارج لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على المعايير العلمية في عملية التوظيف لاختيار الأشخاص المناسبين بالإضافة إلى تعيينهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وميولاتهم، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين، وإعطائهم الحرية لتقديم الأفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية منها بعد اختبارها بشكل علمي.²

وفي تحليل معمق حاولت دراسة (King & Anderson, 2004) بناء نموذج لمتطلبات تحقيق ودعم السلوك الإبداعي يتكون من أربع استراتيجيات أساسية، وهي: الأولى، أن تقوم المنظمة بتغيير خصائصها التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، ومناخ العمل، والثقافة المهيمنة، والثانية أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي، والإستراتيجية الثالثة، أن تركز على توظيف الأفراد المبدعين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لهم، أما الإستراتيجية الرابعة أن تقوم بتبني أساليب تشجع على توليد الأفكار الإبداعية.³

واستنادا إلى الدراسة السابقة سنحاول التعمق أكثر في متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي، وذلك من خلال محاولة تحليل الإستراتيجية الأولى المتعلقة بالبيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي، والإستراتيجية الرابعة المتعلقة بتبني أساليب تنمية السلوك الإبداعي، على أن نُثبِت الإستراتيجيتين الثانية الخاصة بالتدريب، والثالثة الخاصة بالتوظيف،

(1) منار إبراهيم القطاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 51 - 52.

(2) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 76 - 77.

(3) نيجل كينج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وذلك بسبب طبيعة محتواها الذي يتعد بنا عن الهدف الأساسي من الموضوع، مؤكداً هنا على أهميتهما ودورهما الكبير كمتطلبات أساسية لتنمية وتطوير السلوك الإبداعي.

ثالثاً- البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي:

تعددت الدراسات التي حاولت تحليل خصائص البيئة التنظيمية المحفزة للسلوك الإبداعي، ونحن هنا سنبدأ من دراسة (King & Anderson, 2004) التي تعتبر من الدراسات المرجعية كما اشرنا إلى ذلك سابقاً، حيث نلخص أهم ما تناولته في هذا الصدد من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5) : الخصائص التنظيمية المؤثرة على السلوك الإبداعي

الصفة	التفاصيل
القيادة	أنماط القيادة التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تحفيز وتدعيم السلوك الإبداعي، أما الأنماط الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع؛
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً للتقدير الخاص للموقف يرتبط إيجاباً مع السلوك الإبداعي؛
الهيكل التنظيمي	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة السلوك الإبداعي، أما الهياكل المبسطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تساعد على تنمية ورعاية السلوك الإبداعي؛
المناخ	يتم تشجيع السلوك الإبداعي في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل الخطر والتحدى، والتسامح مع الجدل العنيف؛
الثقافة	تحدث إعاقة للسلوك الإبداعي من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة واضحة بين الأدوار.

المصدر: نيجل كينج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

وبالإضافة إلى ما سبق تشير دراسة (العميان، 2005) إلى أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات لنمو الإبداع، فالنظام الإداري المرن الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين. ولحالة إبراز ذلك تؤكد على مجموعة من النقاط الجوهرية، وهي:¹

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛

(1) محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 396.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية أكثر مما تستحقه؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

وفي تحليل مميز حاولت دراسة (إبراهيم، 2002) مناقشة أهم العوامل البيئية المحددة للسلوك الإبداعي، وذلك عن طريق مقارنة عملية بين المؤسسات الفعالة (المبدعة) وغير الفعالة (العادية)، وهذا ما يلخصه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-6) : العوامل البيئية المحددة للسلوك الإبداعي

العوامل البيئية	المؤسسات الفعالة (المبدعة)	المؤسسات غير الفعالة (العادية)
كيفية أداء العمل	السماح باختيار أساليب العمل؛	فقدان التميز والاستقلال؛
المقاطعة	السماح بأداء العمل بأقل قدر ممكن من المقاطعات؛	كثرة المقاطعات والاجتماعات والاتصالات؛
المصادر والخدمات	وفرة المصادر والأجهزة والدعم المادي؛	قصور المصادر وشح الخدمات المناسبة؛
الأهداف المعلنة	التركيز على الأهداف بعيدة المدى؛	التركيز على الأهداف قصيرة المدى؛
التعامل مع الوقت	إعطاء الوقت المناسب؛	الحث والتهديد بضغط الوقت؛
التعاون والتنسيق	بث التعاون والتفاعل المهني بين العاملين؛	الجمود الإداري والقيادة الهرمية والمركزية؛
العلاقات الاجتماعية	يتحقق فيها التوازن بين الدفء والجودة؛	الاغتراب والعزلة؛
أنماط القيادة	فرق العمل والتفاعل؛	المركزية والهرمية؛
الدوافع	تدعيم الانجاز والتجويد في أداء العمل؛	التركيز على القوة وتدعيم الطاعة.

المصدر: عبد الستار إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

أما دراسة (Vecchio, 1991) فتشير إلى ضرورة إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي، مؤكدة على أن المنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق في العاملين تخلق بيئة معرقة للإبداع، وعليه فهي ترى بأن المدير في بيئة الأعمال المعاصرة مطالب أساسا بالسعي نحو توفير العوامل التي تعزز وتشجع على المبادرات الإبداعية، والتي تلخص أهمها كما يلي:¹

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل؛

(1) محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية؛
- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول واستيعاب هذا الواقع؛
- منح الحرية للأفراد في التفاعل مع بعض لتحديد أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية؛
- تخصيص جوائز ومخصصات مالية للمبدعين؛
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الذهني، وحلقات الجودة... الخ.

رابعاً- أساليب وتقنيات تنمية السلوك الإبداعي:

يؤكد العديد من الباحثون والممارسون على أن السلوك الإبداعي ليس حكراً على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته، وفي هذا الصدد أشار **Thommas** في مقال له بعنوان "الإبداع" بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس بخصائص معينة، بل على العكس من ذلك تماماً من الممكن جدا تعلمه والتدريب عليه، مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى، كأساليب القيادة، والاتصال، وصناعة القرار، ومهارات التفاوض، والإقناع، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب المنتشرة في جميع أنحاء العالم تقدم حلقات ودورات خاصة تتضمن مواد علمية وأنشطة تساعد على تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى الملتحقين بها.¹

وفي دراسة للمشروع الأوروبي لتطوير الإبداع بقيادة جامعة أودين الإيطالية **UDINE**، تم التوصل من خلالها إلى منهجية مؤلفة من خمسة مراحل وأربعة وثمانون تقنية لتنمية وتطوير الإبداع، وهي:²

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في التأهب والاستعداد ولها (11) تقنية للإبداع؛
- **المرحلة الثانية:** وتتمثل في التخطيط الخارجي أو التحليل الخارجي، ولها (12) تقنية إبداع، وقد اختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيمة؛
- **المرحلة الثالثة:** وتتمثل في التخطيط الداخلي أو التحليل الداخلي، ولها (10) تقنيات إبداع، وقد اختاروا منها تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعي **SWOT** ؛
- **المرحلة الرابعة:** وتتضمن جلسات الإبداع، ولها (39) تقنية إبداع، وقد اختاروا منها ثلاث تقنيات، وهي: قوالب الإبداع، والتحليل المورفولوجي، والإثارة بالتحريك؛

(1) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة الربوية الأردنية، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2009، ص: 30.

(2) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص: 345.

■ **المرحلة الخامسة:** وتمثل في التقييم، وفيها يتم التركيز على جمع الأفكار المتولدة في جلسات الإبداع وتقييمها لاختيار أفضلها، ولها (12) تقنية إبداع، وقد اختاروا منها تقنية القبعات الستة لـ: **De Bono** .
وكتحليل عام للأرقام السابقة ترى دراسة (دريوش، 2012) أنه لا يوجد طريقة أو عدد محصور من الطرق بعينها يمكن أن تقود إلى تنمية السلوك الإبداعي.¹ وفي هذا الصدد يؤكد **Morris Stein** في حديث له عن وسائل الإبداع قائلا: «من أجل مساعدة المديرين المهتمين بالتدريب على الإبداع، هناك عدد من الوسائل والأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لإثارة وتحفيز السلوك الإبداعي بفعالية لدى المديرين، هذه الوسائل لا حصر لها وتتراوح بين الأساليب الفردية والأساليب الجماعية».²

وتؤكد دراسة (هيجان، 1995) أن أساليب تنمية السلوك الإبداعي كثيرة ومتعددة، والأهم أنه لا يمكن أن نتصور اتفاقا بين الباحثين على حصرها، بل ليس بالضرورة أصلا أن يكون هناك حدود لها سواء من حيث العدد أو الاستخدام، طالما أننا نتحدث عن السلوك الإبداعي الذي يقتضي طرح المزيد والمزيد من هذه الأساليب.³
وانطلاقا من صعوبة حصر اغلب الأساليب والتقنيات المستخدمة في تنمية السلوك الإبداعي، ولعدم قدرة هذا البحث على استيعاب الكثير منها، فإننا سنركز على تحليل أهمها أو أكثر التقنيات والأساليب التي تداولها الباحثون والمتخصصون، وهي: العصف الذهني، و **SCAMPER** .

1- العصف الذهني **Brain Storming**:

مؤسس هذا الأسلوب هو **Alex Osborn** سنة 1953، وكان الدافع الرئيسي وراء تطويرها هو عدم رضا عن الطريقة التي تعقد بها اجتماعات وكالة النشر والطباعة التي كان يديرها في الولايات المتحدة الأمريكية، واليوم أصبحت بشهادة الجميع من أكثر الأساليب استخداما في مجال التدريب على الإبداع.⁴ ويعرفها **قاموس الإدارة** على أنها: «إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها، على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة والخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبيا، على أن تسجل هذه الأفكار بداية ليقوم الرئيس فيما بعد بتقييمها أو انتقادها، وتسمى أيضا باسم التفكير الخلاق».⁵

(1) شهيناز دريوش، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

(2) عبد الرحمان هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المحلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد (10)، العدد (20)، 1995، ص: 288 - 289.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 289.

(4) حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

(5) جوهانس. ه. وروبرتسون. أ. وبيرش. إ. قاموس الإدارة: مع مسرد بالمصطلحات الإنكليزية المقابلة، وضع: نبيل غطاس، لبنان: مكتبة لبنان، 1983، ص: 15.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وحسب دراسة (King & Anderson, 2004) فإن هذا الأسلوب يبنى على ملاحظة أساسية مفادها أن أهم العقبات التي تحول أمام تطور السلوك الإبداعي هي: الخشية من التقييم، أي الخوف من أن تواجه الأفكار والممارسات الجديدة بالسخرية أو العداوة من جانب الزملاء والرؤساء، وبسبب هذا الأمر نجد الكثير من الأفكار الجديدة والرغبات السلوكية الإبداعية حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها. وعليه يهدف العصف الذهني أساسا إلى إماطة هذه العقبة جانبا، عن طريق كبت جميع تعليقات التقييم خلال المرحلة المبدئية لتوليد الأفكار.¹

وتضيف دراسة (جبر، 2010) مؤكدة على أن العصف الذهني يقوم على مبدئين أساسيين، وهما: تأجيل الحكم، والكم يولد الكيف، حيث يقر المبدأ الأول بأهمية الحاجة إلى الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها، وينبثق المبدأ الثاني من الاعتقاد الذي مفاده بأن الأفكار الجيدة نادرة، وعليه فكلما زاد عدد الأفكار المنتجة كلما زاد احتمال أن يكون بعضها جيدا ومتميزا.²

وعليه تؤكد دراسة (Chirouze, 1995) على جملة من النقاط الأساسية لنجاح العصف الذهني، وهي:³

- ضرورة توفير قائد مناسب لإدارة الاجتماعات والجلسات؛
- تعريف واضح ودقيق للمشكل المطروح، وفي حالة تعقد المشكل أو تداخله يجب تقسيمه إلى أسئلة فرعية؛
- فريق العمل يجب أن يتكون من 6 أفراد على الأقل، ومن 12 فردا على الأكثر، والعدد المثالي هو 10 أفراد من وظائف ومستويات مختلفة على أساس نوعية المشكل المطروح، ويمكن لأفراد خارجية المشاركة في الاجتماعات والجلسات كالمرودين والعملاء على سبيل المثال. وهذا العدد مدروس بشكل علمي حيث تشير دراسة (طراد، 2007) إلى أن الإنتاج الفكري في ساعة واحدة لفرقة تتكون من 10 أفراد، هو من 150 إلى 200 فكرة في المتوسط، منها 10 إلى 15% أفكار ذات فعالية وقابلة للتطوير.⁴ بينما تشير دراسة أمريكية إلى أن جلسة للعصف الذهني شارك فيها 200 مدير أنتجت ما يزيد بقليل عن 100 فكرة، وهذا ما يعني أن تجاوز العدد المثالي يعود سلبا على إنتاجية المجموعة؛⁵
- يمنع منعاً باتاً حجب أي فكرة عن التداول مهما كانت الحجة في ذلك؛
- يمنع منعاً باتاً تقديم الانتقادات الموضوعية والشخصية مهما كانت؛
- الكمية مطلوبة، أي أن الهدف هو إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار دون الخروج عن الموضوع؛

(1) نيغل كينج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

(2) عبد الرحمان محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

(3) Chirouze, Y., "Le Marketing Stratégique : Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre", FRANCE: Ellipse, 1995, p:135.

(4) طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

(5) Osborn, A., Créativité L'imagination Constructive, FRANCE : Dunod, 1998, p : 151.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- الأفكار التلقائية يجب الترحيب بها والتشجيع عليها؛
 - ضرورة الاستماع لأفكار الآخرين، وتحسينها، ومقابلتها بأفكار أخرى من أجل ضمان إنتاج فكري متجدد.
 - أما دراسة (هيجان، 1995) فقد لخصت مراحل العصف الذهني عبر الخطوات الآتية:¹
 - **الخطوة الأولى:** وتمثل في تحديد المشكلة المراد مناقشتها من حيث حجمها وحدودها ونوعها، ونؤكد هنا على أن التشخيص الدقيق للمشكلة له تأثير مباشر على نوعية الحلول والأفكار المقترحة لحلها، كذلك يجب أن يتم تحليلها خلال جلسة تمهيدية تسبق الجلسة الرئيسية للعصف الذهني؛
 - **الخطوة الثانية:** وتمثل في عقد الجلسة الرئيسية للعصف الذهني بحضور الرئيس و المعنيين بها، ويفضل بداية اختيار منسق لتسجيل الأفكار وتنظيمها، على أن يتم التقييد بالشروط السابقة، والتي يعد من أبرزها كما أشرنا سابقا عدم نقد الأفكار والحلول المطروحة أثناء النقاش؛
 - **الخطوة الثالثة:** ويتم فيها الاختيار من بين البدائل أو الحلول المطروحة وفقا لمعايير محددة، على يتم ذلك في جلسة أخرى لاحقة يفضل أن تكون بعد يومين إلى ثلاث أيام من يوم الجلسة الرئيسية، وذلك من اجل إعادة تركيب الأفكار وتنظيمها بما يسهل فرزها وتحليلها؛
 - **الخطوة الرابعة:** ويتم فيها توضيح وتطوير الأفكار أو الحلول المختارة في جلسة لاحقة تمهيدا لإكسابها طابع التنفيذ والواقعية؛
 - **الخطوة الخامسة:** تقدم هذه الأفكار أو الحلول وعرضها على أطراف المشكلة لمعرفة وجهة نظرهم فيما يتعلق بإمكانية تنفيذها.
- وإجمالا يمكن القول بأن العصف الذهني يعتبر من أقدم الوسائل وأكثرها استعمالا وشهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار والممارسات الإبداعية، كما أنه يعتبر أيضا من الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو حتى في الحياة العملية.²

2- سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER:

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بالكلمة الإنجليزية SCAMPER للتعبير عنها، حيث يمثل كل حرف منها مجالا لطرح أسئلة تساعد على توليد الأفكار والممارسات الإبداعية. وتقوم هذه الطريقة

(1) عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 292.

(2) نفس المكان السابق.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

على مبدأ الذي يسمى "المعالجة الذكية" والتي تعتبر مرادفا للإبداع، حيث تركز على فكرة أساسية مفادها أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة لفكرة قديمة تمت إعادة معالجتها وتحويرها.¹

وتلخص دراسة (هيجان، 1995) المجالات والأسئلة التي تعبر عن هذه الطريقة كما يلي:²

- **البديل Substitute** : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:
 - ✓ ما هي المكونات الأخرى لهذا الموضوع ؟ أو ما هي المواد التي يمكن إدخالها لهذا الشيء ؟
 - ✓ هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا ؟
 - ✓ هل هناك مكان آخر يمكن أن يؤدي فيه هذا الشيء بدلا من المكان الحالي ؟
- **الجمع Combine** : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:
 - ✓ هل هذا الشيء مكون من خطوتين ؟ أو ما هي الخطوات المكونة لهذا الموضوع ؟
 - ✓ ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال دمج عناصر أو خطوات هذا الشيء أو الموضوع ؟
- **التكييف Adapt** : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:
 - ✓ هل يمكن تكييف هذا الشيء ليتلاءم والوضع الجديد، أو البيئة الجديدة، أو الاستخدام الجديد ؟
 - ✓ ما الذي ينبغي أن يتم تكييفه في هذا الشيء أو الإجراء ؟
- **التعديل Modify** : ويتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة على ضوئهما، حيث أن المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء، أما المجال الثاني فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.
- **الاستخدامات الأخرى Put to other uses** : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:
 - ✓ هل يمكن استعمال هذا الشيء في استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية ؟
 - ✓ هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى ؟
- **التخلي Eliminate** : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:
 - ✓ هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء ؟
 - ✓ هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من الخطوات الحالية ؟
- **إعادة الترتيب Rearrange** : وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:
 - ✓ هل يمكن إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء ؟

(1) عبد الرحمان محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 37 - 38.

(2) عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 295 - 296.

✓ هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

والملاحظ أن هذه الطريقة تستخدم بشكل موسع في مجال الصناعات، وذلك لقدرتها الكبيرة على تطوير وتحسين مستويات الجودة، حيث أدى اعتمادها إلى ظهور نماذج جديدة من المنتجات الصناعية كما هو الحال في عالم السيارات. والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الضروري طرح كل الأسئلة الموجودة في المجالات الستة الواردة سابقا في كل المواقف والحالات، وإنما يعتمد ذلك على طبيعة ونوع الموقف أو الحالة موضع النقاش.¹ وختاما يجب علينا التأكيد على أن هناك طرق وأساليب أخرى يعتمدها الكثير من الممارسين والدارسين لتنمية وتحفيز التفكير والسلوك الإبداعي، نذكر من بينها: التحليل المورفولوجي، وأسلوب دلفي، وقبعات التفكير الستة، وتحليل العوامل المؤثرة، والتأليف بين الأشتات. والمجموعة الاسمية ومصنوفة الاكتشاف.²

المطلب الثالث: معوقات السلوك الإبداعي

ترى دراسة (الزيادين، 2005) أن السلوك الإبداعي باعتباره أحد أشكال التغيير نحو الأحسن، فإنه بالضرورة سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة للتغيير والتجديد، لذا نجد الكثير من المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ومنظمتهم، الأمر الذي يدفعهم إلى الاستسلام والركون إلى الجمود أو محاولة الهجرة والمغادرة إلى بيئات أخرى أكثر حضا للإبداع والمبدعين.³ وجرى العادة أن نتكلم في إدارة التغيير على مقاومة التغيير من حيث الأبعاد والآثار، وعليه هل يمكن القول أننا بصدد تحليل ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وحقيقة قد لا يكون الإسقاط ممكنا إذ من الصعب التصور بأن هناك مقاومة للإبداع، لذا فالمنطق العملي والعلمي يدعونا هنا إلى البحث عن معوقات السلوك الإبداعي. ومحاولة لتعريف معوقات السلوك الإبداعي ترى دراسة (نديم وآخرون، 2005) بأنها عبارة عن: «مجموعة العوامل ذات الأثر السلبي على تطوير الممارسات والأفكار الإبداعية في بيئة العمل، وقد تكون على نحو مقصود أو غير مقصود، كما قد يكون مصدرها الفرد نفسه، أو الجماعة، أو المنظمة».⁴

(1) نفس المرجع السابق، ص: 297.

(2) Verstraete, T.; & Soporta, B., **Création D'entreprise et Entrepreneuriat**, FRANCE: Edition de L'adreg, 2006, p: 339 - 340.

(3) يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره، ص: 26 - 27.

(4) عدي زهير ندیم وبلال حاسم القيسي، حفصة عبد الله حسين، أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (3)، الإصدار (6)، 2011، ص: 117.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الإبداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وفي محاولة لتحليل معوقات السلوك الإبداعي بصفة عامة يؤكد **Cambell** على العديد من العوامل أهمها: الخوف من الفشل، والتمسك بالعادات والتقاليد، والتبذد الذهني، والتخصص الدقيق، وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين، والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة، والمبالغة في مكافأة النجاح.¹

أما دراسة (جروان، 2002) وفي تحليلها لمعوقات السلوك الإبداعي فقد أكدت على أربعة عوامل أساسية، إلا أنها ركزت على تحليل المعوقات الشخصية باعتبارها المسبب الرئيسي، حيث لخصتها على النحو الآتي:²

- ضعف الثقة بالنفس، مما يقود إلى الخوف والإخفاق وتجنب المخاطرة؛
- الميل إلى المجازاة، مما يحد من التخيل والتوقع، وبالتالي تقييد التفكير والسلوك الإبداعي؛
- التسرع وعدم احتمال الغموض، الأمر الذي يؤدي إلى عدم استيعاب جميع جوانب المشكلات، وبالتالي عدم نضوج الأفكار والأحكام؛
- الحماس المفرط، مما يؤدي إلى الاستعجال والقفز إلى مراحل متأخرة قبل نضوج الحالة الإبداعية؛
- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز، الأمر الذي يجعل الشخص أكثر ميلا للعمل بمنطق رد الفعل، وبالتالي التخلي عن أي محاولة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات.

وبدورها أكدت دراسة (جبر، 2010) على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي وذلك تحت مسمى المعوقات الانفعالية، حيث ترى بأنها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف ونتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، حيث تمنعنا من أن ننشر أفكارنا وممارساتنا التي قد تلاقي القبول بشكل استثنائي ومرونة. وفي ما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:³

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل؛
- عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامي الرغبات الجامحة للأمان؛
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها؛
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح؛
- انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا؛
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.

(1) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 45 .

(2) فتحي جروان، مرجع سبق ذكره، ص: 187 .

(3) عبد الرحمان محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وفي تحليل خاص حاولت دراسة (هيجان، 1995) تلخيص أهم معوقات تفعيل السلوك الإبداعي في حل المشكلات من خلال العوامل الآتية: غياب الدافع لحل المشكلات، واستعجال الوصول إلى الحلول، والخوف من الفشل، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم توفر البيئية المادية المشجعة على التغيير والإبداع، والتمسك بالمألوف، والتأثر بالمعتقدات السائدة في المجتمع والمنظمة، وغياب المساندة أو الدعم.¹

أما دراسة (فرمان، 2010) فقد أكدت على أن معوقات السلوك الإبداعي تعد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإبداع، وانطلاقاً من هذا حاولت تلخيص أهم ما جاء فيها من عوامل تقف حجر عثرة أمام تنمية السلوك الإبداعي من خلال النقاط الآتية:²

- المعوقات المادية، أو نقص الإمكانيات والممتلكات، ويسبب ذلك عدم قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب ومستلزمات خاصة، بالإضافة إلى شح الحوافز المادية وغيرها؛
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من المبادرات الإبداعية؛
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- المناخ التنظيمي المتردي، والعلاقة السلبية بين العاملين والمديرين، وبين العاملين أنفسهم؛
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة بسبب الخوف من الخطأ والفشل؛
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين، الأمر الذي يشكل عائقاً كبيراً على نمو المبادرات الإبداعية الداخلية؛
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن تداول المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والمديريات؛
- العمل على صياغة إستراتيجية المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات والأفراد؛
- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في إدارة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك بمفاهيم وأسس الإدارة الإبداعية؛
- عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها ضمان نمو الممارسات والأساليب الإبداعية؛
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بمهارات تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

(1) عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 412 .

(2) مها فرمان احمد 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: 42 - 42.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما دراسة (أبو هين، 2010) وبعد تحليل العديد من الدراسات السابقة حاولت تلخيص أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية من خلال النقاط الآتية:¹

- عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلاف بين الثقافة السائدة والثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- عدم وضوح الأهداف المنظمة بالنسبة للعاملين؛
- المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط؛
- غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين؛
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير؛
- مناخ العمل غير المناسب مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
- تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛
- الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛
- التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول.

أما دراسة (عساف، 1995) وبعد تحليل مطول لواقع المنظمات العربية، توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أنها تعاني من مجموعة عقبات تقف حجرة عثرة أمام السلوك الإبداعي، وهي:²

- هيمنة القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية، حيث تستعمل اللوائح كأهم محدد لتقييم فعالية العاملين بغض النظر عن قدراتهم الإبداعية. وعادة عندما تبرز الإجراءات القانونية كموجه للسلوك يتحول المناخ التنظيمي إلى روتين محبط للشخصيات الإبداعية التي تميل إلى الحركة والتصرف دون تقييد تام.
- افتقار القادة والمديرين في الكثير من المنظمات العربية للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة للإشراف والتحكم، وذلك نتيجة لعدم الفصل بين الملكية والإدارة في مؤسسات القطاع الخاص، أو عدم الفصل بين الاتجاهات السياسية والمناصب الإدارية في منظمات القطاع العام؛
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية والاعتقاد السائد بأن أفضل مدخل لزيادتها هو تقليل التكاليف، الأمر الذي يحول دون تخصيص ميزانية كافية للبحث العلمي ورعاية المبدعين، والسبب في ذلك يرجع لجهل الكثير من القيادات في المنظمات العربية للعلاقة الوطيدة بين الإنفاق على البحث العلمي وزيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

(1) وداد حسن حسين أبو هين، مرجع سبق ذكره، ص: 70 - 71 .

(2) عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 49 - 50.

المبحث الرابع: مقارنة نظرية لتنمية السلوك الإبداعي من خلال مدخل التمكين

بعد أن تعرضنا إلى الإطار العام لتنمية السلوك الإبداعي، سنحاول الآن بناء مقارنة نظرية لتنمية السلوك الإبداعي من خلال تمكين العاملين، حيث سنتناول أولاً تحليلاً مفصلاً للعلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي، وذلك انطلاقاً مما جاء حولها في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية، ثم سنخرج بعدها على متطلبات القيادة، وأهمية التدريب في ظل إستراتيجية التمكين من أجل الإبداع.

المطلب الأول: العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي

يعتبر كل من التمكين والسلوك الإبداعي كمتغيرين وظيفيين من خصائص المناخ التنظيمي، لذا فإن محاولة تحليل طبيعة العلاقة بينهما يكون من خلال إدخال المناخ التنظيمي كمتغير وسيط من أجل التأكد من الافتراض القائم على أن السلوك الإبداعي هدف والتمكين وسيلة، ومن ثم محاولة البرهنة على هذه العلاقة من خلال تحليل ما جاء حولها في الدراسات السابقة.

أولاً- تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي:

تؤكد دراسة (المحاسنة، 2006) على أن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً سامياً من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار، وأي فرد مهما كان موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته.¹ وعليه يمكن القول أن "العَمَالُ المُبَدِعُونَ" هم الرأس المال الحقيقي والإنتاجي لكل منظمة في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا قد لا يكون **Kotelnikov** مبالغاً عندما قال: «قد تستطيع آلة واحدة أن تعوض خمسين عاملاً عادياً، ولكن لا يوجد أي آلة يمكن أن تقوم مقام عامل مبدع».²

وكما أشرنا سابقاً بأن الإبداع كنتيجة لا يمكن أن يتحقق بدون ممارسات خاصة تبتعد عن المألوف، لذا يجب أن نؤكد مرة أخرى على أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الطريق الوحيد الذي يضمن الوصول إلى نواتج إبداعية. وانطلاقاً من هذا بدأت البحوث والدراسات تتجه إلى محاولة اكتشاف العوامل الوسيطة التي تؤثر على السلوك الإبداعي وذلك عن طريق محاولة تحليل خصائص المناخ التنظيمي.

(1) محمد المحاسنة، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مصر: جامعة القاهرة، العدد (67)، 2006، ص: 82.

(2) عمر محمود القوانق، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وعليه فالتساؤل المطروح الآن هو: ما هي حقيقة العلاقة بين السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي؟ ترى دراسة (Dessler, 1992) أن تعيين أشخاص مبدعين لا يعني بالضرورة أن النواتج الإبداعية ستظهر، لأن بعض المنظمات تقضي على السلوك الإبداعي، لذلك سعت العديد من الدراسات إلى محاولة معرفة القيم والسمات التي تميز بيئة المنظمات الإبداعية.¹

وبشكل عام تؤكد دراسة (Scott & Reoinaid, 1992) أن السلوك الإبداعي يعتمد على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، كما يعتبر أيضا حصيلة لتفاعل أربعة عوامل أخرى، وهي: الأفراد، وجماعات العمل، والقيادة، والمناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية، في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزا لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من حوافز مادية ومعنوية مشجعة وداعمة، تركز أساسا على المرونة والاستقلالية التي تساهم في بلورة واختيار الأفكار، بالإضافة إلى منح المبدعين مجالاً أوسع للاتصالات وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالبطء والجمود.²

وتؤكد دراسة (القطاونة، 2009) بأن الإبداع ليس ومضة أو إلهاما يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئة المنظمة، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا جوهريا وحاسما في تنمية السلوك الإبداعي. مركزة على عوامل أساسية من أهمها: الهيكل التنظيمي العضوي، وتوفر الموارد، واستقلالية العمل، وتوفر أنظمة العوائد والحوافز.³ في حين أن دراسة (Robbins & David, 1992) تشير إلى أن هناك عوامل تساعد على تعزيز السلوك الإبداعي في المنظمات، وتنبتق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل، ومنها: توفير فرص التدريب للعاملين لإكسابهم المهارات التي تساعد على التغيير بشكل ايجابي، وتوفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة الأفراد بعملهم ومنظمتهم، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي، بالإضافة إلى الهيكل العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات من أجل الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.⁴

أما دراسة (نجم، 2003) فتؤكد على أن الأفراد المبدعين وإن موجودين في كل منظمة، فليست كل المنظمات توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جيدا لمساندة السلوك الإبداعي وتطويره.⁵

(1) كامل محمد الحواجرة وعنبر إبراهيم شلاش، دراسة العلاقة بين إستراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة المنارة، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد (18)، العدد (1)، 2012، ص: 21.

(2) محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 257 - 258.

(3) منار إبراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، العدد (139)، الجزء (3)، 2009، ص: 285.

(4) كامل محمد الحواجرة وعنبر إبراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، ص: 19 - 20.

(5) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وهنا تشير دراسة (Robbins, 1997) إلى عوامل تحفيز السلوك الإبداعي في المنظمات، حيث ترى بأنها في مضمونها منبثقة من خصائص مناخ وبيئة العمل، ومن هذه العوامل:¹

- **العوامل الهيكلية**، وتتضمن عناصر مثل النموذج العضوي للهيكل التنظيمي الذي يمتاز باللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المرونة، الأمر الذي يجعله يستجيب بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة، كما يعمل على تسهيل الأدوار وتحديداتها؛
- **العوامل المتعلقة بالموارد البشرية**، ونجد هنا أن توفير فرص النمو الوظيفي، وتطوير الذات، والتدريب تؤثر بشكل إيجابي على حصيلة الأفراد من المهارات والقدرات، كما يضمن ذلك التغيير الإيجابي في أنماط سلوكياتهم. بالإضافة إلى أن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح، مما يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي من خلال التجريب والمحاولة المستمرة.

وكتحليل خاص يمكننا بداية الانطلاق من استنتاج مبني على ما سبق مفاده أن السلوك الإبداعي يحتاج إلى مناخ تنظيمي يقوم على أسس عديدة نذكر من بينها: الهيكل التنظيمي العضوي، وفرق العمل، والتدريب والتنمية، والحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى التحفيز وتوفير الدعم والموارد، وهذه العناصر لو تأملناها جيدا لوجدنا أنها تعتبر من متطلبات التمكين وأساسياته بشقيه النفسي والهيكلية، لذا يمكننا القول ببساطة أن السلوك الإبداعي لكي ينمو ويزدهر يحتاج إلى مناخ تنظيمي يسوده التمكين بمختلف مداخله ومستوياته، وهو ما نعبّر عنه بمصطلح خاص يجمع بين المتغيرين تحت مسمى "المناخ التمكيني".

وعليه يجب أن نؤكد هنا على أن توفر متطلبات ومستلزمات التمكين يساعد على تنمية السلوك الإبداعي، حيث أن العلاقة بينهما طردية، فكلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى العامل زادت احتمالية نزوحه إلى تقديم مبادرات وسلوكيات إبداعية، والعكس صحيح، فغياب التمكين بصورة عامة يعتبر من أهم معوقات السلوك الإبداعي، وهذا ما يمكننا ملاحظته من خلال مقارنة معوقات السلوك الإبداعي المشار إليها أعلاه مع معوقات التمكين المشار إليها في الفصل الثاني، إذ تكاد تصب في نفس الاتجاه متداخلة فيما بينها دلالة على العلاقة المتينة بين التمكين والسلوك الإبداعي.

ومن أجل التأكد من صحة هذه العلاقة يجب علينا محاولة برهنتها من خلال تحليل أهم ما جاء حولها في الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

(1) منار إبراهيم القطاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

ثانيا- برهنة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي:

بداية يجب الإشارة إلى أن البرهنة الفعالة هنا تحتاج منا الأخذ بعين الاعتبار خصوصية بيئة الأعمال، لذا سنحاول معالجة الموضوع من وجهة نظر أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء

1- بعض الدراسات الغربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي:

ترى دراسة (Quinn & Spreitzer, 1995) أنه وفي ظل زيادة مستويات العوامة، وارتفاع توقعات العملاء، والاتجاه نحو الاعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيدا، أصبحت هرمية السلطة ونظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة، إذ المطلوب اليوم دفع العاملين نحو المبادرة وحثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.¹

أما دراسة (Goestch & Stanly, 2006) فتري بأن أهمية التمكين تنبع من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها، من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها.² وهذا ما تؤكدته دراسة (Ivancevich & Al, 1997) التي ترى بأن التمكين يعد عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية الإبداع داخل المنظمة.³ كما تشير دراسة (Yeh-Yan Line, 2002) إلى أن التمكين يعتبر فلسفة وطريقة تفكير تعكس القيادة الديمقراطية وتدفع القرارات إلى المستويات الدنيا، فهو ليس مجرد وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب، بل يعد مفتاحا للإبداع والابتكار في بيئة العمل.⁴

وفي استنتاج ذو علاقة وجدت دراسة (Thomas & Velthouse, 1990) أن هناك علاقة وطيدة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، مما يجعل ارتفاع مستويات التمكين يساهم بشكل فعال في تنمية السلوك الإبداعي.⁵ وفي استنتاج آخر ترى دراسة (Knight-Turvey, 2006) أن التمكين يقوم أساسا على حرية اختيار العامل لما يجب عمله وكيف يتم ذلك، وهو ما يضمن التحرر من القيود التنظيمية بما يؤدي إلى تعزيز وتفجير الطاقات الإبداعية.⁶ وفي موضع آخر أكدت دراسة (Knight-Turvey, 2006) على أن العاملين الأكثر إبداعا هم اللذين ينزعون أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمجتهدين نحو التعلم، واللذين يتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، والأكثر إصرار على مواجهة العقبات والتحديات، أنهم ببساطة "العمال المُمكّنون".⁷

(1) Quinn, R. ; Spreitzer, G., Op Cit, p : 37.

(2) Goestch, D. ; & Stanly, D., **Quality Management**, 5th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006, p : 632.

(3) Ivancevich, J, M.; & Al. Op Cit, p :508.

(4) Quinn, R. ; Spreitzer, G., Op Cit, p : 37.

(5) Thomas, k , W. & Velthouse , B, A., Op Cit, p: 680.

(6) Knight-Turvey, N., G., Op Cit, p : 313.

(7) Ibid, p : 315.

وفي اتجاه آخر أكدت العديد من الدراسات على العلاقة المباشرة والوطيدة بين الثلاثية (التمكين والسلوك الإبداعي وخدمة العملاء)، حيث تشير دراسة (Sundbo, 1997) إلى أن المؤسسات عادة ما تلجأ إلى تمكين موظفيها من خلال إعطائهم الحرية والمسؤولية عن أداء أعمالهم، بهدف حثهم على الإبداع وتقديم الأفكار الخلاقة، التي تسهم في تقدم ونجاح المؤسسة في خدمة عملائها، وبالأخص في قطاع الخدمات الذي يعتمد فيه الإبداع على التفاعل بين العاملين والعملاء أكثر مما يعتمد على التقدم العملي والتكنولوجي.¹ في حين أن دراسة (Jane Smith, 2007) تؤكد على أن التمكين يفيد المنظمة في تحسين خدماتها المقدمة لعملائها ويجعلهم أكثر اتصالاً معها، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وقدرتها على الإبداع والتحسين.²

2- بعض الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي:

من خلال مسح معمق مس العديد من الأعمال تشير دراسة (راضي، 2010) إلى اتجاه اغلب البحوث لتأكيد العلاقة الايجابية بين التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين، واستشهدت على سبيل المثال بدراسة (Kanter, 1993) التي قامت بمجموعة من دراسات الحالة على منظمات ريادية توصلت من خلالها إلى أن التمكين والإبداع كان مترابطين فيها بشكل كبير بحيث لا يمكن فصلهما عن بعض.³

أما دراسة (حمود والشيخ، 2010) فتري بأن أحد أهم عناصر العمل بذكاء في بيئة الأعمال المعاصرة هو إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات للاستفادة من إبداعاتهم، والملاحظ أن هذه المبادرات والأفكار غالباً ما تؤدي إلى زيادة الجودة، وبالتالي تحسين الإنتاجية والرفع من مستوى تنافسية المنظمة.⁴ المنظمة.⁴ وتؤكد ذلك دراسة (القطار، 2010) حيث جاء فيها كخلاصة عامة مفادها أن أحد أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني التمكين كونه يمثل الطريقة المثلى للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم.⁵

أما دراسة (البشاشة، 2008) 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 إبداعية وتميزاً.⁶

(1) عمر محمود القوانقه، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 14.

(3) جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

(4) حضير كاظم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص: 214.

(5) هيثم محمد القطار، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

(6) سامر عبد الحميد البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما دراسة (القربوتي والعنزي، 2006) فتحلل العلاقة من منظور عكسي، مؤكدة على أن الشعور الداخلي بالتمكين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على تحديد العوامل التي تحد من قدرتهم على الخلق والإبداع، والسعي لإزاحتها بجميع الطرق الرسمية وغير الرسمية. والسبب في ذلك هو أن التمكين بما يوفره من حرية واستقلالية يساهم في دفع العاملين إلى التغلب على الشعور بالعجز، ويفتح المجال أمام مبادراتهم وإبداعاتهم.¹

أما دراسة (ملحم، 2006) فتؤكد على وجود ارتباط قوي بين التمكين والسلوك الإبداعي، حيث تشير إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال الممارسات التمكينية، وبالأخص لدى الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية باعتبارهم من يواجهون العملاء وجها لوجه. وفي هذا الصدد يقول كل من **Peters & Waterman** في كتابهما "البحث عن التميز": «يكمن سر الإبداع والتفوق لدى البشر في تمكينهم من الأداء بكل حرية وشفافية».²

أما دراسة (العدوان والخوالدة، 2008) فأكدت بعد تحليلها للعديد من الدراسات العربية والأجنبية على أن هناك علاقة جد وثيقة تجمع ما بين تمكين العاملين والأداء سواء أكان فردياً أو مؤسسياً، فالتمكين حسبها يهيئ البيئة الصحية والخضبة والمحفزة على السلوك الإبداعي والانجاز المتميز، وهذا ما يساعد على زيادة الأداء الفردي، والذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام.³

أما دراسة (فرمان، 2010) فقد أكدت على العلاقة التأثيرية الواضحة بين التمكين كوسيلة والسلوك الإبداعي كهدف، والتي تنبع من حقيقة مفادها أن تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، وهذا ما يؤدي إلى ابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل، وعليه فمن المنطقي القول والتأكيد على أن هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين.⁴

وكخلاصة عامة يمكننا القول بأن الدراسات الغربية والعربية على حد سواء اتفقت على التمكين باعتباره مدخلاً أساسياً لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، الأمر الذي يجبر منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة وقبل أن تنشأ نواتج إبداعية لا بد لها من تحفيز السلوك الإبداعي لدى أفرادها، وذلك عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي بما يتماشى ومتطلبات التمكين.

(1) محمد قاسم أحمد القربوتي و عوض خلف العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 285 - 286.

(2) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

(3) شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(4) مها فرمان أحمد فرمان، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

ولمزيد من التوضيح نقدم الجدول الآتي الذي يلخص دراسات أخرى غربية وعربية حاولت تحليل وتأكيده طبيعة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي:

الجدول رقم (3-7) : بعض الدراسات التي تناولت تحليل العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي

نتيجة الدراسة	أصحاب الدراسة
يعتبر التمكين عاملاً مهماً لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث إن امتلاك الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.	(Spreitzer & Al, 1999) ¹
إن العاملين المُمكنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن الحلول الإبداعية لمشاكل العمل.	(Kirkman, 2004) ²
هناك العديد من الممارسات والتطبيقات العملية للمنظمات التي ترغب في تشجيع الموظفين على الإبداع، حيث يعتبر التمكين أولها وأهمها على الإطلاق لأنه يساعد على تحفيز وتعزيز السلوك الإبداعي.	(Turvey, 2006) ³
يسمح التمكين للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستويات العليا، الأمر الذي يساعد على تحفيز السلوك الإبداعي لما يوفره التمكين من مرونة على خلق الأفكار الجديدة وتطبيقها.	(جواد وحسين، 2007) ⁴
يتحقق السلوك الإبداعي من خلال تفاعل الخبرات المعرفية، والفكرية، والفنية، والمهارات، والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية، والحقيقة تكمن في أن المنظمة لن تستطيع تنمية هذه العناصر مجتمعة لدى موظفيها من دون إرساء قواعد التمكين بمختلف متطلباته ومستوياته.	(الحربي، 2008) ⁵
إن العمال المُمكنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر واختبار الأفكار الجديدة والهوام زملائهم لتقليديهم، وباختصار إنهم عمال المعرفة والإبداع.	(راضي، 2010) ⁶
يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيسياً لتنمية السلوك الإبداعي، فالشركات التي تعمل على تمكين عاملها لصنع قراراتهم بأنفسهم ترى في ذلك فرصة لهم لتطوير مهاراتهم وتفجير قدراتهم وتصوراتهم الإبداعية.	(بحر والعجلة، 2013) ⁷

(1) Spreitzer, G, M. ; De Janasz, S, C. ; & Quinn, R, E., **Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership**, Op Cit, p : 513.

(2) جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

(3) مها فرمان أحمد فرمان، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

(4) عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(5) غنيم عواد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

(6) جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

(7) يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

ختاماً، وكاجتهاد خاص اعتماداً على التأثير الإيجابي المتوقع للممارسات التمكينية على السلوك الإبداعي كما أكدت على ذلك مختلف الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية، فإننا نقترح الربط بين المتغيرين من خلال شعار نتمنى أن تعمل به منظمات الأعمال ألا وهو: "التمكين من أجل الإبداع".

فمن البديهي اليوم أن الإبداع يعد مطلباً أساسياً لنمو المنظمات على اختلاف أهدافها وأحجامها، كما أنه لا يمكن أن يتحقق بدون ممارسات وفعاليات تنطوي في ظل ما يسمى بالسلوك الإبداعي، هذا الأخير لا يمكن أن يزدهر ويثمر إلا في ظل مناخ تنظيمي يسوده التمكين بمختلف مستوياته ومداخله.

المطلب الثاني: متطلبات القيادة في ظل التمكين من أجل الإبداع

تؤكد دراسة (فرمان، 2010) على أن العلاقة التبادلية بين التمكين والسلوك الإبداعي يمكن تناولها من خلال مجموعة من العوامل الأساسية ذات التأثير، وهي: ثقافة الإبداع، ونمط القيادة، والدعم المنظمي.¹ فإذا افترضنا أن الثقافة مشجعة على الإبداع والمنظمة توفر المتطلبات الأساسية، يبقى النمط القيادي كمحدد رئيسي لنجاح تأثير العمليات التمكينية على تنمية السلوك الإبداعي.

أولاً- التفكير خارج الصندوق:

التفكير خارج الصندوق وُصِفَ يطلق مجازاً على أولئك الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف عن العرف التقليدي المحدد والجامد. والأکید لا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون عن الروتين والذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.² وعلى العكس من ذلك يظهر التفكير داخل الصندوق والذي لا يكلف شيئاً سوى الخضوع للنظم التقليدية بطريقة استسلامية سلبية. وصحيح أن التفكير الروتيني والتقليدي يحمي صاحبه من المخاطرة واحتمالية الوقوع في الخطأ، إلا أننا يجب أن لا ننسى أن المخاطرة المحسوبة والمدروسة، والخطأ الناتج عن التجربة يعتبران من أهم محددات السلوك الإبداعي.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (ملحم، 2006) إلى أن المدير عندما يطلب واجباً من الموظف، فإنه يعرف مسبقاً مستوى الإنجاز، ولكن هنالك ما نسبته 1% من الموظفين الذين يفاجئون مديريهم بتقديم شيء خارج إطار الصندوق، بحيث لا يتوقع المدير هذا التميز والاختلاف الإيجابي في ذلك العمل.³

(1) مها فرمان أحمد فرمان، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(2) ماري جوفاي، التفكير خارج الصندوق، ترجمة: خالد العامري، مصر: دار الفاروق للاستشارات الثقافية، 2007، ص: 28.

(3) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وهؤلاء الذين يقومون بما يتجاوز حدود المطلوب والواجب هم الذين ينجحون ويصلون إلى مراكز التميز والإبداع إذا توافرت لديهم الظروف المواتية لذلك. لذا نستطيع القول ببساطة أن التفكير خارج الصندوق يعتبر من أشكال السلوك الإبداعي لما فيه من نزوح نحو التغيير والتجديد.

وعليه فالسؤال المطروح هنا، هو: كيف تنمي المنظمة التفكير خارج الصندوق؟

وإجابة على هذا السؤال ترى دراسة (الوادي، 2012) أن تنمية التفكير خارج الصندوق يحتاج إلى قيادة من نوع خاص تتميز بما يلي:¹

- رؤية وإستراتيجية شاملة مرتبطة برسالة المؤسسة وقيمها؛
- التوجه نحو تنمية المنظمة وتجديدها بشكل دائم؛
- عدم قبول الوضع الراهن حتى وان كان آمناً ومستقراً والنزوح الدائم نحو التجديد؛
- تشجيع الإبداع والتميز؛
- تشجيع روح المخاطرة وتحمل الخطأ؛
- تحمل مستويات عالية من الارتباك وعدم الوضوح (لأنه عندما تكون البيئة متغيرة وديناميكية التغيير فإن الحلول تبدأ أحياناً ضبابية وغير واضحة)؛
- تشجيع التمكين والمرونة وروح المبادرة لدى العاملين؛
- الاهتمام بالمضمون والجوهر والابتعاد عن الشكليات؛
- ديمومة البحث والإطلاع على تجارب الآخرين سابقين ومعاصرين.

وانطلاقاً مما سبق نستطيع القول هنا أن النمط القيادي يعتبر من أهم عوامل نجاح التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين. لذا نسلم بما جاء في دراسة (ملحم، 2006) والتي أكدت على أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع سيؤدي إلى الفشل، ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح سيؤدي أيضاً إلى الفشل. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة.² وعليه يمكننا القول أن المطلوب هو "قِيَادَةٌ إِبْدَاعِيَّةٌ"، وقد لا يكون هذا المصطلح دارجاً في أدبيات الإدارة، لكننا سنعتمده للدلالة على أهمية النمط القيادي في معادلة "التَّمَكِينُ مِنْ أَجْلِ الإِبْدَاعِ".

(1) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

(2) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

ثانيا- القيادة الإبداعية:

ترى دراسة (فرمان، 2010) أن التمكين سثمر نتائج في حال كانت القيادات الإدارية العليا والوسطى مؤمنة بأهميته وحاجة المنظمة والعاملين إليه، ولكن قبل ذلك يجب أن يكون المدراء أنفسهم يشعرون بالتمكين ليعملوا على ترجمة ذلك إلى سلوكيات إبداعية تكون نتائجها ابتكارات متنوعة وبأشكال متعددة. وتضيف مؤكدة على أن القيادات الإدارية إذا كانت متمكنة بما فيه الكفاية، فإن ذلك سيؤدي إلى التأثير على العاملين من خلال الإدارة بالقدوة **Lead By Example**، ليصبح النزوح الإبداعي محببا لديهم من مبدأ محاكاة السلوك القيادي.¹

وفي هذا الصدد تشير دراسة (Hughes & Al, 2006) إلى أن القادة المدعين والمشاركين يسعون دوما إلى زيادة التوقعات الايجابية بالنسبة للموظفين، عن طريق خلق معايير التميز وتشجيع المبادرات الفردية مهما كانت، الأمر الذي ينعكس إيجابا على السلوك الإبداعي فينمو ويزدهر، والعكس تماما فإن القادة ذوي الأنماط الموجهة وغير المشاركة يسعون دوما إلى تركيز سلطات اتخاذ القرار بأيديهم، ولا يميلون إلى تفويض الصلاحيات، ولا يشاركون الموظفين في المعلومات وبالتالي فهم يعارضون فكرة التمكين من أصلها، الأمر الذي ينعكس سلبا على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يصبحون أكثر ميلا للتمسك بالجمود والروتين.²

وفي لقاء المجلس الاستشاري لمؤسسة **Drucker** حول قيادات المستقبل قال **Peter Drucker** إن قائد الأمس هو الذي يعرف كيف يقدم الإجابات إلى الآخرين، أما قائد الغد فهو الذي يعرف كيف يوجه الأسئلة ويتلقى الإجابات. مؤكدا على حتمية إعطاء العاملين الأدوات التي تجعلهم يجيبون بثقة وأريحية على هذه التساؤلات، وذلك يستدعي تمكينهم في أعمالهم بما يفتح أمامهم أبواب الإبداع والتجديد.³

وترى دراسة (Dvir & Al, 2002) أن القيادة الإبداعية قد تتحقق من خلال القيادة التحويلية، إذ يتميز القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على قيادة التغيير، وسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة والابتكارية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي. وتشير إلى ذلك دراسة (Bennis & Nanus, 1985)، والتي تؤكد على أن القادة اللذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية وينمي السلوك الإبداعي.⁴

(1) مها فرمان أحمد فرمان، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(2) Hughes, R.; Ginnett, R.; & Curphy, G., **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, 7th Ed, USA: McGraw-Hill/Irwin. 2011, p : 436.

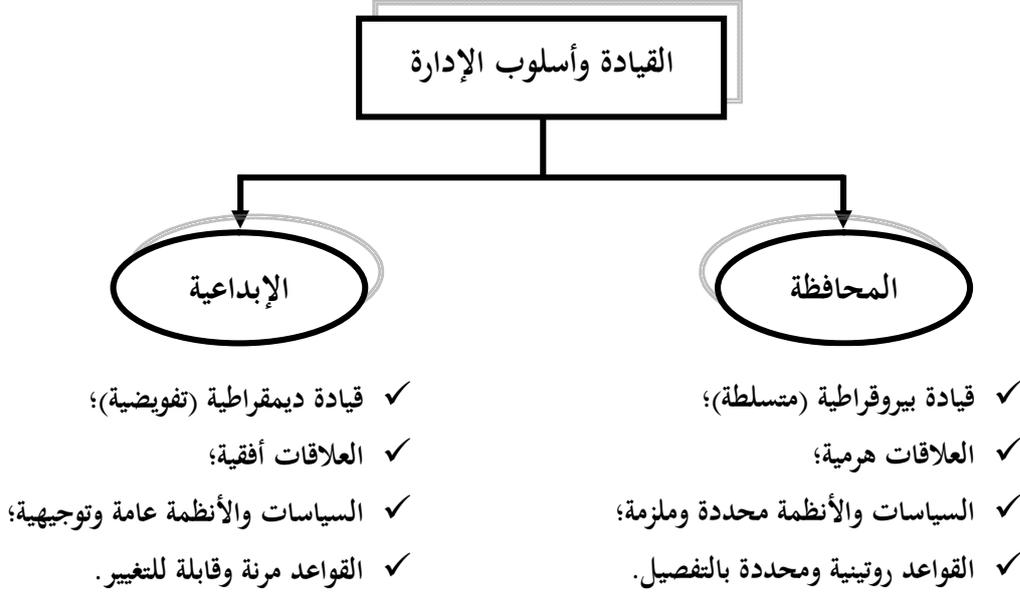
(3) يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2001، ص: 28.

(4) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

أما دراسة (نجم، 2003) فقد حاولت توضيح خصائص القيادة الإبداعية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): القيادة الإبداعية



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

كذلك حاولت دراسة (Quinn & Spreitzer, 1995) تقديم رؤية معمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة نحو إحلال متطلبات التمكين باعتباره مطلباً أساسياً لتحفيز وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين. مؤكدة على مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجيب عليها، وهي:¹

■ المجموعة الأولى:

- ✓ إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية أحد الخصائص الرئيسة للبيئة المُمكِّنة، فهل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي؟
- ✓ إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة المُمكِّنة، فهل أعمل جاهداً وبصورة مستمرة لضمان مشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- ✓ إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة المُمكِّنة، فهل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

(1) Quinn, R. ; Spreitzer, G., Op Cit, p : 47.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

✓ إذا كان الدعم والامان من خصائص البيئة المُمكِّنة، فهل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

■ المجموعة الثانية:

✓ إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

✓ إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

✓ إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

✓ إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وترى دراسة (العتيبي، 2004) أن هذه الأسئلة تشير إلى أن القائد وقبل أن يبدأ بالعمل على إيجاد بيئة يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن يسعى أولاً لتمكين ذاته ليصبح نموذجاً إيجابياً يقتدي به العاملين، كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة، ونؤكد هنا على القيم والثقافة التي تدعم السلوك الإبداعي الذي يبدأ منه قبل العاملين.¹

وفي هذا الصدد ترى دراسة (الوادي، 2012) أن نظرية التغيير المتقدمة **Advanced Change** (ACT) التي قدمها الباحث Quinn في سنة 2000 تشرح فلسفة التغيير من أجل الوصول إلى تحقيق متطلبات القيادة الإبداعية، إذ يؤكد على أن التغيير الصحيح والفعال يتطلب تضحية غير عادية من قبل قادة التغيير أنفسهم، في مواقفهم وفي حياتهم. حيث يتطلب منهم تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملاً لحالة عدم التأكد، وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والجماعي. فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات إذ يبدأ من الداخل إلى الخارج. حيث يكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يرونه فيه ومن خلاله.²

المطلب الثالث: أهمية التدريب في ظل التمكين من أجل الإبداع

إن التحول نحو إحلال السلوك الإبداعي كهدف طبيعي للنمو والازدهار يتطلب شيوع الممارسات التمكينية لتصبح واقعا يميز المناخ العام للمنظمة، والتمكين كما رأينا سابقا لا يمكن التحول إليه بين عشية وضحاها، فهو بعد استراتيجي يتطلب التضحية والصبر. لكن البيئة لا تنتظر فالتغيرات فيها متسارعة، لذا يظهر التدريب كأداة تساعد المديرين والعاملين على الاستيعاب السريع لمتطلبات المرحلة للتكيف والاندماج السريع والفعال معها.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

(2) محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وهنا تؤكد دراسة (اليقوب، 2004) على أن إحلال التمكين يتطلب من كل شخص أن يقوم بتطوير سلوكيات جديدة، واتجاهات وقيم منفتحة على التغيرات الأساسية، بالإضافة إلى دعم الإدارة لهذه الجهود من خلال تصميم نظام للتدريب هدفه الأساسي تعزيز السلوك المحبب والمفضل.¹ والمقصود هنا هو دعم وتحفيز السلوك الإبداعي باعتباره حلقة أساسية من أسرار النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

وبدورها أكدت دراسة (العتيبي، 2004) على أنه ومن أجل تنفيذ برامج تمكين العاملين، تحتاج المنظمة إلى أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب وتنمية المديرين والموظفين على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم. في حين أن دراسة (Byhan, 1997) أوضحت على أنه من بين الخصائص الأساسية للمنظمات المُمكنة التدريب على قيادة التمكين، والتدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، والتدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل.² أما دراسة (Gandz, 1990) فقد أكدت أيضا على ثلاثية محورية تعتبر من 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.³

وأكدت دراسة (Jones & Al, 1996) على أن اتجاه العاملين للمساهمة في إنجاز العمل بشكل إبداعي يحتاج إلى تحول الفلسفة الإدارية من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين، وهذا ما يتطلب مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين، وهذه المهارات تتعلق بالأشراف، والتسهيل، والالتزام، والثقة، والاندماج مع قيم المنظمة، والتفويض، وتملُّك العاملين، والأهم تقدير التعلم والسعي الدائم نحو تحفيزه بما يظهر أهمية ومكانة التدريب كأداة رئيسية لتدعيم التعلُّم والتَّعليم.⁴

وفي هذا الصدد اقترحت دراسة (Nicholls, 1995) برنامجا تدريبيا للمديرين مكونا من ثلاثة مراحل أساسية، حيث يتم في المرحلة الأولى تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين على العمل بأقصى طاقتهم وقدراتهم. أما في المرحلة الثانية فيُطلَّب من المديرين التحول إلى مدربين لجعل العاملين يبذلون جهدا أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة فيتم مشاركة العاملين في بناء الرؤية والقيم من أجل ضمان ولائهم والتزامهم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة يتم تحقيق التمكين الكامل الذي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي.⁵

(1) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

(3) Gandz, J., Op Cit, p :77.

(4) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 104 - 105.

(5) Nicholls, J., **Getting Empowerment Into Perspective: a Three Stage Training Framwork**, Empowerment in Organizations, Vol.3 , Issue.2 , 1995, p : 8.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التحدي الأساسي أمام المدير في ظل فلسفة التمكين من أجل الإبداع هو إتقان المهارات التدريبية، وقبل ذلك الاقتناع بقيمتها وأهميتها. وفي هذا الصدد ترى دراسة (Arend, 2004) على أنه ومن أجل توفير بيئة عمل مناسبة لانتقال الأفكار الإبداعية وتطبيقها، يجب أن يدرك المدراء والقادة أن الأدوار تغيرت من الإشراف والرقابة المباشرة، إلى تدريب العاملين من أجل الارتقاء بهم، وذلك من خلال مساعدتهم على تحمل الأعباء والمسؤوليات من جهة، وتحفيز طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية من جهة أخرى.¹

وتشير دراسة (Jones & Al, 1996) إلى أن نجاح عمليات التمكين يتطلب من المدير أن يلعب دور المسهل والمدرّب للعاملين. أما دراسة (Phillips, 1995) فتؤكد على أن المدير المدرّب يشكل قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو. أما دراسة (Brown, 1997) فتري بأن المدير المدرّب يهيئ بيئة العمل الصّحيّة والسّليمة، حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ القرارات عن طريق تطوير ثقتهم بأنفسهم وبالآخرين. وذلك انطلاقاً من كون المدرّب لا يخبر العاملين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق.²

أما دراسة (العتيبي، 2004) فتؤكد على أن أحد أدوار المدير المدرّب الرئيسة هي التأكد من أن الأفراد المُمكنين لا يحصلون فقط على السلطة، ولكن بإمكانهم أيضاً الوصول إلى المصادر والموارد المطلوبة لصنع واتخاذ وتنفيذ القرارات. وبالتالي، يصبح هدفه الأساسي هو تسهيل الوصول إلى الموارد والمعلومات وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة.³

أما دراسة (اليقوب، 2004) فتشير إلى أن الدور الأساسي للمدير كمدرّب يكمن في توفير الأجواء التعليمية للعامل وتحفيزه على التطوير والمشاركة الجادة والفعالة فيها. ومن أجل ذلك يمكن أن يبدأ المدير المدرّب 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 الإبداعي على أن تكون المشاركة فيها طوعية لا إجبارية.⁴

وكدليل إرشادي اقترحت دراسة (Davis, 2001) الذي عمل لسنوات طويلة كمدرّب ومستشار إداري عشرة طرق يمكن للمدير كمدرّب إتباعها لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع، وهي:⁵

(1) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

(3) نفس المرجع السابق.

(4) تمارا عادل اليقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

(5) نفس المرجع السابق، ص: 61-63.

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية مما يزيد المسؤولية؛
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددًا وواضحًا بدقة؛
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصدقية والموضوعية... الخ، وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير السلوك الإبداعي للموظف، على أن يكون بالإمكان فعلا تحقيقها؛
- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** حيث يعتبر التدريب عنصرا أساسيا لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها، وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم الإبداعية؛
- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلبًا أساسيًا لنجاح التمكين؛
- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصرا مهما في التمكين، فإذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح في ذلك، يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه للقيام بتقويمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكيد والحرص على الاتصال الثنائي بين الطرفين (المدير والعامل)؛
- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف لأن يشعر باحترام وتقدير الذات، والمدير هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه واحترامه للموظف، مما يساعد على تعزيز إدراك الموظف لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن؛
- **التمكين من خلال الاحترام:** فالموظفون يرغبون دائما في أن يعاملوا بتقدير واحترام وكرامة قبل كل شيء، فالاحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي ومتميز؛

الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين

- **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي لأن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها؛
 - **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا أو غالبا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح. فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فسوف يمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تتقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأنه وببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.
- وختاما، يمكننا تقديم تحليل خاص للعملية من خلال التأكيد على أن تدريب المديرين على التمكين من أجل المساهمة في تدريب العاملين على السلوك الإبداعي، يعد من أهم تحديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة. فالتدريب اليوم بصفة خاصة وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة يجب أن لا يكون مجرد تقليد أو ممارسات مفرغة بعيدة عن الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن لا تكون هدفا 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.

خلاصة الفصل الثالث:

استعرضنا في هذا الفصل الثالث بالدراسة والتحليل السلوك الإبداعي في ظل المقاربة بالتمكين، حيث تناولنا بداية الإطار العام للإبداع من خلال تحليل مفهومه وأهم الجوانب المرتبطة به، كما تناولنا طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي ومدخل تنميته وتطويره، بالإضافة إلى تحليل نظري لطبيعة علاقته مع إستراتيجية التمكين.

وقد خالصنا في هذا الفصل من خلال تحليل مصطلح الإبداع كما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على أنه مفهوم مركب يقتضي فهمه ضرورة تنازله من عدة أبعاد لخصت في: البيئة الإبداعية، والشخصية المبدعة، والنواتج الإبداعية، والعمليات الإبداعية، الأمر الذي قادنا إلى معرفة خصائصه وصوره وأشكاله وكيفية تمييزه عن المصطلحات المقاربة له. بالإضافة إلى إدراك أهميته ومستوياته وأنواعه.

كما خالصنا إلى أن السلوك الإبداعي يمكن النظر إليه على أنه الطريق الموصل بين التفكير الإبداعي والنواتج الإبداعية في شكلها النهائي والملموس، حيث يمكن أن يعبر عنه على شكل أفعال وممارسات تظهر الرغبة في التميز والتجديد الدائم. ومن أجل فهمه أكثر حاولنا التطرق إلى عناصره التي تظهر من خلال: الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة، والاحتفاظ بالاتجاه، والمخاطرة، والتحليل، والتجريب، والابتكار. كما تناولنا مراحلها التي وان اختلف الباحثون في ترتيبها إلا أننا اعتمدنا في تحليلها على نماذج عدة ذات أثر ودلالة.

كما خالصنا إلى بناء نموذج خاص لتنمية السلوك الإبداعي يقوم على ثلاث دعائم، حيث تمثل الدعامة الأولى في التركيز على الشخصية المبدعة بخصائصها وسماتها، أما الدعامة الثانية فكانت عبارة عن تحليل مدخل تنمية السلوك الإبداعي التي تبدأ بضرورة تفعيل الإدارة الإبداعية من أجل تحقيق متطلبات الشخصية المبدعة وتوفير كافة المستلزمات الضرورية لها، ونركز هنا أساسا على البيئة التنظيمية والمناخ المساعد على نمو وازدهار الأفكار والممارسات الإبداعية، وللمساعدة على ذلك اقترحنا أن تعتمد الإدارة الإبداعية على تقنيات وأساليب خاصة، منها: العصف الذهني، وطريقة **SCAMPER**.

كما خالصنا من خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة وأثر كبير للتمكين على السلوك الإبداعي، والمطلوب منا الآن هو السعي إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيا من خلال دراسة الحالة التي سنقوم بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.



طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

تمهيد:

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدييات إدارة الأعمال، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي في بيئة الأعمال الجزائرية، وقد اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك لأسباب عدة أهمها أنها من أكبر المؤسسات الاقتصادية العاملة في المنطقة، كما أنها تتحكم في توزيع مصادر الطاقة الأمر الذي يجعل عملها وتنتاجها على قدر كبير من الحساسية، كما أنها تعتبر من المؤسسات القديمة نسبيا في المنطقة، حيث سمحت لنا دراساتنا الميدانية السابقة من الاطلاع على ثقافتها، أين لمسنا فيها اتجاها كبيرا نحو الاهتمام بالموارد البشرية ومتطلبات تفعيلها في بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية.

المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة عبارة عن فرع جهوي تابع للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط SDC المتواجد مقرها بولاية البليدة، والتي تعتبر بدورها مؤسسة تابعة لمجمع Sonelgaz SPA. وعليه فالمنطق العملي يفرض علينا أن نعرض أولا على التعريف بالمجمع العام، ثم بالشركة الأم، على أن نتطرق في الأخير إلى تحليل ماهية وواقع المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: مجمع Sonelgaz SPA

يعتبر مجمع Sonelgaz SPA بمختلف فروعها من المؤسسات الرائدة والمهمة في بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك نظرا لخصوصية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالمجمع عبر تاريخه من الاستقلال إلى يومنا هذا لا زال شريكا أساسيا للتنمية الاقتصادية، وعونا مهما لتحقيق متطلبات المجتمع ورفاهيته في مجال اختصاصاته وتوجهاته.

أولا- التطور التاريخي لمجمع Sonelgaz SPA :

تعود بداية نشاط المجمع إلى فترة الاستعمار الفرنسي، حيث تم إنشائه بتاريخ: 1947/06/05 تحت مسمى "كهرباء وغاز الجزائر" (E.G.A)، والتي كانت عبارة عن شركة احتكارية تابعة لفرنسا، واستمرت بالعمل هكذا حتى الاستقلال أين تحولت ملكيتها إلى الدولة الجزائرية، وفي ظل هذا التحول شهدت المؤسسة عدة محطات يمكن أن نقسها إلى أربعة مراحل أساسية، وهي:¹

1- مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1969):

بعد الاستقلال مباشرة حافظت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر على نفس وظائفها وهيكلها، كما بقيت مرتبطة بنظيرتها كهرباء وغاز فرنسا التي كانت تعتبر الشريك الأساسي لها بحكم اتفاقية التعاون المشترك، وذلك نظرا لسببين رئيسيين هما:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين؛
- طبيعة التجهيزات والمعدات المستعملة، والتي كانت تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات تشغيلها وصيانتها.

(1) بتصرف، اعتمادا على:

وكتقييم لهاته المرحلة يمكن القول أن هدفها الأساسي كان السعي نحو ضمان الاستمرار في تقديم الخدمات، أي تشغيل الكهرباء والغاز دون انقطاع، وفي نفس المستوى الذي كانت عليه غداة الاستقلال. ومن أجل ذلك اضطرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر إلى توظيف أعداد كبيرة من العمال الجزائريين في ظروف تميزت بندرة الكفاءات والمؤهلات، وكذا غياب هياكل التكوين، الأمر الذي أدى بها إلى استعمال وسائلها المحلية في أغلب الأحيان أو اللجوء إلى التكوين خارج الوطن في حالات نادرة جدا.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي (1969-1990):

بعد سنوات من الاستقلال، ونتيجة لاستقرار معالم الدولة الجزائرية واتجاهها نحو تبني النظام الاشتراكي كفلسفة اقتصادية، اتجهت إلى بناء وإعادة تأهيل المؤسسات الوطنية، فحلّت على أثر ذلك مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر لتتحول بموجب الأمر 59-69 الصادر في: 1969/07/28 إلى ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonelgaz) والتي أوكلت لها مهمة احتكار عمليات إنتاج، ونقل، وتوزيع الكهرباء والغاز لصالح الدولة.

وقد تميزت هذه المرحلة بالعديد من المنجزات والتطورات التي حققتها الشركة، والتي نذكر من بينها ما يلي:

■ **الاستثمارات الضخمة:** تميزت هذه الفترة بإنشاء تجهيزات قاعدية طاغوية كبيرة وتوسيع شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وإجمالا بلغ حجم استثمارات الشركة حوالي (5075) مليون دينار سنة 1990 في حين لم يكن سنة 1969 يتجاوز (174) مليون دينار.

■ **توسيع دائرة التغطية:** وقد تجسد هذا التوسع من خلال اعتماد الشركة لمخطط الكهرباء الذي كان يسعى إلى توصيل الكهرباء لكل التجمعات السكانية، وذلك للحد من الفوارق بين كهربية الولايات. وقد عرف هذا المخطط وتيرة انجاز عالية بفضل الهياكل التي استحدثت خصيصا من أجله ممثلة أساسا في حلقات الانجاز التابعة لمديرية الكهرباء، والتي وظفت أكثر من (4500) عامل موزعين على خمسة نواحي هي: الجزائر، وقسنطينة، وسطيف، ووهران، وتقرت. كما ترتب عن هذا المخطط خلق صناعات مرافقة ممونة للسوق الوطنية ممثلة أساسا في: وحدة صناعة الكوابل، ووحدة صناعة العتاد الكهربائي، ووحدة صناعة المحولات، ووحدة صناعة القواطع.

■ **ظهور عمالة وطنية متخصصة:** نتيجة لكثرة التحديات وتعقدها وما يحتاجه مواجهتها من عمالة ماهرة ومتخصصة، سعت Sonelgaz إلى إنشاء مدارس ومعاهد متخصصة في التكوين والتأهيل، حيث كان دورها يتمثل في رفع مستوى العمال من جهة، وتكوين الشباب القادمين من خارج المؤسسة لتحضيرهم للعمل داخلها من جهة أخرى. وقد تمثلت هذه المدارس أساسا في:

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

✓ مدرسة بن عكنون المتخصصة في الإدارة وتقنيات التسيير؛

✓ مدرسة البليدة المتخصصة في التطوير التقني؛

✓ مدرسة عين أمليلة للتكوين القاعدي وكذا الأمني.

■ توسع و انتشار استعمالات الغاز: تميزت هذه الفترة بربط أزيد من (180) تجمع سكاني بالغاز الطبيعي، في حين كان عددها (22) تجمعا فقط سنة 1969. كما ارتفع عدد المشتركين في هاته المرحلة إلى (802) ألف مشترك. وقد شجع على انتشار الغاز سعره البسيط، بالإضافة إلى السياسة التي كانت منتهجة آنذاك والمتمثلة في تسويق الأدوات المنزلية التي تعمل بالغاز الطبيعي.

كما عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة Sonelgaz سنة 1983، حيث تحولت ستة وحدات منها إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها، لكنها بقيت تابعة لها، هذه المؤسسات هي:

■ كهريف KAHIRIF: المتخصصة في أشغال الكهرباء الريفية؛

■ كهركيب KAHRAKIB: المتخصصة في البني التحتية وأنجاز الشبكات الكهربائية؛

■ كاناغاز KANAGAZ: المتخصصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛

■ إينارغا INERGA: المتخصصة في بناء الهياكل الإدارية للشركة؛

■ إيتراكيب ETRKIB: المتخصصة في تركيب المعدات في مختلف المحطات؛

■ أمسي AMC: المتخصصة في صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

3- مرحلة التسعينات (1990-2000):

تميزت نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بالمشاكل والصعوبات المالية التي هزت الاقتصاد الوطني، وذلك بسبب انهيار أسعار البترول على المستوى الدولي، مما أدى إلى تعطل وتيرة نمو الاقتصاد الوطني، فلجأت الدولة على اثر ذلك إلى اعتماد سياسة إصلاحات اقتصادية أثرت كثيرا على المؤسسات الوطنية، حيث أغلقت الكثير منها وسُرح عمالها، والتزمت مؤسسات أخرى بمخططات للتقويم الداخلي من أجل تحسين وضعياتها والحفاظ على توازنها المالي. وكانت Sonelgaz من بين المؤسسات التي وجدت نفسها مضطرة إلى اعتماد مخطط للتطهير المالي لمواجهة الصعوبات المالية التي واجهتها بسبب مجموعة من العوامل أهمها:

■ ثبات التسعيرة عند مستويات لا تسمح لها بتغطية التكاليف، فقد كانت الفجوة جد كبيرة، حيث وصلت

أحيانا إلى نسبة (100%) بين التكلفة و سعر البيع؛

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

- تخلي الدولة عن تمويل برامج الاستثمار التي كانت كبيرة من أجل تلبية الطلب الوطني المتزايد، عدا مشروع الإنارة الريفية وبرامج توصيل الغاز الطبيعي؛
- تدهور القدرة الشرائية للمواطن نتيجة مستويات التضخم العالية التي عرفتها البلاد، وكذا تدهور قيمة الدينار التي أثرت على المديونية الداخلية للمؤسسة.
- لكن رغم ذلك سعت Sonelgaz إلى تطوير خدماتها، حيث سجلت في هاته المرحلة العديد من المنجزات رغم التحديات والصعوبات المالية، والتي يمكن أن نلخصها في ثلاثة نقاط أساسية، وهي:
- **استمرار الجهد الاستثماري:** وذلك عن طريق اللجوء إلى القروض الخارجية المتوسطة والطويلة الأجل (البنك الإسلامي للتنمية، البنك الإفريقي للتنمية)، مما أدى إلى إنجاز العديد من المشاريع الكبرى التي ساهمت في ارتفاع عدد زبائنها ليصل إلى (4,35) مليون، من بينهم (1.4) مليون زبون جديد في قطاع الكهرباء وأكثر من (530) ألف زبون جديد في قطاع الغاز.
- كما كثفت الشركة في هاته المرحلة مجهوداتها من أجل دعم الشبكات وتقويتها، بهدف التقليل من الانقطاع وكذا مشكلة ضعف التيار وخاصة في أوقات الذروة. وهذا عن طريق تبديل الشبكات العاجزة وإنشاء شبكات ومحولات جديدة.
- **الالتفاف حول النشاط الأساسي:** حيث كان للتغيرات الكلية التي عرفتها هذه المرحلة أثر على الشركة، حيث أصبحت مطالبة بأن تستعد للمنافسة في حالة ما إذا تم فتح السوق الوطنية، وذلك عن طريق سعيها لرفع فعاليتها الاقتصادية لتكون في مستوى المؤسسات الجهوية (البحر الأبيض المتوسط). وقد استدعى ذلك عمل الشركة على التخلص من بعض النشاطات المرافقة التي فرضتها مرحلتها السبعينات والثمانينات بحكم اعتمادها للتوجه الاشتراكي، مثلة أساسا في عمليات النقل، وعمليات الصيانة، وعمليات الإطعام، وعمليات الطباعة، حيث تم التخلص من هذه النشاطات إما بجعلها فروعاً مستقلة قانونياً وتابعة من حيث الإشراف إلى المؤسسة الأم مثل النقل، والطباعة، والصيانة، أو عن طريق التنازل عنها لفائدة القطاع الخاص مثل الإطعام، والنشاطات المرتبطة بصيانة المباني.
- **رفع التسعيرة:** تميزت فترة التسعينات وخاصة بعد العسر المالي الذي عرفته الشركة برفع التسعيرة عدة مرّات، حيث وصل حد هذا الارتفاع إلى نسبة (500%) بين سنة 1995 وسنة 2000، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تحسن الوضعية المالية للمؤسسة.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

كذلك عرفت Sonelgaz في هاته المرحلة عدة تحولات قانونية لتتماشى والتوجه العام للدولة، حيث تحولت إلى شركة عمومية اقتصادية (E.P.E) بموجب القرار التنفيذي 91-475 الصادر في: 1991/12/14. كما تم تغييرها من (E.P.E) إلى (E.P.I.C) أي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم قانوني رقم 95-280 والصادر في: 1995/09/17 لتصبح تحت وصاية وزارة الطاقة، بالإضافة إلى التأكيد على المهام الأساسية الموكلة لها والخاصة بضمان إنتاج الطاقة، ونقلها، وتوزيعها، واحترام الجودة المطلوبة في ذلك، وتوفير الأمن من جراء استخدامها. كما فرضت المتغيرات والمستجدات الوطنية في نهاية هاته المرحلة إلى الاتجاه نحو تعزيز استقلالية Sonelgaz وكذا حرية اتخاذ القرار فيها دون الرجوع الدائم إلى الوزارة الوصية.

4- من سنة 2000 إلى يومنا هذا:

في هذه الفترة أجري أهم تعديل على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز عن طريق المرسوم 02-01 الصادر في 2002/02/05 والذي تم بموجبه إنشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم (S.P.A)، وهذا بغية تسهيل خدماتها واعتمادها على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص)، بالإضافة إلى كونها أصبحت تحمل طابعا تجاريا من خلال شراءها للغاز الطبيعي من شركة Sonatrach وإعادة بيعه إلى زبائنها.

وشهدت هذه المرحلة تحول جميع ممتلكات المؤسسة السابقة ذات الطابع العمومي، إلى الشركة ذات الأسهم والمسماة اختصارا Sonelgaz SPA. كما أصبح بإمكانها أن تمارس في الجزائر وفي الخارج كل النشاطات التي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهدافها.

وتتوفر Sonelgaz SPA على رأس مال يقدر بمئة وخمسون مليار دينار (150.000.000.000 دج) موزعة على مئة وخمسين ألف (150.000) سهم قيمة كل سهم مليون دج (1.000.000 دج) تمتلكها الدولة.

ونتيجة للتنظيم السابق والتطورات التي عرفتتها بيئة الأعمال المحلية والدولية تطورت Sonelgaz SPA بصورة متسارعة لتصبح عبارة عن مجمع صناعي على شكل شركة قابضة تضم العديد من المؤسسات الفرعية التي تضمن نشاطاتها الأساسية، حيث ظهرت في سنة 2004 ثلاث امتدادات فرعية رئيسة لها ممثلة في:

Société Algérienne de Production de l'Electricité .	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité.	الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE)
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz.	الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG)

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

أما في سنة 2006 فعرف مجمع Sonelgaz SPA ظهور المؤسسات الوطنية المتخصصة في توزيع الكهرباء والغاز، بسبب زيادة عدد زبائن المجمع، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الأهمية النسبية للتوزيع باعتباره نشاطا حيويا واستراتيجيا. ونظرا لشاسعة القطر الجزائري فقد قسمت مؤسسات التوزيع إلى أربعة فروع رئيسية، وهي:

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالعاصمة (SDA)
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق (SDE)
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالغرب (SDO)

أما اليوم فمجمع Sonelgaz SPA توسع ليضم (35) مؤسسة تابعة يمكن توضيحها رمزيا كما جاء في الموقع الإلكتروني الخاص بالمجمع من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-1) : التنظيم المؤسسي لمجمع Sonelgaz SPA



المصدر : Portail sur les sociétés du Groupe Sonelgaz ,

En ligne : <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=5> , Le: 20/11/2014.

ثانيا- أهمية وأهداف مجمع Sonelgaz SPA :

يعتبر مجمع Sonelgaz SPA من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطه عن طريق مراكز الإنتاج، والدعم، والنقل، والتوزيع التابعة له، والمنتشرة على كامل التراب الوطني، الأمر الذي أهله لكي يكون من المؤسسات القاعدية التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني. فهو يحتل المرتبة الثالثة بعد **Sonatrach** و **Naftal** من حيث رقم الأعمال الذي يحققه.¹

كما أن مجمع Sonelgaz SPA من المؤسسات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة الجزائرية، نظرا لما يقدمه من خدمات حيوية للمجتمع، عن طريق سعيه إلى توفير استعمال عام وعادل للطاقتين الكهربائية والغازية بصفة خاصة، والطاقة بمختلف اتجاهاتها الحالية والمستقبلية بصفة عامة.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن مجمع Sonelgaz SPA بمختلف خدماته يعتبر شريكا أساسيا للأسر الجزائرية التي تتأثر بشكل مباشر بخدماته، كما يرتبط المجمع بعلاقة خاصة مع الإطار المؤسسي العام منه والخاص، إذ لا يمكن أن نتصور منظمة عمومية أو مؤسسة خاصة بدون علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المجمع. لذا لن نبالغ إذا قلنا بأن مجمع Sonelgaz SPA بمختلف فروعه يعتبر مؤسسة وطنية سيادية ذات أبعاد إستراتيجية.

ويخضع مجمع Sonelgaz SPA لقواعد القانون العام في علاقته مع الدولة، ويعرّف كتاجر في تعاملاته مع الآخرين. كما يتركز نشاط المجمع في إنتاج، ونقل، وتوزيع الكهرباء عبر كافة شبكات النقل والتوزيع، مستعملا في ذلك محطات توليد الطاقة الكهربائية التي تعتمد على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية. وكذلك يختص المجمع في نقل وتوزيع الغاز الطبيعي الذي تنتجه شركة **Sonatrach**، حيث أن هناك عقودا طويلة الأجل تربط بين المؤسسات وتنظم العلاقة بينهما.

وعليه يمكن القول أن أهمية مجمع Sonelgaz SPA ترجع إلى الطبيعة الحيوية والإستراتيجية لأهدافه، والتي يمكن أن نلخصها في النقاط الآتية:²

- إنتاج الكهرباء ونقلها، وتوزيعها، وتسويقها سواء في الجزائر أو في الخارج؛
- نقل الغاز، وتسويقه، وتوزيعه، بمختلف الأشكال والقنوات سواء في الجزائر أو في الخارج؛
- ترقية طرق ومجالات تقديم الخدمات الطاقوية بكافة أنواعها؛
- البحث عن سبل تنمية مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة؛

(1) عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة مديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2007، ص: 162.

(2) مجلة أصداء، صادرة عن قسم الاتصال بالمديرية العامة لمجمع Sonelgaz SPA، 2002، ص: 06.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة تفس أهداف المجمع خاصة فيما يتعلق بالبحث عن مصادر الطاقة، وإنتاجها، وتوزيعها؛
 - تطوير كافة أشكال التعامل والتعاون الداخلي والدولي مع المؤسسات ذات العلاقة بنشاطات وأهداف المجمع.
- كما يمكننا التذليل على الأهمية الكبيرة لمجمع **Sonelgaz SPA** استنادا إلى لغة الأرقام، حيث يمكننا أن نلخص ما وصل إليه سنة **2013** من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-4) : أهم أرقام مجمع Sonelgaz SPA لسنة 2013

المؤشر	حجم الاستثمارات	طول شبكة الكهرباء	طول شبكة الغاز	عدد زبائن الكهرباء	عدد زبائن الغاز	عدد المستخدمين
سنة 2013	408,965 مليار دج	305.051 كلم	85.068 كلم	7.699.835	3.961.989	56.184

المصدر: Chiffres clés 2013,

En ligne: <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=6>, Le: 21/11/2014.

المطلب الثاني: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)

كان لتحويل **Sonelgaz** إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) سنة **2002** كما أشرنا سابقا، أثر كبير على نموها وتطورها، حيث تفرعت عنها العديد من المؤسسات ذات العلاقة بنشاطاتها، والتي تعد من بين أهمها مؤسسات التوزيع، والتي قسمت إلى أربع مديريات متخصصة موزعة على العاصمة، والوسط، والشرق، والغرب. وتتبع مؤسسة دراستنا إلى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)، لذا وجب علينا التطرق إليها من خلال محاولة التعريف بها وبأهدافها، بالإضافة إلى تحليل أهم أرقامها ونتائجها.

أولا- ماهية وأهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC) :

ظهرت (SDC) في جانفي **2006** كفرع تابع لمجمع **Sonelgaz SPA**، واستقرت معاملها في أبريل **2009** حيث تم الانتهاء من تنظيمها وهيكلتها.¹ وأنطلقت (SDC) في العمل من خلال الشعار الخاص بها والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

(1) Historique de création, En ligne : <http://www.sdc.dz/spip.php?article1> , Le : 22/11/2014.

الشكل رقم (4-2) : رمز الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

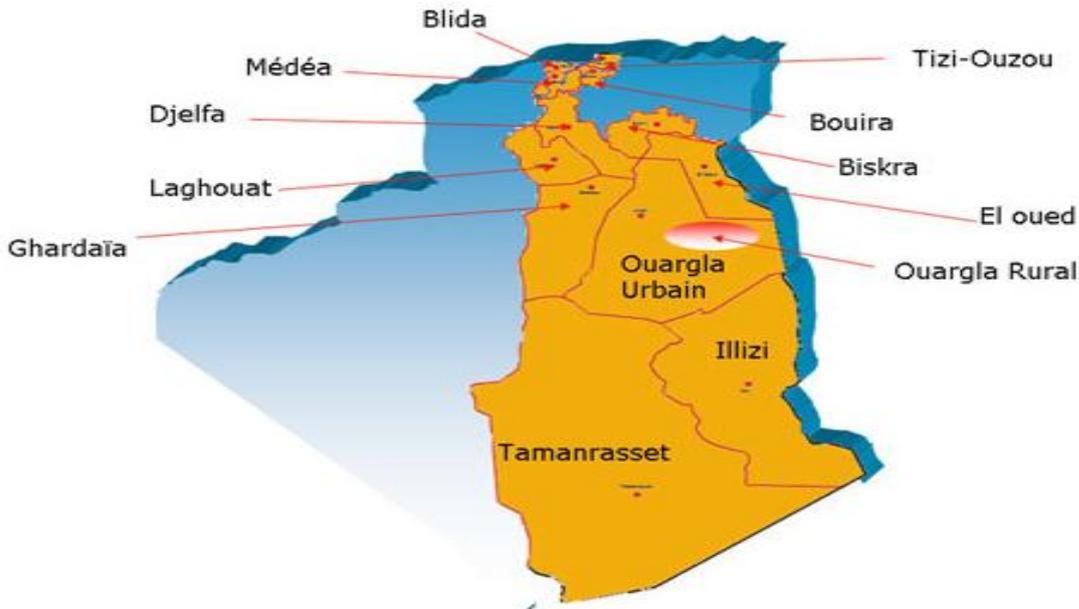
المصدر: Identité Visuelle et Charte Graphique

En ligne : <http://www.sdc.dz/spip.php?article163> , Le: 20/11/2014.

من خلال الشكل رقم (4-2) يمكن القول أن شعار (SDC) قريب جدا من الشعار العام لمجمع Sonelgaz SPA حيث يحملان نفس الألوان (الأزرق والبرتقالي). كما أنه يحتوي على علامتين مميزتين للدلالة على فكرة تداول الكهرباء والغاز. والنتيجة هي أن تحول المجمع إلى شركة ذات أسهم فرض عليه ضرورة التفكير بعقلية تسويقية رغم كونه مازال محتكرا، بسبب زيادة الضغوطات والتحديات البيئية، وكثرة الاحتجاجات بسبب ارتفاع وعي المستهلك.

أما من حيث التوزيع الجغرافي فيمتد نشاط (SDC) عبر (16) فرع على شكل مديريات توزيع منتشرة عبر الولايات الآتية: (بسكرة، والبليدة، والبويرة، والحلقة، والوادي، وغرداية، واليزي، والاغواط، والمدية، وورقلة بمديريتين، وتيبازة، وتمنراست، وبومرداس، وتيزي وزو). ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-3) : التوزيع الجغرافي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)



المصدر: Historique de création,

En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article1> , Le : 22/11/2014.

ويتحدد نشاط (SDC) انطلاقا من رسالتها التي جاءت لتؤكد على أن: «الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط مسؤولة ضمن حدود صلاحياتها على توزيع الطاقة الكهربائية والغازية بشكل يلبي حاجيات مختلف الزبائن ويخلق الرضا لديهم، مع ضرورة مراعاة متطلبات التكلفة والجودة والسلامة»¹ وعليه يمكننا أن نلخص أهداف (SDC) الأساسية من خلال النقاط الآتية:²

- ضمان جودة واستمرارية توزيع الكهرباء والغاز بالنسبة للزبائن الحاليين؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز لتغطية طلبات الزبائن الجدد؛
- توفير الصيانة اللازمة لشبكات توزيع الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى السهر على أمنها وسلامتها؛
- العمل على خلق التوازن بين العرض والطلب على الطاقة بمختلف فروعها واتجاهاتها؛
- القيام بمختلف عمليات تسويق الكهرباء والغاز.

ثانيا- أرقام ونتائج الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC) :

إن تشخيص وواقع (SDC) يتطلب منا تحليل أهم نتائجها، وانطلاقا من أهدافها يمكننا الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الأساسية، إلا وهي: تطور عدد زبائن الطاقة الكهربائية والغازية، وتطور شبكات الإمداد بالكهرباء والغاز، بالإضافة إلى حجم المستخدمين ورقم الأعمال. وعليه سنحاول التطرق إلى كل مؤشر على حدا من خلال تتبع تطوراتها ما بين سنة 2006 وسنة 2013، وهذا ما توضحه الأشكال الآتية:

الشكل رقم (4-4) : تطور عدد زبائن الطاقة الكهربائية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)



المصدر: SDC par les chiffres,

En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article3> , Le : 22/11/2014.

(1) Mission et Attributions, En ligne : <http://www.sdc.dz/spip.php?article2> , Le : 22/11/2014.

(2) Ibid.

من خلال الشكل رقم (4-4) يمكننا القول بأن زبائن الطاقة الكهربائية لدى (SDC) بلغ سنة 2013 (1.715.420) زبون أي أنهم يشكلون حوالي (22,28%) من مجموع زبائن الطاقة الكهربائية لمجمع Sonelgaz SPA. كما أنهم في تطور مستمر حيث أرتفع عددهم بما نسبته (33,12%) ما بين سنة 2013 وسنة 2006 أي بمعدل نموي سنوي بلغ حوالي (4,8%)، حيث يتوقع أن يتجاوز عددهم الإجمالي المليون زبون في حدود سنة 2017.

الشكل رقم (5-4) : تطور عدد زبائن الطاقة الغازية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)



المصدر: SDC par les chiffres,

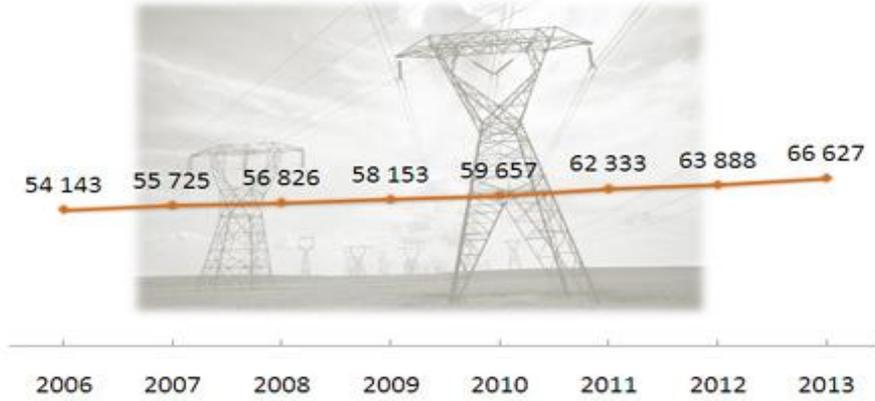
En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article3> , Le : 22/11/2014.

من خلال الشكل رقم (5-4) يمكننا القول بأن زبائن الطاقة الغازية لدى (SDC) بلغ سنة 2013 778.460 زبون، أي أنهم يشكلون حوالي (19,65%) من مجموع زبائن الطاقة الغازية لمجمع Sonelgaz SPA. كما أنهم في تطور مستمر حيث أرتفع عددهم بما نسبته (102,3%) ما بين سنة 2013 وسنة 2006 أي بمعدل نموي سنوي بلغ (14,61%)، حيث من المتوقع أن يتجاوز عددهم الإجمالي المليون زبون في حدود سنة 2015.

والملاحظ أن الزيادة الكبيرة في زبائن الطاقة الكهربائية لدى (SDC) يرجع بشكل أساسي إلى المشاريع الضخمة التي قام بها مجمع Sonelgaz SPA من أجل زيادة مستوى ربط التجمعات السكانية بالطاقة الغازية، وبالأخص في المناطق السهلية والصحراوية، فبينما كان يقتصر ذلك سابقا على المدن الكبيرة، أصبح اليوم حقا من حقوق كل مواطن مهما كان مكانه، وهذا ما يحسب للمجمع باعتباره هدفا أساسيا أنشأ من أجل تحقيقه.

الشكل رقم (4-6): تطور طول شبكة نقل الطاقة الكهربائية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)

Longueur réseau électricité en Km



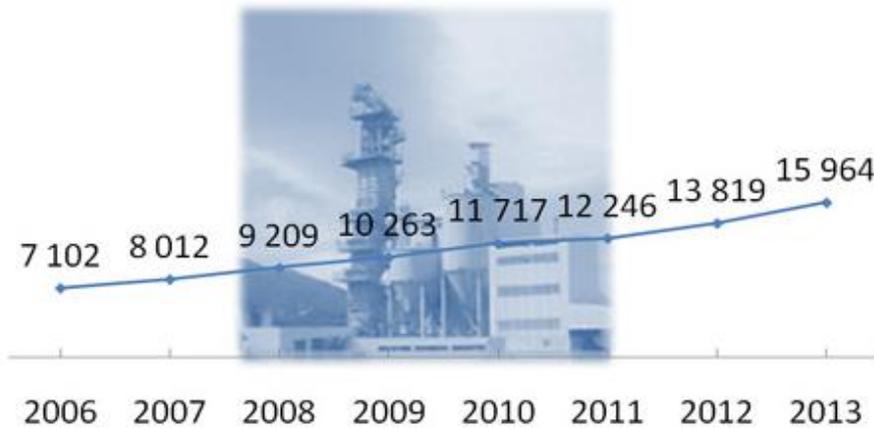
المصدر: SDC par les chiffres,

En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article3> , Le : 22/11/2014.

من خلال الشكل رقم (4-6) يمكننا القول بأن شبكة نقل الطاقة الكهربائية لدى (SDC) بلغ طولها سنة 2013 حوالي (66.627) كلم أي أنها تشكل ما نسبته (21,84%) من طول الشبكة الكلية لنقل الطاقة الكهربائية لمجمع Sonelgaz SPA. كما أنها في تطور مستمر حيث ازدادت بما نسبته (23,05%) ما بين سنة 2013 وسنة 2006 أي بمعدل نموي سنوي بلغ حوالي (3,3%) .

الشكل رقم (4-7): تطور طول شبكة نقل الطاقة الغازية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)

Longueur réseau Gaz en Km



المصدر: SDC par les chiffres,

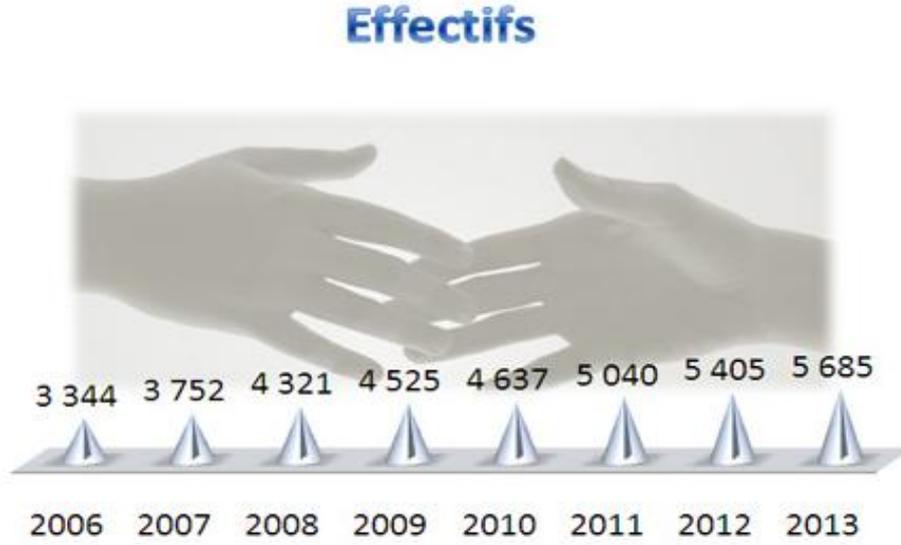
En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article3> , Le : 22/11/2014.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الشكل رقم (4-7) يمكننا القول بأن شبكة نقل الطاقة الغازية لدى (SDC) بلغ طولها سنة 2013 حوالي (15.964) كلم أي أنها تشكل ما نسبته (18,76%) من طول الشبكة الكلية لنقل الطاقة الغازية لمجمع Sonelgaz SPA. كما أنها في تطور مستمر حيث ازدادت بما نسبته (124,78%) ما بين سنة 2013 وسنة 2006 أي بمعدل نموي سنوي بلغ حوالي (17,82%) .

والملاحظ أن الزيادة الكبيرة في طول شبكة نقل الطاقة الغازية يفسر الارتفاع الكبير والمتسارع في عدد زبائن الطاقة الغازية، ومن البديهي أن الدولة تشجع على استعمالها والاستثمار فيها، لأن الغاز عبارة عن مصدر داخلي من مصادر الطاقة حيث لا تلجأ لاسترداده بخلاف مصادر الطاقة الأخرى. لكن رغم ذلك فالمطلوب هو ترشيد استعمالها حفاظا على مستقبل الأجيال القادمة، وذلك من خلال الاستثمار أكثر في الطاقات البديلة، وهذا ما يشكل تحديا كبيرا أمام مجمع Sonelgaz SPA.

الشكل رقم (4-8): تطور عدد المستخدمين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)

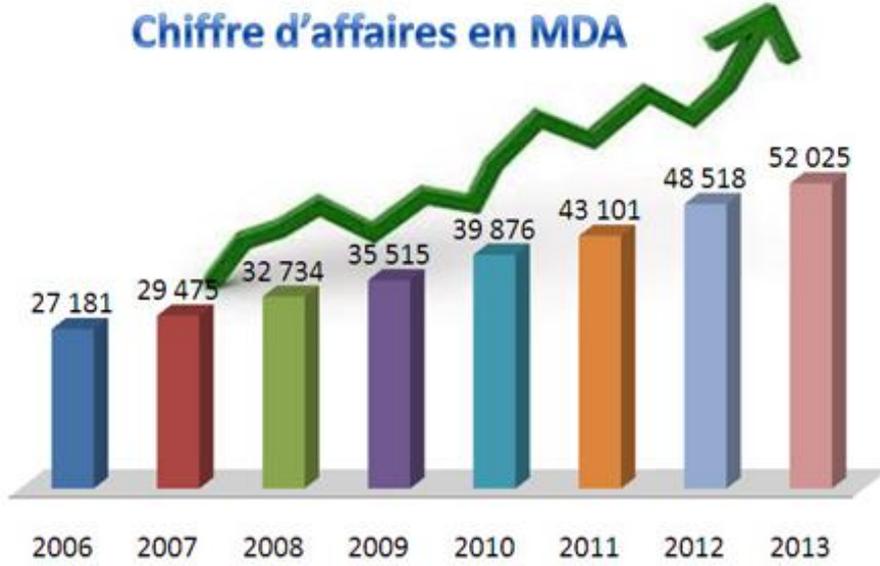


المصدر: SDC par les chiffres,

En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article3> , Le : 22/11/2014.

من خلال الشكل رقم (4-8) يمكننا القول بأن عدد المستخدمين لدى (SDC) بلغ سنة 2013 حوالي (5.685) عامل أي أنه يشكلون ما نسبته (10,12%) من العدد الكلي لمستخدمي مجمع Sonelgaz SPA. كما أن عددهم في زيادة مستمرة حيث ازدادوا بما نسبته (70,00%) ما بين سنة 2013 وسنة 2006 أي بمعدل نموي سنوي بلغ حوالي (10,00%). ويمكن إرجاع السبب الرئيسي للزيادة المستمرة في عدد المستخدمين إلى ارتفاع عدد الزبائن وازدياد عدد المشاريع المتعلقة بالطاقة الكهربائية والغازية.

الشكل رقم (4-9): تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)



المصدر: SDC par les chiffres,

En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article3> , Le : 22/11/2014.

من خلال الشكل رقم (4-9) يمكننا القول بأن رقم أعمال (SDC) بلغ سنة 2013 حوالي (52.025) مليون دينار حيث أنه عرف ارتفاعا بما نسبته (91,40%) ما بين سنة 2006 وسنة 2013 أي بمعدل نموي سنوي بلغ حوالي (13,06%). ويمكن إرجاع السبب الرئيسي للزيادة رقم أعمال (SDC) إلى ارتفاع مستويات التحصيل بمختلف أشكاله، بسبب الزيادة المستمرة في عدد زبائن الطاقة الكهربائية والغازية كما لاحظنا سابقا.

المطلب الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

كان من نتائج إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC) التأكيد على ضرورة تواجدها بالقرب من زبائنها، الأمر الذي نتج عنه انتشارها عبر مديريات متخصصة لتمثيلها في كل ولاية من ولايات الوطن، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:¹

- ضمان تمثيل (SDC) بشكل دائم على المستوى المحلي؛
- تكريس ثقافة اللامركزية في الإدارة والتسيير من خلال إعطاء نوع من الاستقلالية للمديريات الولائية؛
- ضمان السرعة في الاستجابة لمختلف طلبات الزبائن؛
- تشجيع استعمال الطاقنين (الكهرباء والغاز) وجعلها في متناول الجميع.

(1) عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

أولاً- تحليل عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة:

تاريخياً، يرجع ظهور مديرية التوزيع بولاية الجلفة إلى أكثر من خمسون سنة مضت، حيث كانت تسمى سابقاً "سونلغاز الجلفة"، وكانت في بداياتها تابعة لمركز المدينة إلى أن استقلت عنه سنة 1977. ومع إعادة هيكلة مجمع Sonelgaz SPA وظهور المديرية العامة للتوزيع، أصبحت "سونلغاز الجلفة" تسمى بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، والتي تعتبر فرعاً جهوياً تابعا للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).

وفي ما يلي نستعرض البطاقة الفنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-2) : البطاقة التقنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لسنة 2013

الاسم:	مديرية التوزيع بالجلفة
العنوان:	2 شارع فلسطين - الجلفة -
الهاتف:	027.87.70.55 // 0.27.87.36.00
الفاكس:	0.27.87.29.16
مجال التغطية:	ولاية الجلفة.
عدد البلديات:	36
المراكز التجارية:	5
عدد زبائن الطاقة الكهربائية:	149.044
عدد زبائن الطاقة الغازية:	115.591
طول شبكة الكهرباء:	7542
طول شبكة الغاز:	1718
عدد المستخدمين:	512

المصدر: Direction de Distribution de Djelfa,

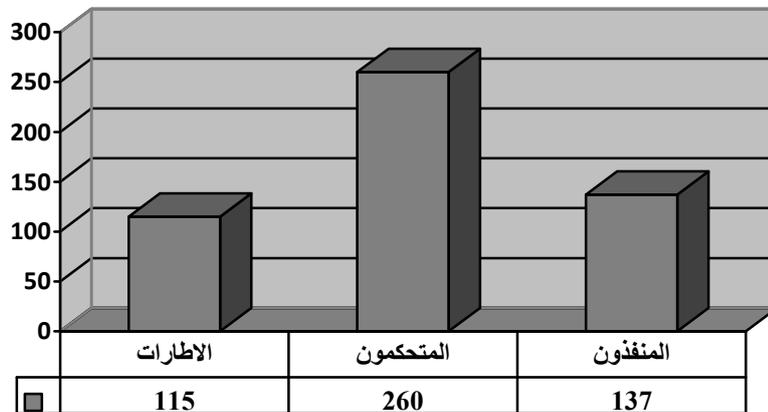
En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article107>, Le : 23/11/2014.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

وكتابة في أرقام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة الواردة في الجدول رقم (4-2) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- يشكل عدد زبائن الطاقة الكهربائية بمديرية التوزيع بولاية الجلفة ما نسبته (8,69%) من إجمالي زبائن الطاقة الكهربائية لدى (SDC). وهذه النسبة تعتبر قليلة مقارنة بولاية تحتل المرتبة الرابعة وطنيا من حيث الكثافة السكانية، حيث يقارب عدد سكان ولاية الجلفة المليون ونصف المليون ساكن. ولعل السبب هو الامتداد الجغرافي الكبير نسبيا للولاية، بالإضافة إلى كونها ولاية فلاحية ورعوية بالدرجة الأولى، الأمر الذي يجعل من التحدي المستقبلي لمديرية التوزيع بولاية الجلفة هو تدعيم الكهرباء الريفية وتطويرها.
- يشكل عدد زبائن الطاقة الغازية بمديرية التوزيع بولاية الجلفة ما نسبته (14,85%) من إجمالي زبائن الطاقة الغازية لدى (SDC)، وهذا الرقم مهم جدا حيث تحتل مراتب متقدمة مقارنة ببقية مديريات (SDC) وذلك بسبب كثافتها السكانية الكبيرة؛
- يشكل طول شبكة نقل الطاقة الكهربائية بمديرية التوزيع بولاية الجلفة ما نسبته (11,32%) من إجمالي طول شبكة نقل الطاقة الكهربائية لدى (SDC)؛
- يشكل طول شبكة نقل الطاقة الغازية بمديرية التوزيع بولاية الجلفة ما نسبته (10,76%) من إجمالي طول شبكة نقل الطاقة الغازية لدى (SDC)؛
- يشكل عدد مستخدمي مديرية التوزيع بولاية الجلفة ما نسبته (9,00%) من إجمالي مستخدمي (SDC). حيث يتوزعون على النحو الآتي: (إطارات: 115، متحكمون: 260، منفذون: 137). وهذا ما يمكن إيضاحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-10): عدد المستخدمين وتصنيفهم الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة



المصدر: من أعداد الطالب.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

- تضم مديرية التوزيع بولاية الجلفة خمسة مراكز تجارية موزعة حسب المناطق الآتية: (الجلفة شرق، الجلفة غرب، عين وسارة، مسعد، حاسي مجبج). والشكل الآتي يبرز توزع المراكز التجارية لمديرية التوزيع على الخريطة الجغرافية لولاية الجلفة.

الشكل رقم (4-11): المراكز التجارية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة



المصدر: Direction de Distribution de Djelfa,

En ligne: <http://www.sdc.dz/spip.php?article107> , Le : 23/11/2014.

ثانيا- تبرير اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لإجراء الدراسة الميدانية:

إن السبب الرئيسي لاختيارنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كمؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية يرجع أساسا لطبيعة مسؤولياتها التي تفرضها أهداف (SDC). الأمر الذي يتطلب منها القيام بمجموعة من الوظائف والمهام، أبرزها ما يلي:

- المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف (SDC)؛
- تطبيق السياسة التجارية والتسويقية المعتمدة من طرف (SDC)؛
- إدارة الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها؛
- توسيع شبكة توزيع الكهرباء والغاز على المستوى المحلي، وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية لضمان جودة واستمرارية الخدمات؛

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

- السهر على سلامة وأمن المنشآت الكهربائية والغازية؛
- تعتبر همزة وصل عن طريق وكالاتها التجارية بين (SDC) ومختلف المتعاملين معها في منطقة الجلفة.
- كما نشير إلى أن مديرية التوزيع بولاية الجلفة تعتمد بشكل كبير على وكالاتها التجارية الخمسة المنتشرة عبر تراب الولاية، والتي بدورها تتولى مسؤولية العديد من الوظائف والمهام، أهمها ما يلي:
 - متابعة ملفات الزبائن الحاليين والجدد؛
 - معاينة عدادات الطاقة الكهربائية والغازية؛
 - الاستماع إلى انشغالات الزبائن ونقلها إلى المديرية الولائية؛
 - متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
 - قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز؛
 - إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
 - متابعة وصيانة شبكات الكهرباء والغاز.

وبالإضافة إلى طبيعة مهامها، يمكننا التأكيد على أن اختيارنا لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كمؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية يرجع أيضا إلى أهمية وخصوصية خدماتها، فالكهرباء والغاز من أكثر مصادر الطاقة استعمالا وانتشارا بين الأسر والمؤسسات في الجزائر، الأمر الذي يفرض تحديا كبيرا على مراكز التوزيع المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، والتي تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من أهمها على الإطلاق بسبب الكثافة السكانية الكبيرة للولاية وامتدادها الجغرافي الواسع.

كذلك يمكننا التأكيد على أن تقديم الخدمات باستمرار وجودتها يفرض على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة السهر والحرص التام والدائم، فلا يمكن أن نتصور انقطاع التيار الكهربائي أو توقف الإمداد بالغاز الطبيعي، وهذا ما يتطلب نوعية خاصة من العاملين والمشرفين، حيث يفترض أن يكونوا مُمكَّنين ومبدعين للتعامل مع مختلف الظروف والحالات، وهذا ما سنسعى لاختباره والتحقق منه من خلال هذه الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحث، ويشترط في اختيارهما الابتعاد عن العشوائية والذاتية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يُفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل. وتعبير أبسط فإن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع هو النتيجة.¹ ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث. ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو التمكين بمدخله النفسي والهيكلية، أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي)، والمتغيرات الوظيفية (التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل).

والسؤال المطروح الآن هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

و للإجابة على هذا السؤال كان لا بد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، أو بصورة أخرى كل متغير يظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بأبعاده.

أولا- أبعاد التمكين (المتغير المستقل):

تنطلق دراستنا من الطرح الذي يقسم التمكين إلى مدخلين هما: التمكين النفسي والهيكلية.

(1) Sekaran, U., **Research methods for business: A skill building approach**, 4th Ed, INDIA: Wiley India Edition, 2007, p: 88-89.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

فالنسبة لأبعاد التمكين النفسي سنتبنى نموذج دراسة (Spreitzer, 1995) الذي يقسمه إلى أربعة أبعاد أساسية حسب ما رأينا في الدراسة النظرية، وهي: (المعنى، والمقدرة، والحرية، والتأثير)، حيث لاحظنا اتفاق أغلب الدراسات التي توصلنا إليها على اعتماده كمقياس أساسي لتحليل مستوى التمكين النفسي لدى العاملين. أما بالنسبة لأبعاد التمكين الهيكلي فنتيجة لتعدد النماذج المقدمة له وتنوعها، سنحاول بناء نموذج خاص بعد تحليل وتمحيص الكثير من النماذج الغربية والعربية ذات العلاقة، والتي نوضح أهمها من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-4): أبعاد التمكين الهيكلي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال الغربية

أبعاد التمكين الهيكلي	الدراسة
التدريب، الرؤية المشتركة، القيم المشتركة، الثقة.	Gandz, 1990
القوة، الموارد، الحرية.	Eccls, 1993
تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة، الأهلية، الثقة، عمل الفريق.	Lashely & McGoldrick, 1995
فرق العمل، التفويض.	Gregorey, 1996
رقابة الفرد على عمله، الاستقلال الوظيفي، ربط الأجر بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل، ملكية الموظفين في الأسهم، المشاركة، العمل التعاوني.	Honold, 1997
فرق العمل، الهيكل التنظيمي.	Lloyd, 1999
الثقافة، القيادة، القوة، الهيكل التنظيمي.	Appelbaum & Al, 1999
إدراك العدالة، تحمل المخاطر، تشجيع فرق العمل، المسؤولية عن حل المشكلات، وضوح الأهداف، القرارات بشأن العمل والعمليات، المسؤولية عن الجودة، المسؤولية عن النجاح.	Herrenkohl & Al, 1999
فرق العمل الذاتية.	Blanchard , 2001
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، اغتناء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، اللامركزية.	Ozaralli, 2002
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق الحر للمعلومات.	Edwards & Al, 2002
تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ القرارات بالعمل.	Matthes & Cole, 2003
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل من الرسمية، التصميم الأفقي.	Dimitriades, 2005
المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.	Greasley & Al, 2005

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الجدول رقم (4-3) يمكننا القول بأن الدراسات الغربية التي تناولت موضوع التمكين الهيكلي ركزت على أبعاد عديدة، أهمها: فرق العمل بمختلف أشكالها، والتدريب بمختلف مداخله سواء العملي منه أو حتى التدريب من أجل الإبداع، كما ركزت على توسيع الصلاحيات من خلال تفويض السلطات والمسؤوليات، بالإضافة إلى تدعيم المشاركة من خلال الإثراء الوظيفي، وضمان انسياب المعلومات بكل سهولة ومرونة.

الجدول رقم (4-4) : أبعاد التمكين الهيكلي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال العربية

أبعاد التمكين الهيكلي	الدراسة
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.	الملوك، 2002
مشاركة المعلومات، الاستقلال الذاتي، استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية.	العبدلي، 2003
ثقافة التمكين، القائد الممكن، فرق العمل الممكنة.	عارف، 2004
المشاركة، قواعد العمل، تنمية الإحساس بالأمان (الثقة).	العبدين، 2004
الثقافة المشتركة، تعليم العاملين، فرق العمل، الوسائل التكنولوجية (إنتاج واتصال).	الفياض، 2005
إتاحة المعلومات، حدود التمكين، فرق العمل الذاتية.	الساعدي، 2006
المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة في المعلومات.	ملحم، 2006
المعلومات، الحدود، فريق العمل.	قاسم، 2007
المشاركة في اتخاذ القرار، التغذية الرجعية للأداء، التفويض.	شرع، 2009
دعم الإدارة العليا، التحفيز أو الدافعية، السلطة، المسؤولية، الثقة.	ابن نحيث، 2008
التدريب والتطوير، إدارة المعرفة والمهارة، الثقة، الحوافز المادية والمعنوية، الاتصال وتدقيق المعلومات، الشفافية.	الحموري، 2009
تفويض السلطة، فرق العمل، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، حفز العاملين.	المعاني وأرشيدة، 2009
المعرفة والمهارة، الاتصالات وتدقيق المعلومات، الثقة، الحوافز.	القوانقة، 2010
التدريب، معنى العمل، الاستقلالية، الحوافز، الاتصال، المشاركة، التأثير	صلاح، 2010
مشاركة المعلومات، حل المشكلات من أسفل إلى أعلى، استقلالية المهام، تكوين الاتجاهات، الإدارة الذاتية.	ماركو، 2011
تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز.	العتار، 2012

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الجدول رقم (4-4) يمكننا القول بأن الدراسات العربية التي تناولت موضوع التمكين الهيكلي اعتمدت على الدراسات الغربية كمرجعية أساسية لها، إذ انطلقت من افتراضاتها ونتائجها، لكن الملاحظ أن الدراسات العربية ركزت على عامل إضافي آخر ألا وهو التحفيز بمختلف أشكاله ومداخله كبعد أساسي من أبعاد التمكين الهيكلي.

كذلك حاول العديد من الباحثين ترتيب أبعاد التمكين حسب أهميتها، وذلك انطلاقاً من مدى تكرار ظهورها واعتمادها في الدراسات السابقة، وفي هذا الصدد يمكننا الاسترشاد على سبيل المثال بما جاء في دراسة (علوان وعبد الرحمان، 2011) وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-5): تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التمكين الهيكلي حسب دراسة (علوان وعبد الرحمان، 2011)

الأبعاد	المعلومات	المعرفة	القوة	المشاركة	الحرية	فرق العمل	الرفاهية	الجودة	تفويض الصلاحيات	الموارد	الهيكل التنظيمي	التدريب والتنمية	دعم المنظمة	المكافآت	تقليل الرسمية
Dowen 1992	X	X	X												
Brown 1996	X							X	X	X					
Ivencevich 1997	X					X					X				
Robbins 1998			X	X		X			X						
Ersted 1999				X		X			X			X			
Ugboro 2000													X	X	
Daft 2001	X		X		X	X	X	X	X		X				
النسبة المئوية (%)	57.14	14.28	42.85	28.57	14.28	57.14	14.28	28.57	57.14	14.28	14.28	28.57	14.28	14.28	14.28
الرتبة الترجيحية	1	4	2	3	4	1	4	3	1	4	4	3	4	4	4

المصدر: شندي أحمد علوان وعبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق: جامعة البصرة، العدد (27)، المجلد (7)،

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الجدول رقم (4-5) يظهر أن كل من المعلومات وفرق العمل والتفويض احتلوا المستوى الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد التمكين الهيكلي في الدراسات والبحوث ذات العلاقة، في حين أن القوة إذا أضفنا لها المكافآت لمقاربة مفهوم التحفيز يصبح أيضا في المستوى الأول. أما المستوى الثاني فقد تشكل من المشاركة والتدريب، في حين احتلت بقية الأبعاد الأخرى المستوى الثالث. وعليه يمكن القول أننا سنعتمد في دراستنا على قياس التمكين الهيكلي من خلال الأبعاد الآتية: (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم). وهذا ما نوضحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-6) : أنموذج خاص لأبعاد التمكين الهيكلي

أبعاد التمكين الهيكلي					
التفويض	المشاركة	فرق العمل	المعلومات والاتصال	التحفيز والتشجيع	التدريب والتعليم

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا- أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير التابع):

انطلاقا من حداثة موضوع السلوك الإبداعي في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة خاصة والبيئة العربية بصفة عامة، سنحاول تطوير أنموذج خاص بعد تحليل وتمحيص الكثير من النماذج الغربية والعربية ذات العلاقة، والتي نوضح أهمها من خلال الجداول الآتية:

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

الجدول رقم (4-7) : أبعاد السلوك الإبداعي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال الغربية

أبعاد السلوك الإبداعي	الدراسة
القدرة حل المشكلات واتخاذ القرار، المجازفة وتحمل المخاطر، سعة الاتصالات، القابلية للتغيير، تشجيع وتحسين الإبداع.	Ettile & O'Keefe, 1982
اكتشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي، تطبيق الإبداع.	Kleysen & Street, 2001
القدرة على حل المشكلات، اتخاذ القرارات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات.	Cutler, 2000
المرونة الإدراكية، حب الاستطلاع، التعلم، تحمل المخاطر، الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات.	Knight-Turvey, 2006

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (4-7) يمكننا القول بأن الدراسات الغربية التي تناولت موضوع السلوك الإبداعي ركزت على مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن يظهر من خلالها كتحسس المشكلات والسعي بجد نحو حلها، وتفعيل التغيير والمخاطرة الايجابية، بالإضافة إلى سعة الاتصالات وتنوعها.

كذلك يمكن القول أن الدراسة الأولى التي جاءت في الجدول السابق، أي دراسة (Ettile & O'Keefe, 1982) تعد من البحوث المرجعية التي تتبناها الكثير من الدراسات كمقياس لتحليل السلوك الإبداعي، بسبب شمولها وتنوع أبعادها، لذا سوف نتبناها مع إجراء بعض التعديل والتطوير عليها كما سنوضح ذلك لاحقاً.

الجدول رقم (4-8) : أبعاد السلوك الإبداعي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال العربية

أبعاد السلوك الإبداعي	الدراسة
تبني التغيير والمساهمة في نشره، استخدام أساليب جديدة في العمل، عدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير، القدرة على التكيف والمرونة، المساهمة في حل المشكلات، تحمل المخاطر، حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات.	السالم، 1999
تقديم أفكار ومقترحات جديدة، تقديم حلول ابتكاريه للمشاكل، القدرة على التغيير، روح المجازفة، العلاقة مع الزملاء والرؤساء.	الفاق، 2005
الانفتاح على التغيير، القدرة على التحكم في البيئة، تقبل وجهات نظر الآخرين المختلفة، تقديم حلول جديدة، تقبل الآخرين، الخروج بأفكار جديدة.	الزعيبي، 2006
القدرة على اتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع.	العطوي، 2008
الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات.	الشليبي وآخرون، 2013

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الجدول رقم (4-8) يمكننا القول بأن الدراسات العربية التي تناولت موضوع السلوك الإبداعي اعتمدت على النماذج والمقاييس التي طورت في بيئة الأعمال الغربية كما تناولتها سابقا، حيث حاولت المزج أو التركيب بينها.

لكن الملاحظ في السنوات الأخيرة هو اتجاه الباحثين وبالأخص في بيئة الأعمال العربية نحو التركيز على تحليل عناصر السلوك الإبداعي كما أشرنا في الفصل الثالث، باعتبارها تمثل أبعادا أساسية له، وبالأخص "الأصالة" و"المرونة" و"الطلاقة" و"القدرة على التحليل".

وانطلاقا مما سبق يمكننا القول بأننا سنعمد في دراستنا على قياس السلوك الإبداعي من خلال الأبعاد الآتية: (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات). وهذا ما نوضحه من خلال الجدول الآتي:

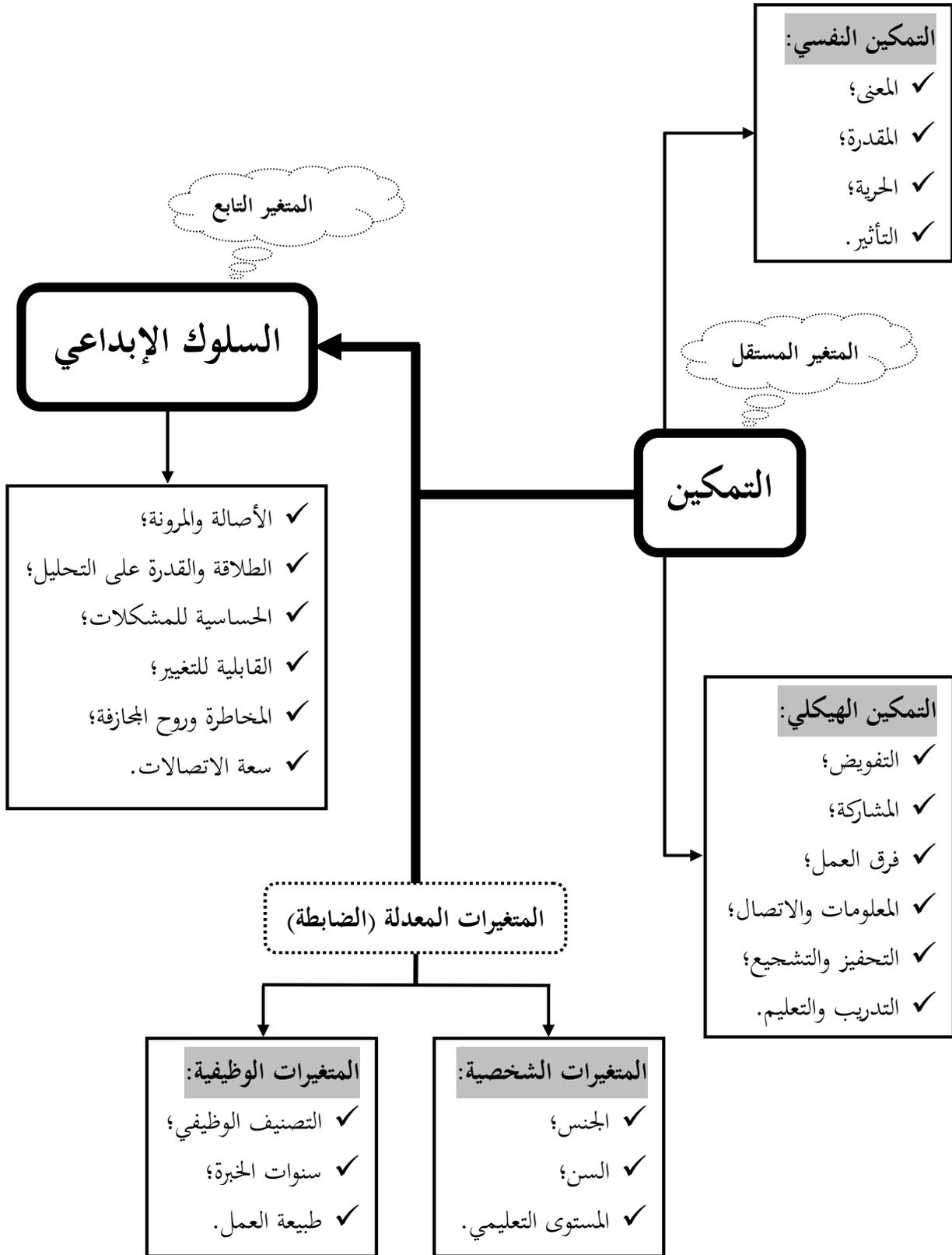
الجدول رقم (4-9) : أنموذج خاص لأبعاد السلوك الإبداعي

أبعاد السلوك الإبداعي					
سعة الاتصالات	المخاطرة وروح المجازفة	القابلية للتغيير	الحساسية للمشكلات	الطلاقة والقدرة على التحليل	الأصالة والمرونة

المصدر: من إعداد الطالب.

والآن، وبعد اتضاح أبعاد المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) وكيفية الحصول عليها يمكننا تمثيل أنموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-12) : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبانة)

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبانة، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة... الخ. وقد مر تطوير الإستبانة بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحياتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفي ما يلي سنقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

أولاً- بناء أداة الدراسة:

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص الكتب والمقالات ذات العلاقة، قمنا بتصميم إستبانة خاصة، وكان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا أثناء تطويرها الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك قمنا بالعديد من المقابلات الأولية مع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بمختلف تصنيفاتهم، بالإضافة إلى الملاحظة وتحليل وثائق المؤسسة.

وبعد اكتمال الإستبانة في شكلها الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم.

ثانياً- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله.¹ وتعرفه دراسة (ذوقان وآخرون، 2001) على أنه: «شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة».²

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولاً على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي، ومنهجية البحث العلمي، وإعداد الاستبيانات، وتحليل المعطيات. وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكل للإستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

(1) محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، السعودية: العبيكان للطباعة والتوزيع، 1995، ص: 429.

(2) ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن: دار الفكر، 2001، ص: 189.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبانة خاص بالمحكمين*، حيث رتبنا من خلاله الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

وللاستفادة أكثر من آراء المحكمين قمنا بتقسيمهم إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

■ **المجموعة الأولى:** وتضم مجموعة المحكمين على مستوى الجامعات العربية**، حيث قمنا بإرسال الإستبانة إلى عدد من الأساتذة العرب المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، والذين كانت لهم أعمال سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

■ **المجموعة الثانية:** وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الجزائرية***، حيث حرصنا على اختيار مجموعة من الأساتذة المتخصصين من جامعة الشلف وباقي جامعات الوطن.

■ **المجموعة الثالثة:** وتضم المحكمين على المستوى المهني، حيث عمدنا إلى عرض الإستبانة على عدد من العاملين الذين يتمتعون بقدر كبير من الخبرة والاطلاع بشؤون مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وذلك بغية الاستفادة من آرائهم وتعليقاتهم حول مدى سهولة الأسئلة، وتناسب مصطلحاتها ومحتوياتها مع الواقع العملي المعاش في المؤسسة.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

■ الإستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة؛

■ طُلب منا ضرورة تعديل وتقليل الفئات المعتمدة للإجابة على الأسئلة الشخصية والوظيفية؛

■ تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من الفقرات؛

■ نصحن بعض المحكمين بتجنب تنوع المقاييس المعتمدة في الدراسة والاكتفاء بمقياس واحد فقط، بما يساعد المستجوبين على التفاعل والتركيز، وانطلاقاً من هذا قمنا بحذف المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) الذي اعتمدنا عليه في النموذج الأولي للإستبانة من أجل قياس مستوى التمكين النفسي، واكتفينا بمقياس واحد أمام جميع فقرات الإستبانة وهو: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) باعتباره الأكثر قدرة على تحديد الواقع وتحليل الممارسات السائدة.

(* للإطلاع على نموذج الإستبانة الخاص بالمحكمين يرجى الرجوع إلى الملحق (01).

(**) للإطلاع على قائمة محكمي الإستبانة من الجامعات العربية يرجى الرجوع إلى الملحق (02).

(***) للإطلاع على قائمة محكمي الإستبانة من الجامعات الجزائرية يرجى الرجوع إلى الملحق (03).

■ أكد لنا العديد من المحكمين على ضرورة الحذر والتعامل بذكاء أكثر مع الفقرات العكسية التي وردت في الإستبانة بشكلها الأولي، إذ تلقينا نصائح بضرورة تنوع طريقة صياغتها من خلال محاولة اجتناب بدئها جميعا بصيغة النفي "لا".

■ أكد لنا بعض المحكمين على ضرورة وضع سؤال مفتوح في نهاية الإستبانة، حيث يترك للمبحوثين من خلاله الحرية في كتابة ما يرونه مناسباً حول موضوع البحث.

ثالثاً- الإستبانة في شكلها النهائي:

انطلاقاً مما سبق، وبعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الإستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي* مكونة من ستة أجزاء رئيسية كالآتي:

■ **الجزء الأول:** عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى القسم أو الفرع. كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

■ **الجزء الثاني:** ويضم المعلومات الشخصية ممثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمعلومات الوظيفية ممثلة في: التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل.

■ **الجزء الثالث:** وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين النفسي، والتي كانت عبارة عن أربعة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ **المعنى:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (1، 2، 3)؛

✓ **المقدرة:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (4، 5، 6)؛

✓ **الحرية:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (7، 8، 9)؛

✓ **التأثير:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (10، 11، 12).

■ **الجزء الرابع:** وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس التمكين الهيكلي، والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

✓ **التفويض:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16)؛

✓ **المشاركة:** وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20)؛

(* للإطلاع على الاستبانة في شكلها النهائي يرجى الرجوع إلى الملحق (04).

- ✓ فرق العمل: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24)؛
- ✓ المعلومات والاتصال: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (25، 26، 27، 28)؛
- ✓ التحفيز والتشجيع: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32)؛
- ✓ التدريب والتعليم: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36).
- الجزء الخامس: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس السلوك الإبداعي، والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:
 - ✓ الأصالة والمرونة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (37، 38، 39، 40)؛
 - ✓ الطلاقة والقدرة على التحليل: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (41، 42، 43، 44)؛
 - ✓ الحساسية للمشكلات: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (45، 46، 47، 48)؛
 - ✓ القابلية للتغيير: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (49، 50، 51، 52)؛
 - ✓ المخاطرة وروح المجازفة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (53، 54، 55، 56)؛
 - ✓ سعة الاتصالات: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (57، 58، 59، 60).
- الجزء السادس: وكان عبارة عن سؤال مفتوح تركنا من خلاله للمستجوبين حرية إضافة ما يروونه مناسباً حول الدراسة والمتغيرات المرتبطة بها.

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة (الإستبانة)

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبانة على عينة الدراسة.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

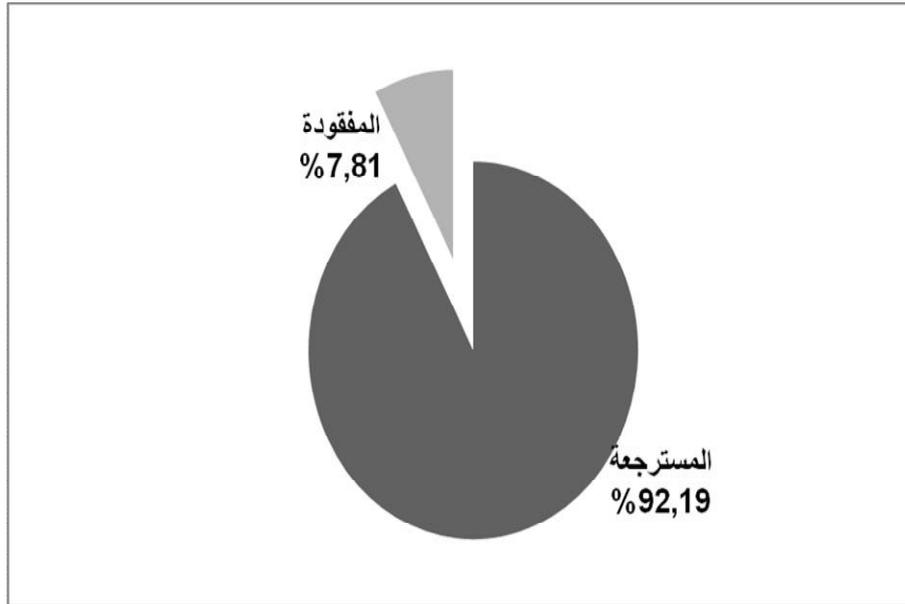
من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطارات، وأعاون تحكم، وأعاون تنفيذ). ونظراً لارتفاع عددهم والبالغ كما أشرنا سابقاً (512) عامل وصعوبة الوصول إليهم جميعاً، فإننا اخترنا تطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة. وانطلاقاً من هذا استهدفنا عينة عشوائية تمثل (25%) من المجتمع الكلي، أي رُبع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وعليه كان لزاماً علينا توزيع (128) استبانة على العاملين على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية.

ثانيا- توزيع أداة الدراسة:

بعد الضبط النهائي للإستبانة أداة الدراسة، قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

- قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين؛
- قمنا بربط بالاتصال المباشر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في بداية شهر أكتوبر من سنة 2014، وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الإستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع المدير العام فيها، بالإضافة إلى المسؤول المكلف بالموارد البشرية، وبعض الإطارات والعاملين، عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا لهم نموذجا من أداة الدراسة، وبعد النقاش والاستفسار عن الهدف من الدراسة وطريقتها تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الإستبانة أداة الدراسة.
- وحرصا على الحيادية وعدم التحيز بالإضافة إلى تجنب التشويش على العاملين، تم الاتفاق مع المدير العام ومدير الموارد البشرية على تكليف أحد العاملين داخل المؤسسة لتوزيع واسترجاع الإستبانة أداة الدراسة؛
- بدأنا في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 2014/10/16، حيث وقع اختيارنا على المكلفة بتحصيل الديون داخل المؤسسة لتمرير الإستبانة وجمعها من العاملين، حيث قمنا بالعديد من المقابلات معها، شرحنا من خلالها أداة الدراسة والهدف منها، وأكدنا لها على ضرورة توزيع الاستمارات يدا بيد على المستجوبين لشرح الأهداف وما هو غامض من عبارات، وقد اتفقنا معها على موعد مرن لاستلام الإجابات أمتد من ثلاثة أيام إلى أسبوع.
- بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالمكلفة بالتوزيع لاسترجاع الاستمارات، حيث استرجعنا (118) استمارة من أصل (128) استمارة موزعة بنسبة استرجاع بلغت (92,19%)، في حين لم تتمكن من استرجاع (10) استمارات، أي أن نسبة الاستمارات المفقودة بلغت (7,81%). وهذا ما يمكن تمثيله إجمالا من خلال الشكل الآتي:

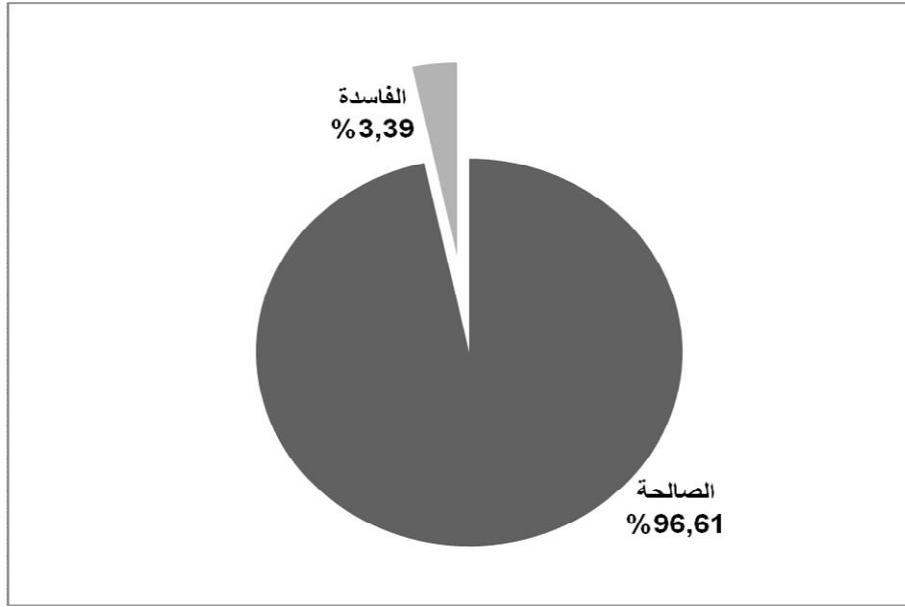
الشكل رقم (4-13) : استمارات الاستبيانات المسترجعة والمفقودة



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل رقم (4-13) يمكننا القول بأن الاستجابة مع أداة الدراسة كانت كبيرة جدا بنسبة بلغت (92,19%)، والسبب في ذلك يرجع أساسا إلى تأكيدنا على عدم الحاجة إلى ذكر الاسم واللقب، بالإضافة إلى المقابلات الأولية التي ساعدتنا على شرح طبيعة الدراسة والهدف منها. وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (114) استمارة، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، في حين وجدنا (4) استمارات فقط غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابة محددة، وعليه قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائي. والشكل الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستمارات المسترجعة:

الشكل رقم (4-14): استمارات الإستبانة الصالحة للتحليل والفاصلة بعد الاسترجاع



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل رقم (4-14) يمكن القول أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت عالية جدا إذ وصلت إلى (96,61%)، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى توزيع الاستمارات عن طريق المقابلة التي تمت كما أشرنا سابقا على مرحلتين، المرحلة الأولى بيننا وبين المكلفة بالتوزيع حيث شرحنا لها المحتوى والطريقة، وأكدنا من خلالها على أهمية كل فقرة وسؤال، والمرحلة الثانية بين المكلفة بالتوزيع والعاملين في عينة الدراسة حيث حاولت تحفيزهم على التركيز في الإجابة دون إهمال أو تجاوز لأي فقرة أو سؤال.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية

انطلاقاً من أ نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقاً على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

أولاً- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى: **الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية**، والذي يرمز لها اختصاراً: **SPSS***، حيث استخدمنا إصداره السابع عشر، الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تشكل منها الدراسة.
- اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** واختبار معامل الالتواء **Skewness**، وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
- **معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha (α)**، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وتضع **أوما سيكاران** قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:¹

(*) **Statistical Package for Social Sciences** .

(1) **أوما سيكاران**، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسويوي و عبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998، ص: 445.

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة؛

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,6 - 0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0,7 - 0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

■ معامل الارتباط لبيرسون **Pearson Correlation Coefficient**، وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.

■ حساب معامل تضخم التباين **Inflation Factory Variance (VIF)** واختبار التباين المسموح **Tolerance**، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

■ معامل الانحدار البسيط **Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد.

■ معامل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**، وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

■ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي **Stepwise Multiple Regression Analysis** لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

■ اختبار **Independent-Samples (T-test)**، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.

■ اختبار تحليل التباين الأحادي **One-way ANOVA**، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين.

■ اختبار **Scheffe Test Analysis**، للمقارنات البعدية، من أجل التعرف على صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك إذا ما تبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق معنوية.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

ثانيا- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو تحليل أثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو الفقرات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناء عليه جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بكل متغير مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة. ومن أجل تحديد الاتجاه الموافق أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-10) : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	دائما
4	غالبا
3	أحيانا
2	نادرا
1	أبدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS) ،

السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 540، بتصرف.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم (4-10) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷5=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-11) : المتوسطات المرجحة للفقرات والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدا	(1.79 - 1)
نادرا	(2.59 - 1.8)
أحيانا	(3.39 - 2.6)
غالبا	(4.19 - 3.4)
دائما	(5 - 4.2)

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 541، بتصرف.

من خلال الجدول رقم (4-11) يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5 - 4.2) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: دائما؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19 - 3.4) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غالبا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39 - 2.6) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أحيانا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 1.8) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: نادرا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.79 - 1) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أبدا.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات) فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه. وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (1.33 = 3÷4)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-12) : المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.33 – 1)
متوسط	(3.67 – 2.34)
مرتفع	(5 – 3.68)

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (4-12) يمكن أن نستنتج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة سيكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (5 - 3.68) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: مرتفعا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 – 2.34) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: متوسطا؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.33 – 1) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: منخفضا؛

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

أولا- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-

Smirnov Test (K-S)، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

الجدول رقم (4-13) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مجال التمكين النفسي	0.368
مجال التمكين الهيكلي	0.685
مجال التمكين إجمالاً	0.317
مجال السلوك الإبداعي	0.522
جميع مجالات الإستبانة	0.856

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول رقم (4-13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانياً- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق التحكيم كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، لا بد من اختبار صدقها البنائي أو اتساقها الداخلي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتمي إليه.¹ ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (4-14) : معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

التأثير		الحرية		المقدرة		المعنى	
معامل الارتباط	رقم الفقرة						
**0.781	10	**0.626	07	**0.812	04	**0.695	01
**0.789	11	**0.719	08	**0.769	05	**0.682	02
**0.840	12	**0.379	09	**0.788	06	**0.628	03

** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب.

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجوودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص: 172.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الجدول رقم (4-14) يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين النفسي لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.840) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (12)، وبين (0.379) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (09)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول رقم (4-15) : معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

فرق العمل		المشاركة		التفويض	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.871	21	**0.730	17	**0.650	13
**0.809	22	**0.593	18	**0.544	14
**0.881	23	**0.753	19	**0.296	15
**0.804	24	**0.703	20	**0.474	16
التدريب والتعليم		التحفيز والتشجيع		المعلومات والاتصال	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.601	33	**0.742	29	**0.687	25
**0.788	34	**0.796	30	**0.565	26
**0.832	35	**0.697	31	**0.467	27
**0.637	36	**0.605	32	**0.653	28
** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (4-15) يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات التمكين الهيكلي لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.881) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (23)، وبين (0.296) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (15)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

الجدول رقم (4-16) : معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الأصالة والمرونة		الطلاقة والتحليل		الحساسية للمشكلات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.751	37	**0.747	41	**0.674	45
**0.759	38	**0.658	42	**0.665	46
**0.702	39	**0.762	43	**0.746	47
**0.472	40	**0.717	44	**0.728	48
القابلية للتغيير		المخاطرة والمجازفة		سعة الاتصالات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.466	49	**0.604	53	**0.765	57
**0.752	50	**0.629	54	**0.704	58
**0.343	51	**0.450	55	**0.704	59
**0.631	52	**0.666	56	**0.704	60

** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (4-16) يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات السلوك الإبداعي لدى العاملين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.765) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (57)، وبين (0.343) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (51)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01). وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة.¹ ولتقدير ثبات الدراسة سنعمد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

(1) عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 560.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

الجدول رقم (4-17) : معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التمكين النفسي	12	0.638
التمكين الهيكلي	24	0.868
السلوك الإبداعي	24	0.841
الاتجاه العام	60	0.899

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (4-17) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمكين النفسي لدى عينة الدراسة كانت قيمته (0.638) وهي قيمة مقبولة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالتمكين الهيكلي فقد كانت قيمته (0.868) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثالث الخاص بالسلوك الإبداعي فقد كانت قيمته (0.841) وهي قيمة أيضا ممتازة.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.899) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (9,9%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

الجدول رقم (4-18) : معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

الفقرة	معامل الثبات								
01	0.899	13	0.897	25	0.898	37	0.898	49	0.900
02	0.899	14	0.900	26	0.897	38	0.897	50	0.896
03	0.899	15	0.902	27	0.900	39	0.896	51	0.902
04	0.899	16	0.899	28	0.898	40	0.905	52	0.895
05	0.900	17	0.895	29	0.899	41	0.896	53	0.898
06	0.898	18	0.897	30	0.895	42	0.898	54	0.898
07	0.898	19	0.894	31	0.898	43	0.896	55	0.903
08	0.896	20	0.896	32	0.899	44	0.897	56	0.898
09	0.903	21	0.894	33	0.899	45	0.899	57	0.895
10	0.897	22	0.895	34	0.897	46	0.897	58	0.896
11	0.898	23	0.895	35	0.895	47	0.896	59	0.896
12	0.898	24	0.896	36	0.900	48	0.897	60	0.897

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول رقم (4-18) نلاحظ أن قيم معامل الثبات في حالة التخلي عن إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح ما بين (0.905) كأعلى قيمة مقابل الفقرة رقم (40) و (0.894) كأدنى قيمة مقابل الفقرة رقم (19) والفقرة رقم (21).

وكاستنتاج يمكننا القول بأن أغلب فقرات الإستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بحوالي (0.899)، كما نلاحظ وجود ما يقارب عشرة فقرات (المسطرة في الجدول) يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون قيمة معامل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفعة جدا.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة، حيث سنقوم بتحليلها انطلاقاً من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

أولاً- الخصائص الشخصية:

سنتناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي الجنس أو النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، حيث وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (4-19) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
80,7%	92	ذكر
19,3%	22	أنثى
100,0%	114	المجموع

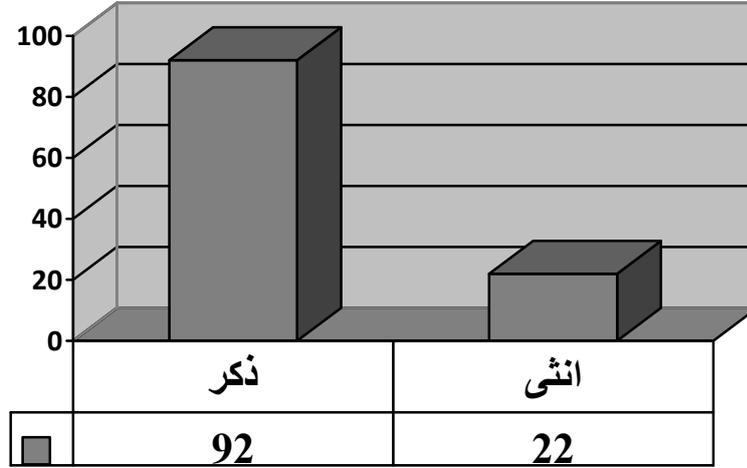
المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول رقم (4-19) يمكننا القول بأن الغالب على عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته (80,7%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (19,3%). ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وبالأخص الجوانب التقنية والفنية حيث تعتبر في بيئتنا أعمالاً رجالية بالدرجة الأولى.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

الشكل رقم (4-15) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب.

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (4-20) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
21,1%	24	أقل من 30 سنة
43,9%	50	بين 31 و 40 سنة
31,6%	36	بين 41 و 50 سنة
3,5%	4	أكثر من 51 سنة
100,0%	114	المجموع

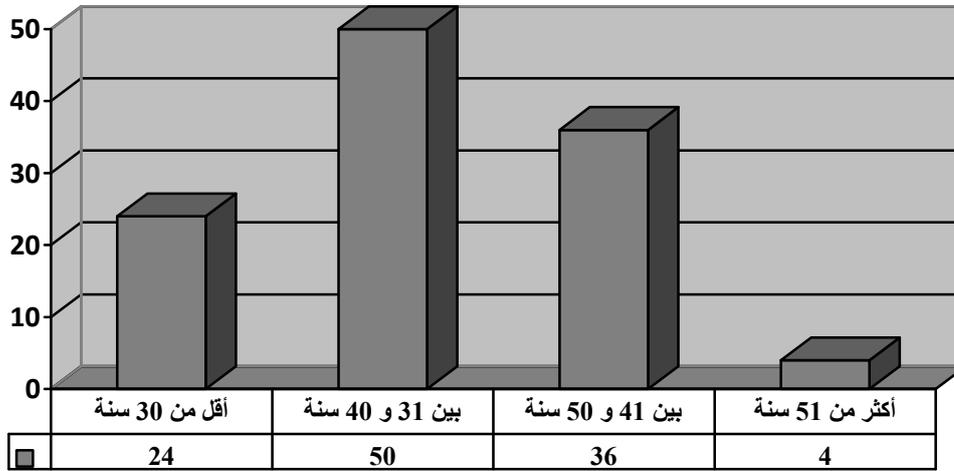
المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (4-20) يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة بلغت (43,9%) ، تليها الفئة العمرية ما بين (41 و 50 سنة) بنسبة بلغت (31,6%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (21,1%) ، تليها الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) بنسبة بلغت (3,5%) .

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن (65%) من العاملين في عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (40 سنة)، كما أن أكثر من (96,5%) منهم لا يتجاوز سنهم (50 سنة)، أي أن غالبية العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة مازال مستقبلهم الوظيفي ممتدا إلى سنوات أخرى، وبالتالي فهم بحاجة أكثر إلى التطوير الوظيفي، الذي يعتبر التمكين والسلوك الإبداعي من أهم متطلباته في بيئة الأعمال المعاصرة. كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-16) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-21) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان	النسبة المئوية	التكرار	البيان
8,8%	10	ماستر	15,8%	18	ثانوي
2,6%	3	ماجستير	8,8%	10	تقني
0%	0	دكتوراه	18,4%	21	تقني سامي
4,4%	5	أخرى	23,7%	27	ليسانس
100,0%	114	المجموع	17,5%	20	مهندس

المصدر: من إعداد الطالب.

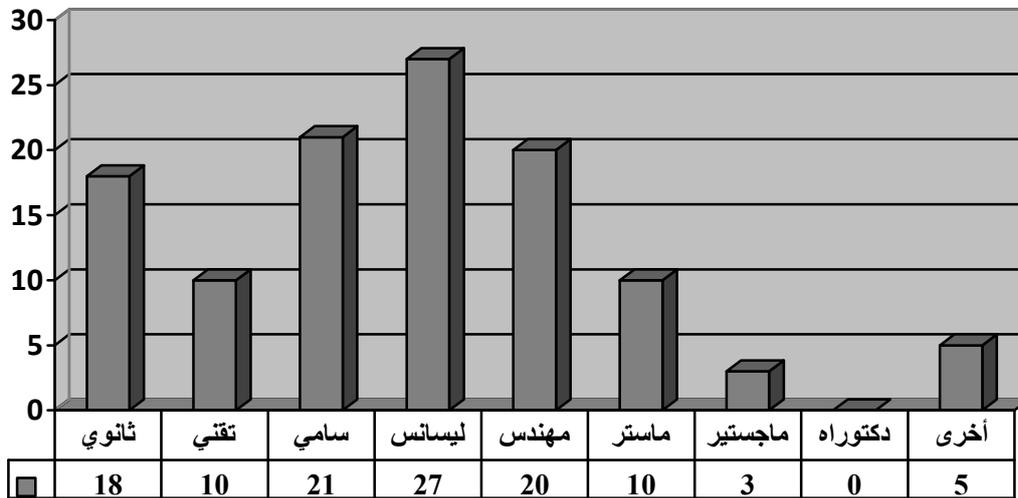
الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

من خلال الجدول رقم (4-21) يتضح لنا بأن المؤهل التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبة حاملها (23,7%)، تليها شهادة تقني سامي والتي بلغت نسبة حاملها (18,4%)، تليها شهادة مهندس والتي بلغت نسبة حاملها (17,5%)، يليها مستوى الثانوي الذي بلغت نسبته (15,8%)، يليه شهادتي الماجستير والتقني اللتين بلغت بنسبة حاملهما بشكل متساوي (8,8%)، يليهما مستويات أخرى غير محددة بدقة والتي بلغت نسبتها (4,4%)، تليها شهادة الماجستير والتي بلغت نسبة حاملها (2,6%)، في حين لم نسجل في عينة الدراسة أي عامل يحمل شهادة الدكتوراه.

وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن حاملي الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها يشكلون ما نسبته (52,6%) من العاملين في عينة الدراسة، في حين أن الأفراد بمستوى الثانوي وحاملي شهادات مراكز التكوين المهنية يشكلون ما نسبته (43,0%) من العاملين في عينة الدراسة، في حين أن ما نسبته (4,4%) منهم بشهادات ومستويات أخرى. وهذا ما يفسر بأن العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقعد إلى حد ما، حيث يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً- الخصائص الوظيفية:

سنتناول الخصائص الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، حيث وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

1- توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (4-22): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
36,0%	41	إطار
38,6%	44	عوان تحكم
25,4%	29	عوان تنفيذ
100,0%	114	المجموع

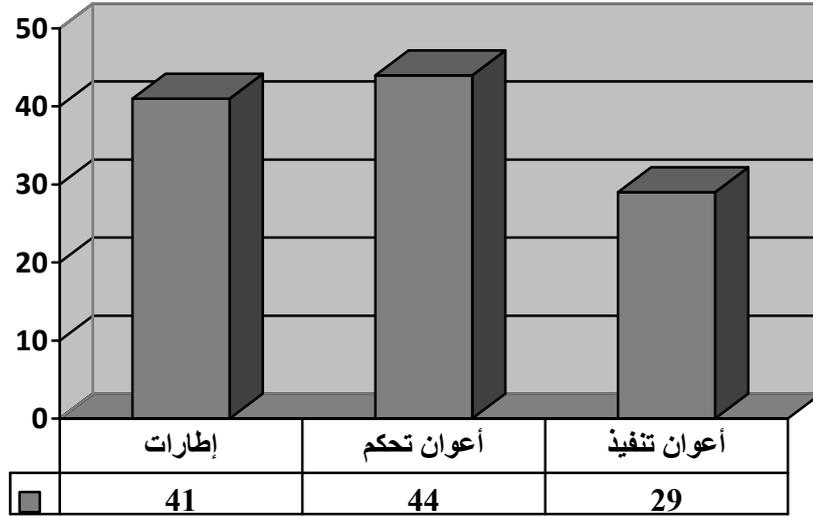
المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-22) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو أعوان التحكم، حيث بلغت نسبتهم (38,6%)، يليهم الإطارات بنسبة (36,0%)، ثم أعوان التنفيذ بنسبة (25,4%) .

ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المؤسسة، حيث يحتل أعوان التحكم المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة (50,78%) من إجمالي العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، يليهم الإطارات في المرتبة الثانية بنسبة (22,46%)، ثم يأتي أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة بنسبة (26,75%)، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-18) : توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب.

2- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4-23) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29,8%	34	أقل من 5 سنوات
42,1%	48	بين 5 سنوات و 15 سنة
21,9%	25	بين 16 سنة و 25 سنة
6,1%	7	أكثر من 26 سنة
100,0%	114	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

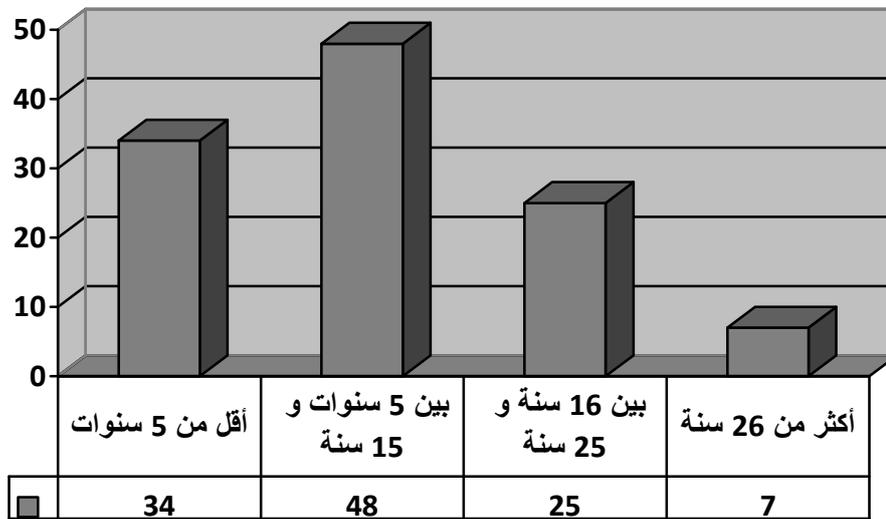
يتضح من خلال الجدول رقم (4-23) بأن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين العاملين في عينة الدراسة هي (بين 5 و 15 سنة) بنسبة بلغت (42,1%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (29,8%)، تليها فئة ما بين 16 سنة و 25 سنة بنسبة بلغت (21,9%)، تليها فئة (أكثر من 26 سنة) بنسبة بلغت (6,1%).

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن حوالي (30%) من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة (أكثر من 16 سنة)، كما أن أكثر من (40%) من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة (بين 5 و 15 سنة)، وبالتالي يمكننا القول بأن أكثر من (70%) من العاملين في عينة الدراسة مؤهلين للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف البيئية الملائمة. يضاف إلى ذلك أن حوالي (30%) من العاملين في عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (4-19) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب.

3- توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول رقم (4-24) : توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
36,8%	42	إدارية
28,9%	33	تقنية
34,2%	39	مختلطة
100,0%	114	المجموع

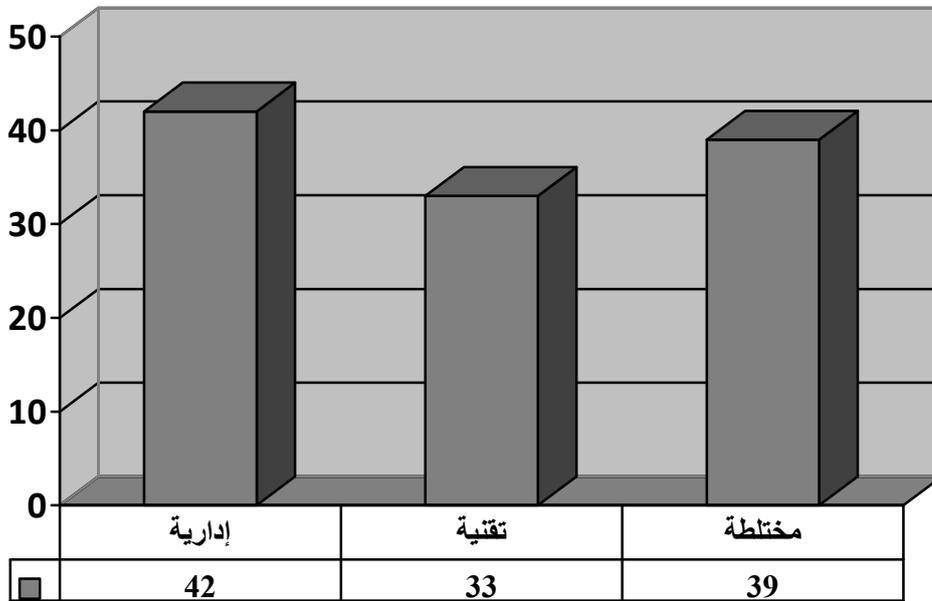
المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

يتضح من خلال الجدول رقم (4-24) بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان متقاربا بين الفئات الثلاثة (إدارية، تقنية، مختلطة)، حيث جاءت الأعمال الإدارية في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (36,8%)، تليها الأعمال المختلطة بنسبة بلغت (34,2%)، ثم الأعمال التقنية بنسبة بلغت (28,9%).
وكملاحظة يمكننا القول بأن هذه النتيجة منطقية حيث أن طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز متوازنة بين الأعمال الإدارية المرتبطة بشؤون العاملين والعملاء، والأعمال التقنية المرتبطة بطرق الإمداد وشبكات توزيع الكهرباء والغاز .

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-20) : توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا بداية التعريف بالمؤسسة المقصودة بها، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل إطارها المنهجي، وذلك من خلال عرض كيفية بناء أتمودجها ومراحل تطوير أداؤها، ثم تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الاتساق الداخلي، وتقدير معامل الثبات الكلي والجزئي لأداة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة التي تعتبر هدف دراستنا الميدانية وميدانها، عبارة عن مؤسسة تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط SDC، والتي تعتبر بدورها أحد أهم فروع مجمع Sonelgaz SPA. كما أن اختيارنا لها يرجع لعدة أسباب، أهمها طبيعة الخدمات التي تقدمها هاته المؤسسة وحساسيتها، وبالأخص في ولاية الجلفة بسبب كثافتها السكانية العالية وامتدادها الجغرافي الكبير، الأمر الذي يفرض عليها الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وتمكينهم لجعلهم أكثر تميزا وإبداعا. كما أننا ومن خلال دراساتنا السابقة، لمسنا فيها ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير التنظيمي بمختلف آلياته واستراتيجياته، الأمر الذي حفزنا أكثر على تفضيلها لإجراء الدراسة الميدانية.

كما خلصنا بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة ذات العلاقة إلى بناء أنموذج خاص للدراسة، وذلك بعد ضبط وتحديد أبعاد متغيراتها، وانطلاقا من هذا حاولنا تطوير أداة الدراسة التي اخترنا أن تكون الإستبانة، حيث قمنا بإعدادها، وتحكيمها، وإجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، الأمر الذي تم عن طريق توزيعها على عينة مقدره برُبع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث بلغت نسبة الاستثمارات المسترجعة (92,19%)، في حين أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغت (96,61%)، الأمر الذي يبرز أن الاستجابة والتفاعل كان كبيرا مع الدراسة، بما يدعم موضوعيتها.

كما حاولنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هاته الدراسة، بعد تأكدنا من أن البيانات المجمعة تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث قمنا بداية من تقدير الصدق البنائي للاستبانة أداة الدراسة، إذ توصلنا إلى أنها تتمتع باتساق داخلي عالي تعكسه العلاقة الطردية بين جميع فقراتها والأبعاد التي تنتمي إليها، كما توصلنا إلى أن معامل Cronbach's Alpha للدراسة ككل يبلغ (0.899)، وهذا ما يثبت بأنها تتمتع بثبات ممتاز يدعم مصداقيتها. كما توصلنا إلى أن (80,7%) من عينة الدراسة هم ذكور، وأن (96,5%) منها لا يتجاوز سنهم (50) سنة، وأنهم بشهادات ومستويات تعليمية مختلفة ومتفاوتة. كما أن توزيعهم حسب التصنيف الوظيفي وطبيعة العمل كان موضوعيا، وأن حوالي (70,1%) منهم يتمتعون بمستوى مقبول جدا من الخبرة .



الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، نمر الآن إلى عرض نتائجها وتفسيرها، حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكلي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، بناء على نتائج عينة الدراسة، ثم نمر بعد ذلك إلى محاولة تقدير مستوى تحقق متطلبات وأبعاد السلوك الإبداعي لديهم.

وفي الختام سنحاول اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنسعى أولاً إلى التأكد من طبيعة العلاقة التآثرية والإرتباطية بين أبعاد كل من التمكين النفسي والهيكلي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، ثم بعدها سنمر إلى تحليل حقيقة وطبيعة أثر التمكين بصفة كلية على تنمية السلوك الإبداعي لديهم، وفي الأخير سنقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وآرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، تبعاً لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال

المباحث الآتية:

المبحث الأول: مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

المبحث الثاني: مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى التمكين لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من خلال محورين أساسيين، وهما: التمكين النفسي والتمكين الهيكلي.

المطلب الأول: مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

تقسم دراستنا التمكين النفسي إلى أربعة أبعاد أساسية، وهي: المعنى، والمقدرة، والحرية، والتأثير. ولتقدير مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-1) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين النفسي"

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	2	0.61122	4.1433	المعنى	الأبعاد
مرتفع	1	0.55010	4.3977	المقدرة	
متوسط	4	0.64269	3.2573	الحرية	
مرتفع	3	0.83786	3.8099	التأثير	
مرتفع	//	0.43227	3.9020	التمكين النفسي	المتغير

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-1) أن مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.902) بانحراف معياري مقداره (0.432). ومن حيث ترتيب أبعاده، جاء بعد المقدرة في المرتبة الأولى، يليه بعد المعنى في المرتبة الثانية، ويليه بعد التأثير في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، يليهم بعد الحرية في المرتبة الرابعة، والذي سجلنا تحققه بمستوى متوسط.

وعليه فالمطلوب من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة استغلال هاته الحالة النفسية الجيدة التي يتمتع بها عمالها عموماً، وذلك من خلال سعيها إلى استخراج قدراتهم الكامنة واستثمار أفكارهم وإبداعاتهم، وهنا نؤكد على ضرورة توفير مزيد من الاستقلالية لهم بما يمنحهم حرية أكبر في المشاركة والنقاش، وهذا ما يدعم ويعزز مستويات التمكين النفسي لديهم، والذي يعد مطلباً أساسياً لتنمية السلوك الإبداعي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد التمكين النفسي على حدي.

أولاً- المعنى:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (01، 02، 03)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعنى"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.	4.7281	0.66897	1	دائماً
02	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	4.4474	0.91296	2	دائماً
03*	تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به.	3.2544	1.18852	3	أحياناً
	المستوى العام	4.1433	0.61122	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-5) أن مستوى المعنى أو الإحساس بالجدوى كان مرتفعاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.143) بانحراف معياري مقداره (0.611).

وكتعليق يمكننا القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً مهماً يبرز أن العاملين محفزون داخلياً وراغبون في العطاء والتقدم، فمعنى وأهمية العمل يعتبر من الدوافع الرئيسية للإنسان، ويأتي قبل أية حوافز خارجية أخرى، وقد لمسنا من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها مع العاملين إدراكهم لأهمية خدمات المؤسسة بالنسبة للمجتمع وفخرهم الكبير بالعمل فيها، الأمر الذي يعزز ويدعم معنى وأهمية العمل بالنسبة إليهم.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (2-5) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمعنى تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

(* هذه الفقرة جاءت في الإستبانة بصيغة عكسية، وعند تفريغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: «عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.728) بانحراف معياري مقداره (0.668).
- وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما يكون العمل مهما وذو قيمة عالية بالنسبة إليهم، الأمر الذي يجعله يحضى 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 مدخلا للكسب المادي، بل يعتبر أيضا مصدرا لصقل الشخصية وتحقيق الذات.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: «أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.447) بانحراف معياري مقداره (0.912).
- وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما يفتخرون بالجهود التي يبذلونها في العمل، أي أنهم راضون بدرجة عالية على مبادراتهم وإنجازاتهم، وهذه النتيجة مهمة جدا، فعندما تصبح الجهود المبذولة في العمل مصدر فخر واعتزاز، فهذا يدعو إلى مزيد من الحرص والمثابرة، بما يساعد العامل على التعلم أكثر من جهة، والمؤسسة على الاستفادة والنجاح من جهة أخرى.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: «لا تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.254) بانحراف معياري مقداره (1.188)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها. وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تقدر وتستشعر أهمية الأعمال والأدوار التي يؤديها عمالها، وهذا ما يشكل خطرا على مستقبل الموارد البشرية داخلها، والتي يحتاج تقديرها للعمل وفخرها به إلى دعم وتعزيز.

ثانيا- المقدرة:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (04، 05، 06)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المقدرة"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
04	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	4.4912	0.65508	1	دائما
05	أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي.	4.4649	0.66758	2	دائما
06	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	4.2368	0.76774	3	دائما
	المستوى العام	4.3977	0.55010	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن مستوى المقدرة أو الجدارة كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.397) بانحراف معياري مقداره (0.550).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن المقدرة والجدارة العالية التي يتمتع بها العاملون يمكن أن يكون مصدرها معنى العمل الكبير بالنسبة إليهم، الأمر الذي يجعله يشكل تحديا يدفعهم إلى المثابرة والاجتهاد باستمرار، وهذا ما يعد مطلباً أساسياً في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتطلب تجديد القدرات وتحسينها لمواكبة التغيرات والتكيف معها.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-5) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمقدرة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: «أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.491) بانحراف معياري مقداره (0.667).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائماً ما يثقون في قدرتهم على تأدية الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب، وهذه الثقة من شأنها أن تعزز مستوى الجدارة حيث تعد عاملاً نفسياً مهماً يوفر الأريحية والانغماس في العمل، بما يساعد العاملين على العطاء والأداء المتميز.

■ جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: «أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.464) بانحراف معياري مقداره (0.667).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما يتمتعون بالخبرة اللازمة التي تساعدهم على تأدية العمل. والخبرة في طبيعتها عبارة عن نتاج للتراكم العملي الذي تعززه الممارسة، حيث استنتجنا من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها تأكيد العاملين على كثرة التجارب وحركيتها في بيئة العمل وبالأخص في الجوانب التقنية، الأمر الذي يدعم وينمي رصيد المهارات الوظيفية لديهم.

■ جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: «أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.236) بانحراف معياري مقداره (0.767).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما تكون لديهم القدرة الكافية والمرونة اللازمة للتكيف مع المستجدات في بيئة العمل. وهذه النتيجة منطقية بسبب توفر الثقة والخبرة لديهم، كما أن القناعة بها تفرضها خصوصية خدمات المؤسسة، إذ أن أي انقطاع فيها قد ينجر عنه انعكاسات خطيرة.

ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها أكد لنا العديد من العاملين على أن طبيعة عملهم تفرض عليهم مواكبة المستجدات، والتغلب على جميع الصعوبات، وأحيانا حتى التضحية في سبيل استمرارية الخدمة.

ثالثا- الحرية:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (07، 08، 09)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحرية"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
07	أُحَدِّدُ بنفسي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	4.0877	0.95530	1	غالبًا
08	أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملتي.	3.2895	1.27414	2	أحيانًا
09*	أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أُرغب في إنجازها.	2.3947	1.09398	3	نادرًا
	المستوى العام	3.2573	0.64269	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-5) أن مستوى الحرية أو الاستقلالية كان متوسطا لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.257) بانحراف معياري مقداره (0.642).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن إدراك معنى وقيمة والعمل والمقدرة عليه، لن تحقق الأثر المرغوب بدون مستوى كاف من الحرية والاستقلالية، وحول هذه النقطة بالذات تلقينا العديد من الملاحظات سواء في إجابات بعض أفراد العينة على السؤال المفتوح في نهاية الإستبانة، أو حتى من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها، حيث أكدوا لنا على أن العمل في المؤسسة إجرائي وتنفيذي أكثر منه إبداعي، الأمر الذي يحد من خياراتهم وقدرتهم على التغيير في كثير من الأحيان، وهذا ما يتعكس سلبا في المدى الطويل على رغبتهم في التطور والعطاء. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-5) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالحرية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: «أُحَدِّدُ بنفسي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.087) بانحراف معياري مقداره (0.955).

(* هذه الفقرة جاءت في الإستبانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يجددون بأنفسهم الطرق المناسبة لتأدية العمل، وهذا ما يبرز بأن هناك هامش مرونة معتبر للعاملين في المفاصلة بين بدائل حل المشكلات، وكتحليل لهاته النتيجة نرى بأن طبيعة العمل في المؤسسة تقني وميداني في كثير من أوجهه، وفيها يحاسب العامل على أساس النتائج والمهام، على أن تترك له الحرية في تقدير الطرق المناسبة لتأدية العمل، غير أن هذا التقدير يكون في حدود الإجراءات والتعليمات السائدة.

■ جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: «أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملتي» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.289) بانحراف معياري مقداره (1.274) وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتنتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما يكون لديهم الحرية الكافية لوضع الجداول الزمنية الخاصة بهم، وهذه النتيجة رغم تأثيرها على المستوى العام للحرية إلا أنها تعتبر منطقية إلى حد ما، لأن العمل من جهة جماعي، كما أنه من جهة أخرى مرتبط في كثير من الحالات بمواقيت محددة، وعليه لا بد من تنظيمه وتوزيعه بشكل يخدم المصلحة العامة بعيدا عن التفضيلات والرغبات الفردية.

■ جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: «أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.394) بانحراف معياري مقداره (1.093)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتنتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة نادرا فقط ما يستطيعون رفض الأعمال التي لا يرغبون في إنجازها، أي أنهم في المقابل يقومون بالعديد من الأعمال مكرهين عنها. وبتحليل موضوعي لا يمكن أن نتصور القضية بمنطق أحب هذا العمل ولا أحب ذاك العمل، لأن العمل في النهاية يحمل جميع الأوجه، وللحد من هذه الظاهرة وتفادي إكراه العاملين ينصح بتبني إستراتيجية فرق العمل، حيث أن روح التعاون والتآزر من شأنها أن تساعد العاملين على التكيف مع طبيعة العمل مهما كان، وفي المبحث القادم سنحاول تقدير مستوى الاعتماد على فرق العمل داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

رابعاً- التأثير:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (10، 11، 12)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التأثير"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
10	أشعر بأن لي تأثيراً كبيراً على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.	3.4211	1.12804	3	غالباً
11	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	4.0439	0.95371	1	غالباً
12	تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	3.9649	1.04695	2	غالباً
	المستوى العام	3.8099	0.83786	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-5) أن مستوى التأثير كان مرتفعاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.809) بانحراف معياري مقداره (0.837).

وبقراءة أكثر عمقا من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المرجحة بين الأبعاد، يمكننا القول بأن مستوى بعد التأثير وان كان مرتفعاً فهو أقل مقارنة ببعدي المعنى والمقدرة، كما أنه ليس ببعيد عن مجال المستوى المتوسط، ويمكننا أن نرجع سبب ذلك إلى أن انخفاض مستوى الحرية التي يشعر بها العاملون أدى إلى انخفاض نسبي في رؤيتهم لمدى تأثيرهم على مجريات الأحداث في بيئة عملهم.

لكن وبصفة عامة يعتبر الشعور بالتأثير لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في مستويات محببة، والمطلوب تدعيمها وتعزيزها لأنه كلما ارتفع أكثر كلما زاد انغماس العاملين وارتباطهم بالعمل، الأمر الذي يحفز طاقاتهم وإبداعاتهم.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-5) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتأثير تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: «تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.043) بانحراف معياري مقداره (0.953).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما تمارس مخرجات أعمالهم تأثيرا على نتائج وأعمال الآخرين، حيث تساهم في تبسيطها وتسهيلها، وهنا نؤكد على أن طبيعة العمل في المؤسسة مترابط ومتشابك خصوصا بين الجوانب الإدارية والتقنية، حيث لا يمكن القيام بأي عمل تقنيا كان إلا بعد إجراءات إدارية معينة.

■ جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: «تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.964) بانحراف معياري مقداره (1.046)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يكون لديهم دور في تطوير أداء ونتائج المؤسسة، وهذا ما يثبت سبب افتخارهم الدائم بالجهود التي يبذلونها في عملهم كما توصلنا سابقا. لكن رغم ذلك وان كان الاتجاه العام غالبا، إلا أن هناك فئة ليست بالقليلة تشعر بالتهميش وبعدم التأثير الكافي لنتائج أعمالها، وهذا ما لمسناه أيضا من خلال المقابلات، وبالأخص عند العاملين حديثي العهد بالمؤسسة، حيث يشكون من صعوبة التعود على طبيعة العمل، وهنا يمكننا أن نطرح سؤالا حول نظام التدريب في المؤسسة، وهذا ما ستخصص له في المبحث القادم بعدا خاصا لتحليله ومناقشته.

■ جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: «أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.421) بانحراف معياري مقداره (1.128)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يكون لديهم مستوى من التأثير في بيئة عملهم. وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، أي أن رؤية العاملين لتأثيرهم داخل أقسامهم ودوائرهم تحتاج إلى تدعيم وتعزيز، وهنا نؤكد مرة أخرى على إستراتيجية فرق العمل التي سنناقشها كما أشرنا سابقا في بعد لاحق في المبحث القادم.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

تقسم دراستنا التمكين النفسي إلى ستة أبعاد أساسية. ولقياس مستواه يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين الهيكلي"

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسط	2	0.48967	3.4715	التفويض	الأبعاد
متوسط	4	0.77482	3.3509	المشاركة	
متوسط	5	0.99699	3.2719	فرق العمل	
متوسط	1	0.62020	3.6776	المعلومات والاتصال	
متوسط	6	0.90812	2.9298	التحفيز والتشجيع	
متوسط	3	0.83227	3.4496	التدريب والتعليم	
متوسط	//	0.56613	3.3586	التمكين الهيكلي	المتغير

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-6) أن مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.358) بانحراف معياري مقداره (0.566). ومن حيث ترتيب أبعاده التي جاءت كاملة بمستويات متوسطة، فقد جاء بعد المعلومات والاتصال في المرتبة الأولى، ويليه بعد التفويض في المرتبة الثانية، ويليه بعد التدريب والتعليم في المرتبة الثالثة، ويليه بعد المشاركة في المرتبة الرابعة، ويليه بعد فرق العمل في المرتبة الخامسة، ويليه بعد التحفيز والتشجيع الذي جاء في المرتبة السادسة والأخيرة.

وكتعليق يمكننا القول كنتيجة جوهرية أن بيئة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لا تدعم بشكل كبير مستوى التمكين النفسي المرتفع لدى العاملين، حيث تتسم بالعديد من النقائص التي تحد من قدرات العاملين، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على نتائج العمل.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

فالتمكن وإن كان إحساسا نفسيا وداخليا بالدرجة الأولى كما أشرنا إلى ذلك في الدراسة النظرية، إلا انه يحتاج إلى مناخ داعم وبيئة حاضنة، وهنا نؤكد على ضرورة سعي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى إعادة النظر في مناخها التنظيمي، والعمل بجد على تحقيق متطلبات التمكين الهيكلي لتصل به إلى مستويات مناسبة لمواكبة المستوى المرتفع للتمكين النفسي السائد لدى عاملها.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد التمكين الهيكلي على حدي.

أولا- التفويض:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (13، 14، 15، 16)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التفويض"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.	4.1228	0.89384	1	غالباً
14	رئيسي المباشر يُفَوِّضُ إِلَيَّ بعض المهام للقيام بها.	3.8509	0.98872	2	غالباً
15*	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة المَمْنُوحة لي.	2.3684	1.06649	4	أحياناً
16	أعتمد على نفسي في أداء المهام المَمْنُوحة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	3.5439	1.10622	3	غالباً
	المستوى العام	3.4715	0.48967	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-7) أن مستوى التفويض كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.471) بانحراف معياري مقداره (0.489).

(* هذه الفقرة جاءت في الإستبانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

وكتعليق يمكننا القول بأن أهم مرتكزات وأبعاد التمكين الهيكلي ألا وهو التفويض، لا يتوفر بالشكل الكافي والمطلوب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. فالتفويض يعتبر من أجدديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء، لذا نستطيع القول أن التحدي الذي يسبق إحلال التمكين في المؤسسة هو تعزيز مبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-7) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتفويض تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: «يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.122) بانحراف معياري مقداره (0.893).

وعليه يمكننا القول بأنه غالباً ما يتوفر عنصر الثقة بين الرؤساء والعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أن توفر الثقة يعد مطلباً أساسياً لتفويض السلطات، وخصوصاً للعاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، كما لا ننسى العاملين الجدد وقليلي الخبرة حيث يعتبر التفويض مع المتابعة بالنسبة إليهم من أهم طرق وأساليب التهيئة والتدريب.

■ جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: «رئيسي المباشر يُفَوِّضُ إليَّ بعض المهام للقيام بها» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.850) بانحراف معياري مقداره (0.988).

وعليه يمكننا القول بأن الرؤساء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يفوضون بعض الأعمال إلى المرؤوسين من أجل القيام بها، وهذه النتيجة متوقعة بسبب مستوى الثقة السائد بين الرؤساء والمرؤوسين كما توصلنا إلى ذلك سابقاً.

■ جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: «أعتمد على نفسي في أداء المهام المُفَوِّضَةِ إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.543) بانحراف معياري مقداره (1.106)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام المفوضة إليهم دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين لهم. وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط

الحسابي للفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، أي أن المرؤوسين في المؤسسة قد يلجؤون في حالات عدة إلى رؤسائهم عند تأدية الأعمال المفوضة إليهم، الأمر الذي قد يضعف من فعالية التفويض، لأن الأصل فيه تفرغ الرئيس إلى أعمال أخرى والتنازل عن الأعمال المفوضة، والاكتفاء فقط بمتابعة نتائجها دون تتبع طرق تأديتها.

■ جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: «تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.638) بانحراف معياري مقداره (1.066)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكننا القول بأن السلطات والصلاحيات أحيانا فقط ما تتوافق مع المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، الأمر الذي يجعلهم يعودون إلى رؤسائهم بما يضعف فعالية التفويض كما توصلنا إلى ذلك سابقا. وكاستنتاج نرى بأن هذا هو المشكل الرئيسي الذي يجعل مستوى التفويض متوسطا في المؤسسة، حيث من البديهي التذكير هنا بأن الشرط الأساسي لنجاح التفويض هو تساوي حجم السلطة مع المسؤولية.

لذا نؤكد هنا على ضرورة إعادة النظر في فلسفة التفويض داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، من خلال الحرص على انتقاء الأفراد المؤهلين أولا، ومنحهم القدر الكافي من السلطة والمسؤولية بما يضمن قدرتهم على تأدية ما هو مطلوب منهم بفعالية دون الرجوع إلى الرؤساء إلا لعرض النتائج، أو عند الضرورة القوي.

ثانيا- المشاركة:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (17، 18، 19، 20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد "المشاركة"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	2.8684	1.20113	4	أحيانا
18	أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.	3.9298	0.99307	1	غالبا
19	يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	3.1404	1.06328	3	أحيانا
20	في دائرتي يتعاون العاملون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	3.4649	1.18381	2	غالبا
	المستوى العام	3.3509	0.77482	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-8) أن مستوى المشاركة كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.350) بانحراف معياري مقداره (0.774).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول أنها غير كافية وبعيدة عن المستوى المطلوب، فالمشاركة تعتبر من دعائم التمكين ومركزاته، لذا نستنتج بأن تعزيز أساليب وطرق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة خاصة، وبين العاملين بصفة عامة، وذلك من خلال التدريب عليها يعتبر من القضايا الضرورية المطروحة استعجالا أمام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة .

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-8) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمشاركة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: «أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.929) بانحراف معياري مقداره (0.993).

وعليه يمكننا القول بأن غالبية العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يقدرون مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه النتيجة تدعم فخرهم بما يقومون به من أعمال كما توصلنا سابقا.

ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها استنتجنا بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة واعون جدا بأهداف المؤسسة، بل ويردد البعض منهم حتى شعاراتها.

وفي هذا السياق نؤكد على ضرورة مشاركة المؤسسة للعاملين في رسم ومناقشة أهدافها، الأمر الذي ينجر عنه التزام أكبر من قبلهم في السعي نحو تحقيقها.

■ جاءت الفقرة رقم (20) التي تضمنت: «في دائرتي يتعاون العاملون فيما بينهم على حل مشاكل العمل» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.464) بانحراف معياري مقداره (1.183)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يتعاونون مع بعض حل مشاكل العمل. وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للفقرة لا يتعد كثيراً عن المستوى المتوسط (أحياناً)، وعليه نستنتج بأن هناك مشكلاً في التواصل بين الزملاء في نفس الدائرة أو القسم، الأمر الذي ينعكس سلباً على المستوى العام للمشاركة في المؤسسة، وهنا يجب التأكيد على أن التعاون والتآزر في حل مشكلات العمل يعتبر أمراً ضرورياً للتعلم المشترك.

لكن من خلال المقابلات التي قمنا بها لاحظنا أن هناك جواً أسرياً بين العاملين، وفي هاته النقطة بالذات أي التعاون على حل مشكلات العمل رويت لنا قصة وقعت منذ مدة حين اكتشفت ثغرة مالية في أحد حسابات المؤسسة، وهنا تجند العديد من العاملين حتى ممن لا يعنيههم المشكل، وقبلوا بالعمل لساعات إضافية حتى اكتشف مصدرها، وهذا ما يعزز حقيقة تعاون العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز على حل مشكلات العمل، والملاحظ أن المشكل المطروح في هاته النقطة هو التداخل متطلبات العمل والإطار غير الرسمي، الأمر الذي قد ينجر عنه بعض الصراع وهو يعتبر حقيقة لا تستطيع المؤسسة أن تهرب منها، فقط المطلوب هو محاولة الحد منها إلى أقصى درجة ممكنة.

■ جاءت الفقرة رقم (19) التي تضمنت: «يأخذ رئيسي المباشر بآرائني ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.140) بانحراف معياري مقداره (1.063)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن الرؤساء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما يأخذون بآراء ومقترحات مرؤوسيههم في العمل، وهذه النتيجة لا تعكس أن هناك مستوى مقبولا من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما توصلنا إلى ذلك سابقا.

وعند استفسارنا على هاته النقطة بالذات في المقابلات التي قمنا بها أكد لنا العديد من الرؤساء أن المشكل الرئيسي هو أننا لا نختار بأنفسنا من نعمل معهم، لذا من الصعب مشاركتهم بسرعة وسهولة.

■ جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: «تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.868) بانحراف معياري مقداره (1.201)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تشجع على التشارك والمشاورة بين الرؤساء والعاملين. والملاحظ أنها تفتقر إلى الأساليب المعاصرة الداعمة للمشاركة ولا تركز عليها، ونذكر هنا على سبيل المثال حلقات الجودة، والاجتماعات الدورية للتقييم... الخ، وعليه فالمطلوب منها إذن تبنيها وتعزيزها لتصبح المشاركة شعارا للعمل في المؤسسة لا استثناء يقتصر على أوقات ومواضيع محددة.

ثالثا- فرق العمل:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (21، 22، 23، 24)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "فرق العمل"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	3.2018	1.26337	3	أحيانا
22	تُدعّم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	3.1316	1.10119	4	أحيانا
23	في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد.	3.5263	1.26358	1	غالبًا
24	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	3.2281	1.09734	2	أحيانا
	المستوى العام	3.2719	0.99699	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-9) أن مستوى فرق العمل كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.271) بانحراف معياري مقداره (0.996).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأن هذا المستوى بعيد جدا عن المأمول، خصوصا في ظل اتجاه العمل الإداري المعاصر إلى الاعتماد على فرق العمل كإستراتيجية أساسية للتطوير الإداري، وانطلاقا من هذا نستطيع فهم العديد من النتائج السابقة، وبالأخص انخفاض مستوى المشاركة، حيث أن فرق العمل تعتبر أحد أوجهها ودعامة أساسية لها، كذلك انخفاض مستوى الحرية بالنسبة للتمكين النفسي يمكن ربطه أيضا بفرق العمل التي يشعر العامل داخلها براحة أكبر واستقلالية أكثر.

وكتنتيجة جوهرية نرى بأن بناء وتدعيم فرق العمل يعتبر من التحديات التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، خصوصا وأن طبيعة العمل داخلها تساعد على ذلك سواء التقني منه وحتى الإداري.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-9) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بفرق العمل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (23) التي تضمنت: «في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.526) بانحراف معياري مقداره (1.263)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأنه في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يتم العمل داخل نفس الدائرة بروح الفريق الواحد. وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، أي أن العمل داخل نفس القسم أو الدائرة فردي أكثر منه جماعي، وهذا ما يعزز ما توصلنا له سابقا حول وجود مشكل في التواصل الرسمي والتعاون بين الزملاء على حل مشاكل العمل.

■ جاءت الفقرة رقم (24) التي تضمنت: «تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.228) بانحراف معياري مقداره (1.097)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تشجع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات، والسبب في ذلك ما توصلنا إليه سابقا والمتمثل في أن المؤسسة لا تشجع كثيرا العاملين على التشاور وتبادل الرؤى والمقترحات.

■ جاءت الفقرة رقم (21) التي تضمنت: «تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.201) بانحراف معياري مقداره (1.263)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تشجع على العمل من خلال فرق العمل، الأمر الذي يعكس اقتناعها بفلسفة العمل الفردي على حساب العمل الجماعي، وهذا لا يتماشى مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على العمل الجماعي لما يحققه من مزايا إستراتيجية تنعكس على مستوى الفرد والمؤسسة.

■ جاءت الفقرة رقم (22) التي تضمنت: «تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.131) بانحراف معياري مقداره (1.101)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تدعم فرق العمل بما تحتاجه من متطلبات وموارد. أي أنها بصفة عامة لا تشجع كثيرا على العمل بفلسفة فرق العمل، وإن لجأت

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

إلى ذلك في مجالات وأوجه معينة، كفرق الطوارئ والمهام المستعجلة، فإنها لا تدعمها بما يكفي من متطلبات ووسائل.

رابعاً- المعلومات والاتصال:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (25، 26، 27، 28)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعلومات والاتصال"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
25	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	4.0877	0.89800	1	غالباً
26	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	3.7544	0.90780	2	غالباً
27(*)	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3.1842	1.08543	4	أحياناً
28	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ).	3.6842	1.29202	3	غالباً
	المستوى العام	3.6776	0.62020	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-10) أن مستوى المعلومات والاتصال كان متوسطاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.677) بانحراف معياري مقداره (0.620).

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنها تعكس عدم فعالية نظم المعلومات في المؤسسة بصفة خاصة، ونظام الاتصال بصفة عامة. فالمعلومات اليوم بلا شك تمثل عصب الحياة لكل مؤسسة، وأي مشكل مرتبط بعدم كفايتها أو في حركية انسيابها سينعكس سلباً على أداء المؤسسة ونتائجها.

(*) هذه الفقرة جاءت في الإستبانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

إذن فالمطلوب من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إعادة النظر في بناء وفعالية نظم معلوماتها، والتركيز أكثر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التواصل بين عمالها وعمالها.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-10) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمعلومات والاتصال تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (25) التي تضمنت: «أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.087) بانحراف معياري مقداره (0.898).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يستطيعون التواصل بسهولة مع بعض، وهذا ما وقفنا عليه أيضاً من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها، حيث لاحظنا بأن لغة التواصل بين العاملين تكاد تكون مشتركة ومفهومة لدى الجميع، باستثناء العمال الجدد اللذين أكدوا لنا صعوبة التواصل مع الزملاء في بداياته.

لكن لو ربطنا هاتاه النتيجة بما سبق، حيث توصلنا إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لا تشجع العمال كثيراً على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم، كما أنهم لا يتعاونون كثيراً لحل مشكلات العمل فيما بينهم، نستطيع القول بأن التواصل بين العاملين في المؤسسة يتداخل فيه الإطار الرسمي مع غير الرسمي، وهذا الأمر وإن كان متماشياً مع نظريات التنظيم، إلا أن المطلوب من المؤسسة الحذر منه ومحاولة تحويله أكثر لفائدة متطلبات العمل وأساليب ترقيته وتطويره، وهنا تظهر مرة أخرى أهمية وفائدة إستراتيجية فرق العمل.

■ جاءت الفقرة رقم (26) التي تضمنت: «أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.754) بانحراف معياري مقداره (0.907).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يتحصلون على المعلومات اللازمة للعمل في الوقت المناسب، وهذه النتيجة رغم أنها تبدو عادية إلا أن هذا القدر غير كاف إطلاقاً، فالمطلوب هو أن تكون المعلومات الخاصة بالعمل متوافرة دائماً في الوقت المناسب، لأن أي خلل في تدفقها وانسيابها في أي اتجاه كان سيؤدي حتماً إلى ضياع الوقت والجهد.

■ جاءت الفقرة رقم (28) التي تضمنت: «تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ)» في المرتبة الثالثة من حيث

درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.684) بانحراف معياري مقداره (1.292)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما تشجع على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. لكن رغم ذلك تبقى الجهود في هذا الصدد غير كافية وتحتاج إلى توجيه وتفعيل أكثر، فمثلاً تفتقر المؤسسة إلى موقع الكتروني خاص بها على شبكة الانترنت باستثناء الموقع الالكتروني للشركة الأم SDC الذي لا يوفر عنها إلا معلومات شحيحة وبسيطة.

■ جاءت الفقرة رقم (27) التي تضمنت: «تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.184) بانحراف معياري مقداره (1.085)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن التعليمات والإجراءات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحياناً فقط ما تكون واضحة، أي أنها في العديد من تفاصيلها وجزئياتها تتميز بالغموض، الأمر الذي فقد ينعكس سلباً على الأداء الفردي والجماعي.

كما أن هذا الأمر يعكس مشكلاً كبيراً تعاني منه المؤسسة، إذ يعيق العمل في كثير من أوجهه ومجالاته، فالمطلوب من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة هو السعي بجد نحو تبسيط الإجراءات والتعليمات بشكل يجعلها مفهومة لدى الجميع، بالإضافة إلى العمل على نشرها بطرق أكثر فعالية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفي هاته النقطة بالذات نعيد التذكير بأننا تلقينا في السؤال المفتوح المرفق مع الإستبانة ملاحظة أساسية تكررت في الكثير من الاستمارات، إلا وهي كثرة الإجراءات والتعليمات التي تحكم العمل، مما قد يشبط ويعيق العاملين، لذا يمكننا القول بأن هذا أيضاً يعتبر أحد أسباب غموضها. وعليه نؤكد على ضرورة سعي المؤسسة نحو التقليل من الإجراءات والتعليمات والاتجاه نحو الاعتماد عليها فقط في الأمور والقضايا الأساسية.

خامساً - التحفيز والتشجيع:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (29، 30، 31، 32)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التحفيز والتشجيع"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
29	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.3246	1.32034	1	أحيانا
30	أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي.	3.1754	1.31193	2	أحيانا
31	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	2.6316	1.19929	3	أحيانا
32(*)	يُنسَم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.	2.5877	1.27475	4	نادرا
	المستوى العام	2.9298	0.90812	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-11) أن مستوى التحفيز والتشجيع كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.929) بانحراف معياري مقداره (0.908).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بداية أن هذا البعد احتل المركز الأخير من حيث مستواه بين جميع أبعاد التمكين الهيكلي، ومن البديهي والمعلوم في أدبيات الإدارة العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، لذا نؤكد على أن هناك خلافا كبيرا في نظام التحفيز داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-11) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتحفيز والتشجيع تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (29) التي تضمنت: «يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.324) بانحراف معياري مقداره (1.320)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

(*) هذه الفقرة جاءت في الإستانة بصيغة عكسية، وعند تفريغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يرون بأنه أحيانا فقط ما يتوافق الأجر والمكافآت المادية التي يتلقونها مع مجهوداتهم المبذولة في العمل، أي أنهم غير راضون تماما على نظام العوائد المادية في المؤسسة، وهذا ما يشكل خطرا كبيرا على استقرارها.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها وعند سؤال العديد من العاملين عن مدى استعدادهم لتغيير المؤسسة في حالة الحصول على عوائد مادية أفضل في جهة أخرى، كانت الإجابات مختلفة، حيث أكد لنا البعض من أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعد من أفضل المؤسسات في البيئة من حيث حجم الأجور التي تقدمها لعمالها، لكن طبيعة العمل بها دائم وكثيف، الأمر الذي يجعل الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول، ولا حتى مع المخاطر المصاحبة للعمل، وبالأخص بالنسبة لعمال المصالح التقنية.

■ جاءت الفقرة رقم (30) التي تضمنت: «أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.175) بانحراف معياري مقداره (1.311)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها. وكتيجة عامة يمكننا القول بأن الرؤساء والمسؤولين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما يشجعون ويدعمون من يعملون تحت إشرافهم. وهذا ما يؤكد الخلل الكبير في نظام التحفيز داخل المؤسسة، فالتحفيز المعنوي في بيئة الأعمال المعاصرة يعتبر دعامة أساسية لتفعيل أداء الموارد البشرية، كما أنه يؤدي إلى توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بما يعزز نظام الإشراف في المؤسسة.

■ جاءت الفقرة رقم (31) التي تضمنت: «يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.631) بانحراف معياري مقداره (1.199)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تركز على دعم الناجحين على حساب معاقبة المقصرين، وهذا متوقع انطلاقا من النتيجة السابقة حيث لا يحظى المرؤوسون بالدعم والتشجيع الكافي.

وهنا بالذات يجب التأكيد بداية على أن التركيز المفرط على نظرية العقاب من شأنه أن يكون عائقا أما المبادرات الخلاقية، حيث لا يمكن أن نتصور الوصول إلى تحقيق النجاح دون المرور بمحطات الفشل، كذلك عدم الاهتمام بالناجحين وتدعيمهم من شأنه أن يجبطهم ويدفعهم إلى النزوح نحو العمل بطرق تقليدية.

وانطلاقاً من نتائج هاته الفقرة والفقرة السابقة، نطرح تساؤلاً كبيراً حول النمط القيادي السائد في المؤسسة، حيث من المؤكد أنه يحتاج إلى تعديل وتكييف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

■ جاءت الفقرة رقم (32) التي تضمنت: «يَتَّسِمُ نظام الترقّيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.587) بانحراف معياري مقداره (1.274)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يرون بأن نظام الترقّيات نادراً ما يكون موضوعياً وعادلاً، أي أن هناك خللاً كبيراً في نظام تسيير المسارات الوظيفية، وهذا ما يشكل خطراً كبيراً على الرضا الوظيفي وعلى مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها ركز العديد من العاملون على إثارة هاته النقطة، وبالأخص أعوان التحكم والتنفيذ، حيث يشتكون كثيراً من المحاباة والتمييز في إجراءات ترقية المسار الوظيفي، كما يؤكدون أيضاً على ثقل الإجراءات وظلمها، وعند استفسارنا على هاته النقطة لدى المكلف بالموارد البشرية ربط لنا الترقية وبالأخص العمودية منها باحتياجات المؤسسة أولاً، وبالتكوين الإقليمي لدى المدارس والمعاهد الخاصة بالمؤسسة.

سادساً- التدريب والتعليم:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (33، 34، 35، 36)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التدريب والتعليم"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
33	يُشارِكُ الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.	4.0263	1.06813	1	غالبًا
34	تُوفَّرُ لي المؤسسة فُرصًا للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	3.2105	1.10888	3	أحيانًا
35	تُتيحُ المؤسسة فُرصًا متساوية للجميع من أجل التدريب.	3.0000	1.23374	4	أحيانًا
36*	تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.	3.5614	1.23400	2	غالبًا
	المستوى العام	3.4496	0.83227	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-12) أن مستوى التدريب والتطوير كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.449) بانحراف معياري مقداره (0.832).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأن المؤسسة لا تهتم بالتدريب بالشكل الكافي والمطلوب، فالיום وأمام حركية التغيير وتعدد مجالاته ومستوياته ازدادت أهمية إستراتيجية التدريب باعتبارها الأداة التي تسمح للمؤسسة من مواكبة بيئتها.

وعليه يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز التركيز على بناء نظام فعال للتدريب يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتها الوظيفية من جهة، ومتطلبات بيئة الأعمال من جهة أخرى.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-12) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتدريب والتطوير تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (33) التي تضمنت: «يُشارِكُ الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.026) بانحراف معياري مقداره (1.068)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

(* هذه الفقرة جاءت في الإستانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها قمنا بعكس المقياس.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين الجدد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا من يتلقون دورات تدريبية متخصصة قبل البدء في العمل، وهاته النتيجة تعتبر ايجابية إذ لا يمكن للعامل الجديد مهما كان مستواه التكيف بسهولة مع متطلبات العمل في المؤسسة إلا بعد تأهيل وظيفي متخصص، لكن رغم ذلك تحتاج هاته النتيجة إلى تدعيم، إذ يجب أن يخضع إجباريا كل عامل جديد إلى دورات تدريبية متخصصة، وهذا الأمر لا يعتبر مشكلا كبيرا خصوصا وأن مجمع **Sonelgaz SPA** يضم مراكز ومعاهد تكوين وتدريب متخصصة.

■ جاءت الفقرة رقم (36) التي تضمنت: «تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.561) بانحراف معياري مقداره (1.234)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما تشجع العاملين على التعليم والتطوير. وبتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للفقرة لا يبتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، أي أن المؤسسة لا تحث كثيرا العاملين على التعليم والتطوير، خصوصا إذا كان ذلك في مراكز ومعاهد خارج الأطر المؤسساتية الخاصة بها، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها حيث أكد لنا العديد من العاملين حصولهم على فرص لتحسين المستوى وبالأخص داخل الجامعة، إلا أن الأمر لم يلقى الترحيب من قبل المؤسسة، حيث تحاصرهم التعليمات بما ينعكس سلبا على تحصيلهم العلمي وأدائهم الوظيفي.

■ جاءت الفقرة رقم (34) التي تضمنت: «تُوفَّرُ لي المؤسسة فُرْصًا للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعلمي» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.210) بانحراف معياري مقداره (1.108)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما تهتم بتدريب عمالها. وهذا ما يؤكد على أن نظام التدريب في المؤسسة بحاجة إلى تدعيم وتعزيز، خصوصا وأن المؤسسة تملك الإمكانيات المادية والمالية التي تساعدها على ذلك.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع العاملين أكدوا لنا حاجتهم إلى التأهيل والتدريب خصوصا مع الأساليب والأدوات الجديدة في بيئة العمل، لذا نؤكد على ضرورة سعي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى الاتجاه نحو الاعتماد على نظام التدريب الخارجي سواء في مراكز المجمع الأم، أو حتى في جهات أخرى ذات علاقة داخل الوطن أو خارجه، كما نؤكد على مدخل آخر مهما جدا ألا وهو التدريب الداخلي من خلال تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم، وهذا ما تفتقد إليه المؤسسة أيضا كما توصلنا إلى ذلك سابقا.

■ جاءت الفقرة رقم (35) التي تضمنت: «تُتيح المؤسسة فُرصًا متساوية للجميع من أجل التدريب» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.00) بانحراف معياري مقداره (1.233)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتًا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن فرص التدريب والتعليم أحيانًا فقط ما تكون متساوية بين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وهذه النتيجة تعكس الاختلالات الموجودة في نظام التدريب داخل المؤسسة، حيث أن اللامساواة في فرص التنمية والتدريب تنعكس سلبًا على الرضا الوظيفي، كما أنها قد تتسبب في زرع العداة والضغينة بين العاملين المحرومين والمستفيدين.

ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها سجلنا تدمرًا كبيرًا من قبل بعض العاملين، حيث أكدوا لنا على التمييز والمحاباة في اختيار من يحضى بفرص التدريب، كما أن البعض منهم أعترف بحصوله على فرص للتدريب لكنه اعتذر عنها بحجج مختلفة، والسبب عدم تناسب وقتها أو مكانها أو مدتها، والأهم الهدف منها، وما قد ينجر عنها من عوائد بعد النجاح فيها.

المبحث الثاني: مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين

في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

تقسم دراستنا السلوك الإبداعي من منظور كلي إلى ستة أبعاد أساسية، لكن لو تعمقنا لوجدنا أن بعدين منهم يعبران عن التفكير الإبداعي، وهما: الأصالة والمرونة، بالإضافة إلى الطلاقة والقدرة على التحليل، أما الأربعة أبعاد الأخرى فتعبر عن السلوك الإبداعي من منظور عملي أو جزئي، وهم: الحساسية للمشكلات، والقابلية للتغيير، والمخاطرة وروح المجازفة، وسعة الاتصالات.

بداية، ومن أجل تحديد المستوى العام للسلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "السلوك الإبداعي"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام		
3.8202	0.71218	2	مرتفع	الأصالة والمرونة	الأبعاد
3.8794	0.66538	1	مرتفع	الطلاقة والقدرة على التحليل	
3.7325	0.68946	3	مرتفع	الحساسية للمشكلات	
3.3421	0.59521	6	متوسط	القابلية للتغيير	
3.3596	0.62403	5	متوسط	المخاطرة وروح المجازفة	
3.5921	0.81690	4	متوسط	سعة الاتصالات	
3.6205	0.49303	//	متوسط	السلوك الإبداعي	المتغير

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-13) أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.620) بانحراف معياري مقدراه (0.493). ومن حيث ترتيب أبعاده، فقد جاء بعد الطلاقة والقدرة على التحليل في المرتبة الأولى، يليه بعد الأصالة والمرونة في المرتبة الثانية، ويليه بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، يليهم بعد سعة الاتصالات في المرتبة الرابعة، ويليه بعد المخاطرة وروح المجازفة في المرتبة الخامسة، ويليه بعد القابلية للتغيير في المرتبة السادسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات متوسطة.

وكنتيحة يمكننا القول بأن السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة وإن جاء مرتفعا إلى حد ما في أبعاد ثلاث، إلا أنه في الإطار العام يبقى بعيدا عن المستوى المطلوب، خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الإبداع يعتبر مطلباً أساسياً للبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة.

وكملاحظة جوهريّة مرتبطة بالمؤسسة فحتى وإن كانت محتكرة ولا تعمل في بيئة تنافسية، إلا أن مكانتها الإستراتيجية وأهمية خدماتها التي يحتاجها المجتمع بشكل دائم وفي جميع الظروف والأحوال، الأمر الذي يفرض بأن يكون لدى عمالها نزوحاً نحو العمل بسلوك إبداعي، خصوصا في ظل الاتساع الجغرافي الكبير والكثافة السكانية العالية لولاية الجلفة. كما أن المُجمَع الأم يعيش اليوم أمام تحدي البحث عن مصادر بديلة للطاقة، بالإضافة إلى الاتجاه شيئا فشيئا نحو الاعتماد على الطاقات المتجددة، كل هذا يفرض بأن يكون الإبداع هدفا وطابعا مميّزا لخدماته، وقبل ذلك لموارده البشرية التي تعتبر مستقبل نجاحه.

المطلب الأول: مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

في هذا التصنيف يتم التركيز على تحليل بعدين من أبعاد السلوك الإبداعي، وهما: الأصالة والمرونة، بالإضافة إلى الطلاقة والقدرة على التحليل. ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد على حدي.

أولا- الأصالة والمرونة:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (37، 38، 39، 40)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الأصالة والمرونة"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
37	أسعى بجد لأن يكون التَّمَيُّزُ السَّمَّةَ الغالبة على طريقة عملي.	3.8070	1.20381	3	غالبًا
38	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	4.0877	0.91749	1	غالبًا
39	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظريتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	3.9737	0.96359	2	غالبًا
40	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.4123	1.21066	4	غالبًا
	المستوى العام	3.8202	0.71218	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-14) أن مستوى الأصالة والمرونة كان مرتفعاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.820) بانحراف معياري مقداره (0.712).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأنها جد مشجعة، حيث توضح لنا بأن العاملين في المؤسسة لديهم مستوى مقبولاً من القدرة على إنتاج الأفكار غير المألوفة ذات الفوائد الحالية والبعديّة، كما أنهم يستطيعون التكيف مع الظروف والأحداث المتجددة. وهذا ما يعتبر ميزة يمكن أن تتطور إلى استعمالات ذات فعالية، خصوصاً إذا وجدت البيئة الحاضنة التي تساعد على تنميتها وصقلها لتتماشى مع متطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-14) يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالأصالة والمرونة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (38) التي تضمنت: «أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.087) بانحراف معياري مقداره (0.917).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يميلون إلى التفكير التحليلي المتعدد الأبعاد قبل الحكم على القضايا أو الأمور المرتبطة بالعمل. وهذه النتيجة جد منطقية

والسبب في ذلك هو خصوصية خدمات المؤسسة، إذ أن القرارات المرتبطة بها على قدر كبير من الحساسية والأهمية، الأمر الذي يفرض التفكير وإعادة التفكير عند صنعها واتخاذها.

■ جاءت الفقرة رقم (39) التي تضمنت: «أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظريتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.973) بانحراف معياري مقداره (0.963).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يسعون إلى الاستفادة من الرأي الآخر، أي أن لديهم مستوى مقبولا من القدرة والقابلية على النقاش وتعديل الأفكار والسلوك بما يتماشى ومتطلبات المرحلة.

وهذه النتيجة تدعم وتؤكد ما سبق، أي أن لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة فكرا تحليليا يساعدهم على تصور الوقائع والأحداث من عدة زوايا، وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى الأصالة لديهم.

■ جاءت الفقرة رقم (37) التي تضمنت: «أسعى بجد لأن يكون التميُّز السِّمَّة الغالبة على طريقة عملي» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.807) بانحراف معياري مقداره (1.203)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يسعون نحو التميز في أساليب العمل. وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، أي أن العاملين في المؤسسة لا يميلون كثيرا إلى التغيير والتجديد في طرق العمل.

ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها أكد لنا العديد من العاملين على أن الأفكار الجديدة دائما ما تصطدم بالإجراءات وروتين العمل، حيث أن المؤسسة لا تشجع على التغيير إلا إذا كان مصدره السلطة المركزية.

■ جاءت الفقرة رقم (40) التي تضمنت: «أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.412) بانحراف معياري مقداره (1.210)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يشعرون بالملل من تكرار إجراءات وأساليب العمل، وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، وعليه يمكننا التأكيد على أن شعور العاملين بالروتين والملل من تكرار إجراءات العمل سببه رغبتهم في التميز كما توصلنا إلى ذلك في سابقا، وحول هاته النقطة بالذات أكد لنا بعض العاملين من خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها على أنه ومع مرور الوقت قد يستسلم العامل للروتين والجمود، ويصبح هدفه فقط مواكبة إجراءات العمل دون رغبة في تغييرها وتطويرها.

ثانيا- الطلاقة والقدرة على التحليل:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (41، 42، 43، 44)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الطلاقة والقدرة على التحليل"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
41	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع.	3.8333	1.11241	3	غالباً
42	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	3.9123	0.75915	2	غالباً
43	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	3.6579	0.93911	4	غالباً
44	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	4.1140	0.85971	1	غالباً
	المستوى العام	3.8794	0.66538	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-15) أن مستوى الطلاقة والقدرة على التحليل كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.879) بانحراف معياري مقداره (0.665).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأنها تتقف مع نتائج بعد الأصاله والمرونة، حيث يتميز العاملون بقدر مقبول من القدرة على طرح الأفكار المتنوعة وتحليلها بما يتماشى مع متطلبات الظرف والمرحلة.

وانطلاقا من نتائج هذا البعد والبعد السابق نستنتج بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يتمتعون بمستوى مرتفع إلى حد ما من القدرة على التفكير الإبداعي، وهذا ما يبرره مستوى التمكين النفسي المرتفع الذي يتمتعون به كما توصلنا إلى ذلك سابقا.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-15) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالطلاقة والقدرة على التحليل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (44) التي تضمنت: «أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.114) بانحراف معياري مقداره (0.859).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يهتمون بتحضير العمل وترتيبه قبل البدء في تنفيذه، وهذه النتيجة تعكس مدى اهتمامهم وحرصهم على الاستعداد المسبق له، الأمر الذي ينعكس إيجابا على نتائجه، كما أنه يظهر تمتعهم بقدر مقبول من النضج والوعي الإداري.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها أكد لنا بعض العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على أن سر نجاحهم في تأدية العمل المطلوب هو التركيز والتنظيم، وذلك نظرا لكثافته وضرورة الانتهاء منه في وقته وخصوصا بالنسبة للأعمال التقنية العادية أو حتى المستعجلة.

■ جاءت الفقرة رقم (42) التي تضمنت: «لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.912) بانحراف معياري مقداره (0.759).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يملكون القدرة على التفكير السريع، أي أنهم لا يواجهون صعوبات في التصرف واتخاذ القرار سواء كان ذلك في الظروف العادية أو حتى الطارئة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تعودهم على العمل وطبيعة المشاكل والقضايا والمرتبطة به.

■ جاءت الفقرة رقم (41) التي تضمنت: «أستطيع التعبير عن أفكار بلغة وطريقة يفهما الجميع» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(3.833) بانحراف معياري مقداره **(1.112)**، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يستطيعون التعبير عن أفكارهم وآرائهم بطرق واضحة ومفهومة لدى الجميع، أي أن اللغة السائدة بينهم تكاد تكون مشتركة، وهذا عامل ثقافي جد مهم من شأنه أن يساعد على المناقشة والتحليل من خلال تداول الأفكار دون حواجز بين الجميع.

■ جاءت الفقرة رقم **(43)** التي تضمنت: «أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(3.657)** بانحراف معياري مقداره **(0.939)**.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالباً ما يهتمون بالمستجدات التي تساعد على إدخال طرق جديدة في العمل، وهذه النتيجة تعتبر جد إيجابية حيث تثبت تمتع العاملين بملكة التحليل ورغبتهم في التقدم والتطوير المستمر.

المطلب الثاني: مستوى السلوك الإبداعي العملي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

في هذا التصنيف يتم التركيز على تحليل أربعة أبعاد من أبعاد السلوك الإبداعي بصفة عامة، وهم: الحساسية للمشكلات، والقابلية للتغيير، والمخاطرة وروح المحازفة، وسعة الاتصالات. ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد على حدي.

أولاً- الحساسية للمشكلات:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: **(45، 46، 47، 48)**، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحساسية للمشكلات"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
45	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	3.2193	1.03700	4	أحيانا
46	أسعى بجد لحل مشاكل عملي بسرعة.	4.2193	0.82825	1	دائما
47	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	3.5088	1.05801	3	غالبًا
48	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	3.9825	0.98648	2	غالبًا
	المستوى العام	3.7325	0.68946	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-16) أن مستوى الحساسية للمشكلات كان مرتفعاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.732) بانحراف معياري مقداره (0.689)، وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للبعد لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط.

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأن مستوى الحساسية نحو المشكلات لدى العاملين في المؤسسة رغم أنه يبدو مقبولا إلا أنه يحتاج إلى تدعيم وتعزيز، وخصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة خدمات المؤسسة وحساسيتها الكبيرة تجاه أي انقطاع أو توقف.

وللهولة الأولى قد يبدو الأمر صعبا خصوصا في ظل بيئة معقدة ومتغيرة، لكن رغم ذلك فهو يحتاج إلى استعداد وتدريب، فالعامل وإن كان مطالباً أساسا بالتفاني والتركيز على العمل، إلا أن ذلك يفرض عليه أن يبقى حذرا وحساسا تجاه أي تغير أو أي طارئ قد يسبب أي مشكل مهما كان، وهنا المطلوب من المؤسسة أن تتبنى نظاما للإنذار المبكر يساعد العاملين على تحسس المشاكل والاستعداد لها .

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-16) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالحساسية للمشكلات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (46) التي تضمنت: «أسعى بجد لحل مشاكل عملي بسرعة» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.219) بانحراف معياري مقداره (0.828).
- وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما يستطيعون بسرعة حل مشاكل العمل، الأمر الذي يعكس مدى التزامهم وجديتهم الكبيرة وبالأخص في حالات الأزمات والمشاكل.
- ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها مع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أكد لنا العديد منهم على أن أي مشكل مهما كان لا بد من القضاء عليه في وقته، وخصوصا المشاكل التقنية التي قد يسبب تجاهلها وتراكمها تهديدا في استقرار النظام العام للمؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (48) التي تضمنت: «أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.982) بانحراف معياري مقداره (0.986).
- وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يحرصون على التقييم الذاتي من أجل معرفة مكامن الخلل في طرق تنفيذ الأعمال، الأمر الذي يثبت مدى حرصهم على التطوير من أجل المساهمة في استمرار نجاح المؤسسة.
- جاءت الفقرة رقم (47) التي تضمنت: «أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.508) بانحراف معياري مقداره (1.058)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
- وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يهتمون بالمشاركة في مساعدة الآخرين على حل مشاكل عملهم. وتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي المرجح للفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى المتوسط (أحيانا)، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلنا إليه سابقا وهو أن هناك نقصا ملحوظا في مدى تعاون العاملين مع بعض في حل مشاكل العمل، ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو أن المؤسسة لا تشجع كثيرا على التشاور والمشاركة بين العاملين، بالإضافة إلى عدم كفاية نظام المعلومات بما كما توصلنا سابقا.

■ جاءت الفقرة رقم (45) التي تضمنت: «لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.219) بانحراف معياري مقداره (1.037)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحياناً فقط ما يتنبؤون بمشاكل العمل قبل وقوعها، وهذا ما يؤثر كثيراً على مستوى حساسيتهم نحو مشكلات العمل.

وانطلاقاً مما سبق يجب أن نؤكد على أن العاملين في المؤسسة رغم حرصهم الدائم على حل مشاكل العمل في وقتها، إلا أنهم يحتاجون إلى ضرورة تحسسها قبل وقوعها، الأمر الذي قد يساعدهم كثيراً على تجنبها، وهنا نذكر بالحكمة الصحية الشهيرة التي مفادها: "الوقاية خير من العلاج".

ولعل زيادة الاهتمام بهذا يرجع إلا أن بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على العامل أن يكون مصدراً للإبداع والتميز، بدلاً من كونه مجرد رجل مطافئ يتتبع فقط المشاكل للقضاء عليها.

ثانياً- القابلية للتغيير:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (49، 50، 51، 52)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "القبالية للتغيير"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
49	تحتاج المؤسسة إلى التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.	3.7632	1.08328	1	غالبًا
50	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	3.2018	1.09042	3	أحيانًا
51(*)	تدعم المؤسسة الأفكار والممارسات الجديدة.	3.3070	1.10611	2	أحيانًا
52	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.	3.0965	1.07233	4	أحيانًا
	المستوى العام	3.3421	0.59521	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-17) أن مستوى القبالية للتغيير كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.342) بانحراف معياري مقداره (0.595).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأنها تطرح علامة استفهام جد كبيرة، فبالرغم من مستوى التفكير الإبداعي المرتفع لدى العاملين، إلا أن نزوحهم نحو التغيير ليس في المستوى المطلوب، خصوصا وأنا في بيئة تتسم بالتغيير ولا تعترف إلا بالإبداع والتجديد.

ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها مع بعض العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث أكدوا لنا بأن العمل يغلب عليه الطابع الإجرائي والتنفيذي كما توصلنا إلى ذلك سابقا، وأن أي محاولة لإحداث أي تغيير لا بد وأن تمر على الأطر الرسمية التي تتميز بالثقل والجمود، ضف إلى ذلك أن كثرة الأعمال والأعباء التي يتحملها العامل تدفعه للركون إلى الجمود، رغم اعترافهم بأن هناك العديد من المجالات في المؤسسة تحتاج إما إلى تدعيم أو إلى تغيير.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-17) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالقبالية للتغيير تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

(*) هذه الفقرة جاءت في الإستبانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

- جاءت الفقرة رقم (49) التي تضمنت: «تحتاج المؤسسة إلى التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.763) بانحراف معياري مقداره (1.083)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يرون بأن المؤسسة بحاجة في غالب الأحيان إلى التجديد في طرق ووسائل العمل، ويمكننا تفسير ذلك بالتطور التكنولوجي المستمر والمتسارع الذي يحمل معه دوماً فرصاً وأدوات عدة يمكن أن تبسط العمل وتجعله أكثر راحة وأماناً، خصوصاً في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة، وقطاع الطاقة ومشتقاتها بصفة عامة.
- جاءت الفقرة رقم (51) التي تضمنت: «تدعم المؤسسة الأفكار والممارسات الجديدة» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.307) بانحراف معياري مقداره (1.106)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.
وكتيجة عامة يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحياناً فقط ما تدعم الأفكار الجديدة، ولعل السبب في ذلك كما توصلنا سابقاً هو تمسكها الدائم بإجراءات وأساليب العمل.
وبناء عليه لا بد من التأكيد على أن المؤسسة مطالبة بفتح المجال أمام عمالها من أجل التقدم بمبادراتهم مهما كانت، وعدم تقييدها بإجراءات رسمية ثقيلة، وفي هذا الأمر فائدة كبيرة للفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث يساعد على تفعيل السلوك الإبداعي للعاملين بما يمنح المؤسسة فرصاً أكبر للإبداع والتغيير.
وهنا بالذات لا بد من التأكيد على أن أي تغيير مصدره العاملون سيحضى بموافقتهم وتأييدهم وانغماسهم بشكل أكبر نحو إحلاله وتطبيقه، والعكس أي تغيير مفروض من قبل أي جهة أخرى مها كانت من المنتظر وأن يقابل بمقاومة للتغيير، الأمر الذي من شأنه أن يعرقله ويضعف فعاليته.
- جاءت الفقرة رقم (50) التي تضمنت: «أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.201) بانحراف معياري مقداره (1.090)، وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة يرون بأنهم أحيانا فقط ما يسعون لتطبيق الأفكار والطرق الجديدة في العمل، والسبب في ذلك جد واضح وهو أن المؤسسة في حد ذاتها لا تدعم كثيرا مثلا هذا النوع من المبادرات كما توصلنا إلى ذلك سابقا.

■ جاءت الفقرة رقم (52) التي تضمنت: «أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.096) بانحراف معياري مقداره (1.072)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما يشجعون بعضهم البعض على التجديد والتغيير في طرق العمل، وهذه النتيجة رغم أنها تمثل واقعا يحتاج إلى تغيير بسبب آثارها السلبية على مستقبل الأداء في المؤسسة، إلا أن أسبابها تكاد تكون مفهومة فالمؤسسة في حد ذاتها لا تشجع كثيرا على التغيير ولا حتى على تبادل العاملين لآراء ومقترحات العمل.

وكاستنتاج يمكننا القول بأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة مطالبة اليوم وبشدة بتغيير نظرهما حول التغيير وأهميته، خصوصا وأن بيئة الأعمال المعاصرة تفرضه كمطلب أساسي لتحقيق الريادة والتميز، لذا يجب عليها أن تبادر به وتصنعه لا أن تكتفي فقط بمحاولة التكيف معه، وهنا بالذات تظهر أهمية الموارد البشرية باعتبارها مصدر التغيير الفعال والداعمة الأساسية لتحقيق النجاح من خلاله.

ثالثا- المخاطرة وروح المجازفة:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (53، 54، 55، 56)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المخاطرة وروح المجازفة"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
53	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	3.9386	1.03295	2	غالباً
54	أتحمل المَخاطِرِ والصُّعُوباتِ في أداء المهام المرتبطة بعملي.	4.2018	0.81120	1	دائماً
55(*)	أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة ويتميز بروح المجازفة.	2.2018	1.22062	4	نادراً
56	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.	3.0965	1.21909	3	أحياناً
	المستوى العام	3.3596	0.62403	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-18) أن مستوى المخاطرة وروح المجازفة كان متوسطاً لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.359) بانحراف معياري مقداره (0.624).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأنها غير كافية تماماً وتحتاج إلى تدعيم أكثر، فالنزوح نحو المخاطرة والمجازفة الإيجابية يعتبران من أهم خصائص ومعالم السلوك الإبداعي لدى العاملين. ويمكننا إرجاع سبب هذه النتيجة إلى مستوى القابلية للتغيير الذي جاء متوسطاً لدى العاملين كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، حيث يرتبطان معاً ارتباطاً مباشراً ووثيقاً، خصوصاً وأن المجازفة في حد ذاتها تهدف إلى إحلال التغيير نحو أوضاع وظروف أفضل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-18) يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالمخاطرة وروح المجازفة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (54) التي تضمنت: «أتحمل المَخاطِرِ والصُّعُوباتِ في أداء المهام المرتبطة بعملي» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.201) بانحراف معياري مقداره (0.811).

(*) هذه الفقرة جاءت في الإستانة بصيغة عكسية، وعند تفرغها وتحليلها قمنا بعكس المقياس.

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما يتحملون المضاعف والمخاطر في تأدية وظائفهم وأعمالهم. وبتحليل أكثر عمقا نرى بأن المتوسط الحسابي للفقرة لا يتعد كثيرا عن المستوى الثاني (غالبا)، وهذه النتيجة تعكس فعلا حقيقة العمل في المؤسسة وبالأخص الأعمال التقنية التي تصاحبها صعوبات كبيرة، حيث يخاطر العاملون كثيرا بأنفسهم في سبيل تأديتها، ومن أجل ذلك تحاول المؤسسة دائما توفير المستلزمات والأدوات التي تساعد بيئة العمل لتكون أكثر راحة وأمنا على جميع الأصعدة والمستويات.

وعن طريق المقابلات الأولية التي قمنا لها أكد لنا العديد من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة وعيهم التام بطبيعة المخاطر المترتبة بعملهم، كما أنهم مقتنعون بأنها جزء لا يتجزأ منه، ولعل هذا الاستعداد النفسي الكبير الذي لمسناه لديهم تجاهها يساعدهم بشكل كبير على تجاوزها والتغلب عليها.

■ جاءت الفقرة رقم (53) التي تضمنت: «أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.938) بانحراف معياري مقداره (1.032)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يرفضون الممارسات الخاطئة في بيئة العمل. وهذه ما يعكس درجة الوعي الأخلاقي لديهم، وكاستنتاج نرى بأنها في مستوى جيد لكنها تحتاج إلى تعزيز أكثر، والمقصود هنا طبعا أخلاقيات العمل التي تعتبر ذات أهمية كبرى، خصوصا في ظل الاحتكار القانوني الذي تتمتع به المؤسسة من جهة، وخصوصية خدماتها من جهة أخرى.

■ جاءت الفقرة رقم (56) التي تضمنت: «أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.096) بانحراف معياري مقداره (1.219)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما يتحلون بالشجاعة للمبادرة بأعمال إبداعية، وهذه النتيجة منطقية ومنتظرة خصوصا في ظل عدم تشجيع المؤسسة العاملين على التغيير.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

■ جاءت الفقرة رقم (55) التي تضمنت: «أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة ويتميز بروح المجازفة» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.201) بانحراف معياري مقداره (1.220)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة نادراً ما يميلون إلى العمل في فرق تحبذ المغامرة والتجديد في طرق العمل، وهذا ما يثبت أنهم يتمتعون بمستوى ضعيف من المجازفة التي تعتبر من أهم متطلبات السلوك الإبداعي.

وكاستنتاج نرى بأن العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لا يدركون أهمية المجازفة ولا حتى المعنى الحقيقي لها، حيث يفسرونها بالمفهوم السلبي لها المرادف للتهور، وهذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلات التي قمنا بها، وهنا تظهر مرة أخرى أهمية ومكانة الأنماط القيادية والأساليب الإشرافية المعاصرة التي من شأنها أن تصحح مثل هذه المفاهيم إلى استعمالاتها الإيجابية التي تساعد المؤسسة على التطور والازدهار.

رابعاً- سعة الاتصالات:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (57، 58، 59، 60)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-19) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "سعة الاتصالات"

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
57	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.	3.3772	1.26484	3	أحيانا
58	لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	3.1842	1.21616	4	أحيانا
59	أعمل على تحسين علاقتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	4.2105	0.84637	1	دائما
60	أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.	3.5929	1.20740	2	غالباً
	المستوى العام	3.5921	0.81690	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-19) أن مستوى سعة الاتصالات كان متوسطا لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.592) بانحراف معياري مقداره (0.816).

وكتعليق على هاته النتيجة يمكننا القول بأنها غير كافية، كما أنها تعكس الخلل في نظام الاتصال داخل المؤسسة كما توصلنا إلى ذلك سابقا، والمطلوب بلا شك هو أن تسعى المؤسسة إلى تدريب عمالها على طرق الاتصال بمختلف أشكالها وتشجعهم على تفعيلها، الأمر الذي يساعدهم على تطوير قدراتهم ومداركهم، بما ينعكس إيجابا على المؤسسة ومختلف عملياتها.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-19) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بسعة الاتصالات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

■ جاءت الفقرة رقم (59) التي تضمنت: «أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.210) بانحراف معياري مقداره (0.846).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة دائما ما تساهم العلاقات الشخصية بينهم في تطوير قدراتهم، وهذه النتيجة تعتبر جد ايجابية، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المؤسسة لا تشجع كثيرا على تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين كما توصلنا إلى ذلك سابقا. لذا فهم يستعملون قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل مساعدتهم على التطور الذاتي لتأدية الأعمال الرسمية، وهذا الأمر وان كان إيجابيا، حيث يثبت مدى حرص العاملين ورغبتهم في التقدم، إلا انه يبرز مرة أخرى الخلل الكبير في منظومة الاتصال داخل المؤسسة كما أكدنا على ذلك سابقا.

■ جاءت الفقرة رقم (60) التي تضمنت: «أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.592) بانحراف معياري مقداره (1.207)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة غالبا ما يسعون إلى بناء علاقات خارج المؤسسة مع أهل الاختصاص، وهذا أمر جد ايجابي حيث يثبت مدى حرصهم على التنمية والتطوير، والملاحظ أن هذا الاحتكاك مع ذوي الاختصاص يساعد كثيرا على تبادل التجارب والخبرات،

الأمر الذي يشري الرصيد المعرفي للشخص، كما يمكن أن يساهم كثيرا في تحسين أداء المؤسسة إن هي اهتمت وحرصت على توظيف ذلك.

ومن هنا ندعو مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تشجيع عمالها وتنمية هذه الملكة لديهم، عن طريق تنظيم المؤتمرات والندوات بصفة دورية بين العاملين وأهل الاختصاص، الأمر الذي من شأنه أن يساعدهم على صقل مواهبهم وتطوير أفكارهم، بما يضمن للمؤسسة التطوير الدائم والمستمر.

■ جاءت الفقرة رقم (57) التي تضمنت: «أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.377) بانحراف معياري مقداره (1.264)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أحيانا فقط ما يساهمون في إثراء نقاشات وحوارات العمل، وهذا ما يعد مؤشرا سلبيا على واقع العمل داخل المؤسسة، حيث يحجم العاملون رغم مقدرتهم الكبيرة كما توصلنا إلى ذلك سابقا على عدم المشاركة بفعالية في اجتماعات العمل. ولعل الأسباب في ذلك كثيرة، حيث ترتبط أساسا بما توصلنا إليه سابقا حول مستويات المشاركة وفرق العمل والمعلومات والاتصال، التي لا تشجع العاملين على المبادرة، وهذا أمر يجب على المؤسسة أن تعالجه بسرعة وفعالية حتى تضمن استخراج القدرات الكامنة داخل عاملها.

■ جاءت الفقرة رقم (58) التي تضمنت: «لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.184) بانحراف معياري مقداره (1.216)، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها.

وكتيجة عامة يمكننا القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ليسو على دراية دائمة بالمعلومات الصادرة والواردة عن دائرتهم، حيث أنهم أحيانا فقط ما يطلعون عليها، وهذا ما يعزز ملاحظتنا السابقة من أن المؤسسة تعاني من مشاكل مرتبطة بطرق الاتصال وتختلف نظم المعلومات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من أربع فرضيات أساسية سنسعى للتأكد من صحتها كل على حدي، إذ سنحاول في البداية عرض كل فرضية بصفة كلية، ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

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

وتفرع هاته الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية، وهي:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الثانية:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الرابعة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعمد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance - VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. والقاعدة العامة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

كما سنسعى أيضاً إلى التأكد مرة أخرى وبطريقة مغايرة من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (Skewness)، والقاعدة العامة تقول هنا أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء تقل عن (1).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (5-20) : نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
التمكين النفسي	المعنى	1.054	0.949	0.280
	المقدرة	1.206	0.829	0.567
	الحرية	1.183	0.845	0.650
	التأثير	1.244	0.804	0.384

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-20) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.054 - 1.244)، كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.804 - 0.949). وبناءً عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين النفسي).

كذلك تأكدنا مرة أخرى من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي حيث جاءت القيم المطلقة لمعامل الالتواء (Skewness) أقل من (1) بالنسبة لجميع أبعاد التمكين النفسي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- أثر المعنى على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-21) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.539	1	1.539	6.646	0.011 *
الخطأ	25.929	112	0.232		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-21) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.64) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.011) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (5-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي

على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعنى	0.191	0.074	0.237	2.578	0.011 *
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم (5-22) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.57) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.011) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.237) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

ثانياً- أثر المقدرة على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد

التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.787	1	1.787	7.792	0.006*
الخطأ	25.681	112	0.229		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-23) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.79) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي

على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المقدرة	0.229	0.082	0.255	2.791	0.006 *
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-24) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.79) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.255) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

ثالثاً- أثر الحرية على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-25) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد

التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.802	1	1.802	7.865	0.006 *
الخطأ	25.666	112	0.229		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-25) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.86) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (5-26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي

على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الحرية	0.197	0.070	0.256	2.805	0.006 *
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64.					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-26) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.80) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.256) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

رابعاً- أثر التأثير على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-27): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3.695	1	3.695	17.409	0.000*
الخطأ	23.773	112	0.212		
الكلي	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-27) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.40) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي

على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التأثير	0.216	0.052	0.367	4.172	0.000*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1, 112) = 1.64 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-28) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.17) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.367) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

خامساً- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، حيث توصلنا إلى أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

وكخلاصة يمكننا القول أن جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) ذات علاقة ارتباطية طردية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.237، 0.255، 0.256، 0.367)، كما أنها تمارس وبصفة مستقلة تأثيراً مباشراً عليه، أي أننا نستطيع القول أن من أهم محددات السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة هو مدى توافر متطلبات ومستلزمات التمكين النفسي.

وانطلاقاً من نتائج مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث توصلنا سابقاً إلى أنه يتحقق فيهم بمستوى مرتفع إلى حد ما، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة مطالبة بالمحافظة على هذا المستوى والعمل على تدعيمه من خلال تعزيز مختلف آليات وعناصر تنمية التمكين النفسي، وبالأخص ما يرتبط ببعد الحرية والاستقلالية الذي يعتبر مستواه العام متوسطاً داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

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

وتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات ثانوية، وهي:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الثانية:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الرابعة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية الخامسة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

■ الفرضية الفرعية السادسة:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة». ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعمد على تحليل الانحدار، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-collinearity)، وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance - VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. كما سنسعى أيضاً إلى التأكد مرة أخرى وبطريقة مغايرة من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (Skewness).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (5-29) : نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
التمكين الهيكلي	التفويض	1.214	0.824	0.284
	المشاركة	2.615	0.382	0.459
	فرق العمل	2.572	0.389	0.252
	المعلومات والاتصال	1.554	0.643	0.331
	التحفيز والتشجيع	2.196	0.455	0.291
	التدريب والتعليم	1.991	0.502	0.367

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-29) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1.214 - 2.615)، كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.824 - 0.382). وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الهيكلي). كذلك تأكدنا مرة أخرى من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي حيث جاءت القيم المطلقة لمعامل الالتواء (Skewness) أقل من (1) بالنسبة لجميع أبعاد التمكين الهيكلي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- أثر التفويض على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) (Analysis) لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-30) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.685	1	1.685	7.318	0.008*
الخطأ	25.783	112	0.230		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-30) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.31) أكبر من قيمتها المحدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (5-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التفويض	0.249	0.092	0.248	2.705	0.008*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64.					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم (5-31) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.70) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.248) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

ثانياً- أثر المشاركة على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	9.113	1	9.113	55.609	0.000*
الخطأ	18.355	112	0.164		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-32) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.609) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي

على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المشاركة	0.367	0.049	0.576	7.457	0.000*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-33) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.45) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.576) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

ثالثاً- أثر فرق العمل على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (34-5) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3.108	1	3.108	14.287	0.000*
الخطأ	24.361	112	0.218		
الكلية	27.468	113			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (34-5) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (14.287) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (35-5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
فرق العمل	0.166	0.044	0.336	3.780	0.000*

قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64 .

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

المتغير التابع: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (35-5) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.78) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.336) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

رابعاً- أثر المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-36) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.076	1	2.076	9.159	0.003*
الخطأ	25.392	112	0.227		
الكلية	27.468	113			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-36) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.159) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المعلومات والاتصال	0.219	0.072	0.275	3.026	0.003*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1, 112) = 1.64 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-37) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.02) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.275) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

خامساً- أثر التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر التحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-38): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التحفيز والتشجيع كبعء من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.196	1	1.196	5.099	0.026*
الخطأ	26.272	112	0.235		
الكلية	27.468	113			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-38) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.099) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.026) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (5-39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز والتشجيع كبعء من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التحفيز والتشجيع	0.113	0.050	0.209	2.258	0.026*

قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64.

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-39) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتشجيع كبعء من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.25) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مستوى المعنوية يبلغ (0.026) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.209) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

سادسا- أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-40) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.399	1	1.399	6.012	0.016*
الخطأ	26.069	112	0.233		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-40) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.012) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.016) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعدها من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التدريب والتعليم	0.134	0.055	0.226	2.452	0.016*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 1.64 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-41) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم كبعدها من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.45) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.016) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.226) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعليم كبعدها من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

سابعاً- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الثانية، حيث توصلنا إلى أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

وكخلاصة يمكننا القول أن جميع أبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) ذات علاقة ارتباطية طردية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.248، 0.576، 0.336، 0.275، 0.209، 0.226)، كما أنها تمارس وبصفة مستقلة تأثيراً مباشراً عليه، أي أننا نستطيع القول أن من أهم محددات السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة هو مدى توافر متطلبات ومستلزمات التمكين الهيكلي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وانطلاقاً من نتائج مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث توصلنا سابقاً إلى أنه يتحقق داخلها بمستوى متوسط، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة مطالبة بالعمل أكثر على تحقيق متطلبات ومستلزمات التمكين الهيكلي لما له من أثر بالغ الأهمية على تنمية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

وكملاحظة أساسية يمكننا القول أن هذه الفرضية تمثل جوهر البحث لأنها تحقق الهدف الأساسي منه، ألا وهو قياس أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

أولاً- أثر التمكين بصفة كلية على السلوك الإبداعي:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثل في التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على المتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الجدول رقم (5-42) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين النفسي

والتمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	7.675	2	3.837	21.520	0.000*
الخطأ	19.793	111	0.178		
الكلية	27.468	113			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (2، 111) = 3.07.					

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم (5-42) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21.52) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (5-43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي

على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

مستوى دلالة (T)	قيمة (T) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000*	3.865	0.331	0.098	0.378	التمكين النفسي
0.000*	3.677	0.315	0.075	0.274	التمكين الهيكلي
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (2، 111) = 1.64 .					
معامل التحديد (R^2) = 0.279 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .					
المتغير التابع: السلوك الإبداعي					

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-43) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة للتمكين النفسي والتمكين الهيكلي والبالغة على التوالي (3.86، 3.67) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية قد بلغ لكليهما (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وانطلاقاً من قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.279)، نستنتج بأن التمكين النفسي والتمكين الهيكلي مع بعض يفسران (27.9%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذه القيمة مقبولة إلى حد ما، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن السلوك الإبداعي مفهوم إداري معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها النموذج بعين الاعتبار.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

ثانياً- ترتيب دخول متغيرات التمكين في معادلة التنبؤ بالسلوك الإبداعي:

لتبيان مدى إسهام كل متغير مستقل على حدي في بناء النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، سنستخدم تحليل

الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي (Stepwise Multiple Regression Analysis).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبار:

الجدول رقم (5-44): نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بالسلوك الإبداعي

من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	0.192	26.550	0.000*
التمكين الهيكلية	0.279	21.520	0.000*
قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 112) = 3.92 .			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).			
المتغير التابع: السلوك الإبداعي			

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-44) بأن التمكين النفسي كان أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، حيث يفسر ما قيمته (19.2%) من قيمة التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، ثم تلاه ثانياً متغير التمكين الهيكلية الذي أضاف قيمة تفسيرية بلغت (8.7%)، حيث يفسر مع متغير التمكين النفسي ما مقداره (27.9%) من قيمة التباين في المتغير التابع. وكنتيحة جوهرية يمكن القول أن كل من التمكين النفسي والهيكلية يعتبران متغيرين مهمين في تحديد وتفسير السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. كما يثبت دخول التمكين النفسي أولاً في معادلة التنبؤ ما أشرنا إليه سابقاً في الدراسة النظرية، حيث توصلنا إلى أن التمكين عبارة عن إحساس نفسي وداخلي بالدرجة الأولى، يحتاج إلى مقومات ومرتكزات بيئية ممثلة في التمكين الهيكلية الذي حل ثانياً في معادلة التنبؤ.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)».

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية، وهي:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للجنس».

■ الفرضية الفرعية الثانية:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للعمر».

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للمستوى التعليمي».

■ الفرضية الفرعية الرابعة:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للتصنيف الوظيفي».

■ الفرضية الفرعية الخامسة:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى لسنوات الخبرة».

■ الفرضية الفرعية السادسة:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى لطبيعة العمل».

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنعمد اختبار (Independent-Samples T-test)، وذلك

لأن عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط، هما: (ذكور، إناث).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (5-45): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	ذكر	92	3.9149	0.43731	0.140	0.709
	أنثى	22	3.8485	0.41598		
التمكين الهيكلي	ذكر	92	3.3546	0.59475	3.153	0.079
	أنثى	22	3.3750	0.43757		
السلوك الإبداعي	ذكر	92	3.6321	0.49243	0.220	0.640
	أنثى	22	3.5720	0.50415		

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (5-45) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.709) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.079) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.640) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للجنس».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس. أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، والسلوك الإبداعي.

ثانيا- أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل العمر يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 30 سنة، بين 31 و 40 سنة، بين 41 و 50 سنة، أكثر من 51 سنة).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-46): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	أقل من 30 سنة	24	3.7222	0.46926	(3 ، 110)	1.961	0.124
	بين 31 و 40 سنة	50	3.9250	0.41041			
	بين 41 و 50 سنة	36	3.9884	0.41363			
	أكثر من 51 سنة	4	3.9167	0.49535			
	المجموع	114	3.9020	0.43227			
التمكين الهيكلي	أقل من 30 سنة	24	3.5590	0.55440	(3 ، 110)	1.560	0.203
	بين 31 و 40 سنة	50	3.2958	0.54420			
	بين 41 و 50 سنة	36	3.2905	0.59441			
	أكثر من 51 سنة	4	3.5521	0.51412			
	المجموع	114	3.3586	0.56613			
السلوك الإبداعي	أقل من 30 سنة	24	3.6556	0.50211	(3 ، 110)	0.191	0.902
	بين 31 و 40 سنة	50	3.6008	0.47389			
	بين 41 و 50 سنة	36	3.6400	0.54556			
	أكثر من 51 سنة	4	3.4792	0.18789			
	المجموع	114	3.6205	0.49303			

قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (3، 110) = 2.86 .

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (5-46) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل العمر، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.961) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.124) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل العمر، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.560) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.203) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعاً لعامل العمر، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.191) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.902) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للعمر».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف العمر. أي أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، والسلوك الإبداعي.

ثالثاً- أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن المستوى التعليمي يحتوي على تسعة فئات، وهي: (ثانوي، تقني، تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر، ماجستير، دكتوراه، أخرى).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (5-47): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين

تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	ثانوي	18	3.7824	0.48266	(7 ، 106)	0.538	0.804
	تقني	10	3.9000	0.35092			
	تقني سامي	21	3.9841	0.39758			
	ليسانس	27	3.9167	0.41859			
	مهندس	20	3.8292	0.47869			
	ماستر	10	4.0250	0.48599			
	ماجستير	3	3.8333	0.16667			
	دكتوراه	0	//	//			

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

			0.51707	4.0000	5	أخرى	
			0.43227	3.9020	114	المجموع	
0.674	0.697	(106 ، 7)	0.51216	3.2431	18	ثانوي	التمكين الهيكلي
			0.45593	3.2000	10	تقني	
			0.56833	3.3175	21	تقني سامي	
			0.59245	3.3086	27	ليسانس	
			0.59498	3.4708	20	مهندس	
			0.59585	3.5625	10	ماستر	
			0.53196	3.5000	3	ماجستير	
			//	//	0	دكتوراه	
			0.74501	3.5917	5	أخرى	
			0.56613	3.3586	114	المجموع	
0.118	1.695	(106 ، 7)	0.55240	3.5556	18	ثانوي	السلوك الإبداعي
			0.54023	3.3900	10	تقني	
			0.44603	3.4544	21	تقني سامي	
			0.43904	3.6466	27	ليسانس	
			0.50173	3.6854	20	مهندس	
			0.45238	3.9208	10	ماستر	
			0.35437	3.7222	3	ماجستير	
			//	//	0	دكتوراه	
			0.50553	3.9500	5	أخرى	
			0.49303	3.6205	114	المجموع	
قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (3، 110) = 2.09 .							

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (5-47) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.538) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.09)،

بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.804) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.697) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.09)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.674) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.695) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.09)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.118) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى للمستوى التعليمي».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة 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، والسلوك الإبداعي.

رابعا- أثر عامل التصنيف الوظيفي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل التصنيف الوظيفي يحتوي على ثلاثة فئات، وهي: (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ). والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-48): 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	إطار	41	3.9146	0.45624	(111 ، 2)	1.977	0.143
	عون تحكم	44	3.9754	0.38360			
	عون تنفيذ	29	3.7730	0.45256			
	المجموع	114	3.9020	0.43227			
التمكين الهيكلي	إطار	41	3.6016	0.51908	(111 ، 2)	6.553	0.002*
	عون تحكم	44	3.2415	0.56072			
	عون تنفيذ	29	3.1925	0.53769			
	المجموع	114	3.3586	0.56613			
السلوك الإبداعي	إطار	41	3.7398	0.43985	(111 ، 2)	1.919	0.152
	عون تحكم	44	3.5606	0.48069			
	عون تنفيذ	29	3.5425	0.56302			
	المجموع	114	3.6205	0.49303			
قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (3، 110) = 3.07 .							
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (5-48) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.977) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.143) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).
- يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.553) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.919) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.152) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(0.05=\alpha)$.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية في جزئيتين، حيث نستنتج بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العمال المستجوبين تجاه التمكين النفسي والسلوك الإبداعي تعزى للتصنيف الوظيفي».

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العمال المستجوبين تجاه التمكين الهيكلي تعزى للتصنيف الوظيفي».

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Scheffe Test Analysis) للمقارنات البعدية بين فئات التصنيف الوظيفي لمستوى التمكين الهيكلي لدى عينة الدراسة. والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (5-49): نتائج تحليل اختبار Scheffe لفئات التصنيف الوظيفي لمستوى التمكين الهيكلي

لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

فئات التصنيف الوظيفي					
عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المتوسط الحسابي		
0.4091*	0.3601*	—	3.6016	إطار	فئات التصنيف الوظيفي
	—	- 0.3601*	3.2415	عون تحكم	
—		- 0.4091*	3.1925	عون تنفيذ	
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم (5-49) بأن مصدر الفروقات في متوسطات إجابات المستجوبين كان لصالح الإطارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للتمكين الهيكلي لديهم ما قيمته (3.601)، مرتفعا عن مثيله لدى أعوان التحكم بقيمة بلغت (0.360)، ومرتفعا أيضا عن مثيله لدى أعوان التنفيذ بقيمة بلغت (0.409).

وعليه نستطيع القول بأن مستوى التمكين الهيكلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أعلى لدى الإطارات يليهم أعوان التحكم ويليهم في الأخير أعوان التنفيذ. وهذه النتيجة منطقية حيث أن الإطارات في المؤسسة يتمتعون بمزايا إشرافية تتيح لهم قدرا أكبر من السلطة مقارنة بأعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

خامسا- أثر عامل سنوات الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل سنوات الخبرة يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، بين 5 سنوات و 15 سنة، بين 16 سنة و 25 سنة، أكثر من 26 سنة).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-50): 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	34	3.7868	0.48902	(110 ، 3)	1.259	0.292
	بين 5 و 15 سنة	48	3.9549	0.39198			
	بين 16 و 25 سنة	25	3.9233	0.43429			
	أكثر من 26 سنة	7	4.0238	0.35912			
	المجموع	114	3.9020	0.43227			
التمكين الهيكلي	أقل من 5 سنوات	34	3.4963	0.56467	(110 ، 3)	1.017	0.388
	بين 5 و 15 سنة	48	3.2847	0.60688			
	بين 16 و 25 سنة	25	3.3067	0.52758			
	أكثر من 26 سنة	7	3.3810	0.34813			
	المجموع	114	3.3586	0.56613			
السلوك الإبداعي	أقل من 5 سنوات	34	3.7328	0.48103	(110 ، 3)	1.016	0.388
	بين 5 و 15 سنة	48	3.5578	0.48183			
	بين 16 و 25 سنة	25	3.6250	0.53142			
	أكثر من 26 سنة	7	3.4881	0.48335			
	المجموع	114	3.6205	0.49303			

قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (3، 110) = 2.86 .

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (5-50) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.259) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.292) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.017) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.388) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
 - لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعاً لعامل سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.016) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.388) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى لسنوات الخبرة».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة 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، والسلوك الإبداعي.

سادساً- أثر عامل طبيعة العمل على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة:

ومن أجل اختبار هاته الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل طبيعة العمل يحتوي على ثلاثة فئات، وهي: (إدارية، تقنية، مختلطة).

والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (5-51): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين

تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لطبيعة العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التمكين النفسي	إدارية	42	3.9425	0.38585	(111 ، 2)	0.667	0.515
	تقنية	33	3.9268	0.44719			
	مختلطة	39	3.8376	0.46905			
	المجموع	114	3.9020	0.43227			
التمكين الهيكلي	إدارية	42	3.2212	0.57555	(111 ، 2)	2.131	0.124
	تقنية	33	3.4760	0.57330			
	مختلطة	39	3.4071	0.53260			
	المجموع	114	3.3586	0.56613			
السلوك الإبداعي	إدارية	42	3.5972	0.42209	(111 ، 2)	0.309	0.735
	تقنية	33	3.5904	0.57722			
	مختلطة	39	3.6709	0.49604			
	المجموع	114	3.6205	0.49303			

قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (3، 110) = 3.07 .

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (5-51) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين النفسي تبعاً لعامل طبيعة العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.667) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.515) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).
- لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير التمكين الهيكلي تبعاً لعامل طبيعة العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.131) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.124) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

■ لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.309) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.735) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$). وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) تعزى لطبيعة العمل».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة أعمالهم. أي أن العاملين سواء كانوا يمارسون أعمالا إدارية أو تقنية أو حتى مختلطة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، والسلوك الإبداعي. سابعا- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

انطلاقا من النتائج السابقة يمكننا أن نلخص آراء وتصورات العمال المستجوبين حول متغيرات الدراسة من خلال النقاط الآتية:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه التمكين النفسي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه التمكين الهيكلي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل). وفي المقابل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه التمكين الهيكلي تعزى للتصنيف الوظيفي، وذلك لصالح الإطارات على حساب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ .

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه السلوك الإبداعي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

خلاصة الفصل الخامس:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة واقع التمكين النفسي والتمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن هناك مستوى مرتفعا للتمكين النفسي لدى العاملين في المؤسسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعاده ممثلة في المعنى، والمقدرة، والتأثير، في حين جاء بعد الحرية بمستوى متوسطا. أما بالنسبة للتمكين الهيكلي فقد توصلنا بأنه يتحقق داخل المؤسسة بمستوى متوسطا، وهذا ما يعكسه ظهور أغلب أبعاده بمستويات متوسطة ممثلة في التفويض، والمشاركة، وفرق العمل، والمعلومات والاتصال، والتحفيز والتشجيع، والتدريب والتعليم. وبناء عليه يمكننا القول أن المطلوب من المؤسسة هو السعي بجد نحو تدعيم متطلبات التمكين الهيكلي من أجل تعزيز مستوى التمكين النفسي أكثر لدى عمالها.

كما خلصنا أيضا إلى أن هناك مستوى متوسطا للسلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وهذا ما ينعكس من خلال أبعاده التي جاءت مرتفعة لكل من الأصالة والمرونة، والطلاقة والقدرة على التفكير، والحساسية للمشكلات، أما بالنسبة للقابلية للتغيير، والمخاطرة وروح المجازفة، وسعة الاتصالات فقد جاءت بمستويات متوسطة. وعليه يمكن القول بأن المطلوب من المؤسسة هو العمل على زيادة مستوى السلوك الإبداعي لدى عاملها، وذلك من خلال توفير متطلبات التمكين الهيكلي التي تعتبر من أهم خصائص البيئة التنظيمية المحفزة للنزوح الإبداعي، بالإضافة إلى السعي نحو استغلال المستوى الجيد للتمكين النفسي لدى عمالها عن طريق زيادة الاهتمام بهم ودعمهم من أجل إطلاق قدراتهم وأفكارهم.

وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد كل من التمكين النفسي والتمكين الهيكلي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. كما توصلنا أيضا إلى أن التمكين بصفة عامة بشقيه النفسي والهيكلي في نفس الوقت يفسر ما مقداره (27.9%) من قيمة التباين في السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة. أما بالنسبة لآراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، باستثناء رؤيتهم لمستوى التمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي التي جاءت متباينة لصالح الإطارات على حساب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.



ملخص عام:

كل شيء متغير والثابت الوحيد في بيئة الأعمال المعاصرة هو التغيير، وعليه فالمطلوب من المؤسسات اليوم أن تؤمن بفلسفة التغيير وأن تعمل بجد على إدارته بفعالية في نظمها وأساليبها، والأهم في رؤيتها لكيفية التعامل والتفاعل مع مواردها البشرية، فالرهان اليوم أصبح مبني على الأفراد باعتبارهم مفتاح النجاح الذي لا يمكن من دونه تحقيق البقاء والنمو والاستمرار، لذا صار البديهي القول أن أي ميزة تنافسية تنشدها المؤسسة مهما كان هدفها ومجالها لا يمكن أن تُحصَلها إلا بفضل تفاعل وانغماس مواردها البشرية باعتبارهم الثروة ورأس المال الحقيقي في بيئة الأعمال المعاصرة.

والأكثر من ذلك لم يعد اليوم الاهتمام بالأفراد مرتبطا بالمؤسسات فقط، بل أصبح هدفا تسعى إليها كل المجتمعات والدول، فالمنظمات الدولية والمؤسسات المدنية المعاصرة أصبحت تنادي أساسا بتوفير حياة أفضل، ومقومات أكثر تساعد الأفراد على العيش الكريم، وتتيح لهم الاستفادة والتمتع بقدراتهم وإمكاناتهم، وانطلاقا من هذا ظهر مفهوم التمكين كشعار وفلسفة تركز على الاهتمام بالناس من خلال توفير القناعات والمتطلبات الأساسية لهم من أجل الانطلاق والنمو. وتماشيا مع هذا الطرح دخل مفهوم التمكين العمل الإداري ليصبح اليوم إستراتيجية إدارية هدفها الأساسي الاهتمام بالعاملين ومنحهم القوة والموارد اللازمة، والقضاء على كافة أشكال إعاقتهم وتقييدهم، الأمر الذي يُمكنهم من تفعيل قدراتهم وتفجير طاقاتهم.

إن تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية يتميز عن باقي المفاهيم المقاربة والمتداخلة معه بكونه أكثر عمقا وشمولا، بحيث لا يمكن استعماله كمرادف لأي مفهوم إداري كان، بل يجب الاقتناع به وبكونه يمثل مدخلا معاصرا مختلفا يحدد الطريقة الفعالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية. ولذا لن نكون مبالغين إذا أكدنا على أن العمل بفلسفة التمكين صار اليوم أمرا حتميا فمسيبات ودواعي اعتماده صارت من البديهيات، والمؤسسات التي اعتمدته ما فتئت تحقق المزيد والمفيد، فمع التمكين تضمنت المؤسسة ولاء عمالها وثقتهم والأهم اندفاعهم وانغماسهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم بما يعكس إيجابا على ربحية المؤسسة وأهدافها.

إن فعالية برامج التمكين تفرض علينا النظر إليه من منظور متكامل، فالواقع العملي أثبت بأنه عبارة عن إحساس داخلي مرتبط بشخصية العامل ومدى رغبته في التقدم والعطاء، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي. كما أنه يحتاج إلى عوامل بيئية ومناخ تنظيمي داعم يركز أساسا على القيم والثقافة المؤيدة، والقيادة المناسبة، والتحفيز الكافي والمتواصل... الخ، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. وعليه فالنجاح في تطبيق التمكين يستلزم أساسا السعي نحو توفير متطلبات التمكين الهيكلي من أجل تعزيز التمكين النفسي.

إن الواقع العملي والاتجاه المتزايد والمتسارع نحو تبني التمكين أوجد مداخل ونماذج عدة يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها في بناء خطة التمكين، لكن مهما كانت فعاليتها لا يمكن اعتبارها دليلاً توجيهياً كاملاً، لأن النجاح في تطبيق التمكين يتطلب الانطلاق من خصوصية بيئة العمل والمناخ الداخلي. كما يجب على المؤسسات الراغبة في الوصول إلى إحلال التمكين الحذر من معوقاته على كثرتها، وهنا لا بد من التأكيد على العزم والإصرار فرحلة التمكين طويلة لكنها ضرورية لضمان انغماس العاملين وتفاعلهم وتفجير إبداعاتهم.

إن الإبداع بما يشكله من تحدٍ وما يرتبط به من فرص وآفاق يعتبر بلا شك الهدف الأساسي للمنظمات المعاصرة، وبيئة الأعمال اليوم تثبت أن النمو والازدهار كان دوماً مصاحباً للمؤسسات الرائدة والمبدعة، والأكثر من ذلك لم تعد المنظمات اليوم تعرف بتاريخها ولا بأبطالها أكثر من نواتجها وأفكارها الريادية والإبداعية. بل وحتى على المستوى الكلي أصبحت الدول التي تنشُد التقدم والرفق في سباق من أجل الظفر بالمبدعين، من خلال العمل على استقطابهم وتوفير كل الضرويات اللازمة لاستخراج وتفجير قدراتهم، ولن نكون مبالغين إذا قلنا أن المنظمات والدول اليوم صار ههما وهدفها هو الاستثمار في الإبداع والمبدعين.

والملاحظ اليوم أن الكثير يتكلمون عن النواتج الإبداعية ويحللون آثارها وأرقامها، لكن القليلون فقط من يتكلمون عن الطريق الموصل إليها ويحللون السلوك الذي ساهم في ظهورها والانتفاع بها، والمقصود هنا هو السلوك الإبداعي باعتباره الحلقة الخفية والأساسية في منظومة الإبداع. فالنواتج الإبداعية تتطلب الوصول إليها المرور بالعديد من المحطات والتحديات التي تساهم في بلورتها وتحديدها، ولولاها لما أكتمل الإبداع وتجسد، وهذا ما يظهر أهمية السلوك الإبداعي وضرورة ترصده وتحليله.

وعليه نستطيع القول أن الهدف الأساسي الذي يجب أن تسعى إليه المؤسسات التي تنشُد الإبداع هو العمل على تنمية السلوك الإبداعي داخلها، وذلك من خلال التركيز الجاد والدائم على تعزيز عناصره بالإضافة فهم مراحلها والسعي لتوفير متطلباتها وعوامل نجاحها، كما يجب علينا التأكيد على الشخصية المبدعة ودورها الكبير، والمطلوب من المؤسسات هنا هو حث الأفراد وتشجيعهم على استخراج قدراتهم الكامنة والتركيز على استقطاب المؤهلين منهم للإبداع، كما لا ننسى خطر معوقات السلوك الإبداعي، إذ يجب تحييدها والعمل على إزالتها والتخلص منها.

وانطلاقاً مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية قوية بين تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري والسلوك الإبداعي كهدف أساسي للعمل المعاصر، إذ نستطيع القول ببساطة أن من بين نتائج تبني وإحلال التمكين هو تعزيز وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين، هما:

أولاً- أهم نتائج القسم النظري:

1- التمكين عبارة عن مفهوم عام يتم تداوله في الفكر الإنساني عبر العديد من التخصصات والعلوم الاجتماعية والإنسانية والسياسية والقانونية والاقتصادية والإدارية. والهدف الأساسي منه هو الاهتمام بالإنسان وتوفير المتطلبات الأساسية لنموه وازدهاره وعدم تكبيله واضطهاده، حيث أنه يدعو إلى إحلال المساواة بين الجميع ورفع الغبن عن الأقليات والفئات المهمشة، كما ينظر إليه على أنه أحد نتائج بروز حقوق الإنسان وتصدرها مسرح الأحداث والوقائع على المستوى الدولي.

2- اهتم الإسلام بمفهوم التمكين وأصل له تأصيلاً فعالاً ومتعدد الأبعاد، وهذا ما يظهر في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والمطلوب منا كمسلمين هو إحياء هذا التراث والتعمق فيه بدلا من اللجوء إلى استيراد النظريات والنماذج التمكينية التي لا تتماشى مع متطلبات وواقعنا وبيئتنا.

3- إن البحث عن مفهوم دقيق ومحدد للتمكين كمصطلح إداري يعد مشكلة حقيقية، إذ تعددت النماذج الشارحة والمفسرة له في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، ولعل هذا ما يميزه عن غيره من المصطلحات والمفاهيم الإدارية، فتراه وعمقه 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 فيما بينها. لكن الملاحظ حالياً هو الاتفاق على تناوله اعتباراً من كونه إستراتيجية معاصرة للتطوير الإداري هدفها هو تفعيل وتثمين أداء ودور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

4- إن الهدف الأساسي للتمكين 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 .

5- يتداخل التمكين مع العديد من المفاهيم المقاربة التي تبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له، لكن يجب علينا هنا التأكيد على أن التمكين يتميز عنها ولا يجوز المقارنة والجمع بينه وبينها، فمبادئ إدارية مثل التفويض والمشاركة والإثراء والاندماج... الخ تعتبر من بين تقنياته ومتطلباته، كما أنه يعمل بالتوازي مع العديد من استراتيجيات التغيير المعاصرة انطلاقاً من مبدأ التوافق والتأثير المتبادل بينها مثل الإدارة بالمكشوف، وإعادة هندسة العمليات، والإدارة بالجوودة الشاملة.

6- إن متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المؤسسة تبني مدخل التمكين، حيث تظهر أهميته انطلاقاً من أن محور اهتمامه هو الموارد البشرية وكيفية تفعيلها وتأهيلها، كما أن نتائجه كبيرة على مستوى المؤسسة والعاملين والعملاء على حد سواء. فبالنسبة للمؤسسة يساهم التمكين في زيادة مستويات الجودة والقرب أكثر من العاملين والعملاء، كما أن لديه أثراً مباشراً وكبيراً على الإنتاجية والربحية، أما بالنسبة للعاملين فالتمكين يؤدي إلى زيادة التزامهم وتعلمهم، كما يضمن لهم النمو والتطور، والأهم يوفر لهم فرصاً مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، أما بالنسبة للعملاء فهو يضمن التواصل الفعال معهم بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وإشباع حاجياتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

7- إن التطبيق الفعال للتمكين كإستراتيجية للتطوير الإداري يفرض على المؤسسة تبني المدخل العملي الذي يقوم على المزج بين المدخلين النفسي والهيكلية. فالتمكين إحساس داخلي ينبع من ذاتية العامل ورغبته في النمو والتقدم، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، كما أن البيئة والمناخ التنظيمي تشجع على ظهور هذا الإحساس ونموه، فالهيكل التنظيمي، والنظم، والثقافة، والقيادة، والتحفيز... الخ، كلها عوامل تساهم في بناء منظومة التمكين، حيث يعبر عنها بمتطلبات التمكين الهيكلية. لذا يمكننا القول باختصار بأن التمكين عبارة عن شعور داخلي (التمكين النفسي) يحتاج إلى متطلبات بيئية تساهم في تعزيزه وتحقيقه (التمكين الهيكلية).

8- إن التطبيق الفعال للتمكين يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الانتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، حيث لا يمكن أن نتوقع الوصول إليه بين عشية وضحاها، وهذا ما يفرض على المؤسسة التركيز على مراحل وخطوات مدروسة تشكل خطة التمكين الخاصة بها، والتي تنطلق أساساً من واقعها وخصوصية بيئة الأعمال التي تعمل فيها، بالإضافة إلى مدى قدرة وجاهزية مواردها البشرية. وهي هذا الصدد تؤكد الدراسات والبحوث على العديد من النماذج التي يمكن الاستدلال والاقتماد بها، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يصلح في بيئة ومؤسسة قد لا يكون صالحاً في بيئة ومؤسسة أخرى .

9- من المؤكد أن اعتماد التمكين كإستراتيجية للتطوير الإداري يتطلب مخصصات وميزانيات معتبرة لتحقيق متطلباته وتوفير مستلزماته، كما قد ينجر عنه أعباء نفسية إضافية بالنسبة للمدير والعامل، فالتمكين يتطلب من المدير التخلي عن بعض سلطاته وصلاحياته، كما يجبره على إعادة النظر في طريقته الإشرافية وفلسفته الإدارية، وهذا الأمر ليس بالسهل والهين، أما بالنسبة للعاملين فالتحولات المرافقة للتمكين بما يحمله من آفاق يحتاج منهم إلى تحضير نفسي متخصص، وتأهب عال من أجل النجاح وإثبات الذات.

10- في ظل السعي نحو إحلال إستراتيجية التمكين لابد من الاستعداد للكثير من العوامل التي قد تساهم في إعاقته، وذلك اعتبارا من تلازم مقاومة التغيير لأي مدخل تطويري مهما كان، وهذه المعوقات قد يكون مصدرها المدير أو حتى العامل نفسه إذا كانا غير مقتنعين بأهمية التمكين وجدواه، كما قد يكون مصدرها الإجراءات والأساليب الإدارية القائمة إذا تم المحافظة عليها. وفي هذا الصدد نؤكد على أن العديد من المنظمات في بيئة الأعمال الغربية استطاعت تجاوز هذه المعوقات بحيث أصبح التمكين واقعا معاشا فيها، أما منظماتنا العربية عموما والجزائرية خصوصا ما زالت متأخرة من منظور مؤشر التمكين، وعليه فالتحدي الحالي أمامها هو كيفية إحلاله والاستفادة من مزاياه وانعكاساته.

11- لا يمكننا تحليل السلوك الإبداعي دون أن نعرج على الإطار العام للإبداع، هذا الأخير في حقيقته عبارة عن مفهوم معقد ومركب من الصعب التطرق إليه دون المرور بمحطات عدة مرتبطة بالبيئة الإبداعية، والشخصية المبدعة، وعمليات الإبداع، بالإضافة إلى نواتجه التي تشكل مجتمعة العملية الإبداعية، حيث يمكننا التعبير عن أهميتها اختصارا بكونها المطلب الأساسي للنمو والازدهار. فالمؤسسة بدون إبداع يجب أن تكافح وتجتهد لتبقى، لكنها مع الإبداع إذا لم تحقق السبق والريادة، فإنها تضمن النمو والبقاء بسهولة.

12- تلخص طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي انطلاقا من كونه الجسر الذي يربط بين التفكير الإبداعي والنواتج الإبداعية في شكلها النهائي والمللموس، وعليه فالسلوك الإبداعي عبارة عن تفاعلات وممارسات تبتعد عن المعتاد وتهدف إلى الريادة والتميز. ومن أجل فهم السلوك الإبداعي لابد من التأكيد على أنه يظهر من خلال عناصره المتمثلة في: الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، والميل إلى التجريب... الخ. كما أن السلوك الإبداعي يُعرَّف من خلال مراحل التي اختلفت الدراسات في ضبطها وتحديدها، إلا أنها في الإطار العام تبدأ بفكرة أو رغبة في التغيير والتميز وتنتهي بناتج قد يكون إبداعا أو محاولة نحو ذلك.

13- من أجل تنمية السلوك الإبداعي توصلنا إلى بناء نموذج خاص بقوم على توفر ثلاث مداخل أساسية، حيث يركز المدخل الأول على الشخصية المبدعة من خلال دراسة وتحليل خصائصها وسماتها، أما المدخل الثاني فيركز على الإدارة الإبداعية وضرورة سعيها لتوفير متطلبات الشخصية المبدعة، بالإضافة إلى تركيزها على تهيئة بيئة ومناخ تنظيمي مشجع ومحفز على السلوك الإبداعي، الذي لا يمكن ضمان تنميته إلا من خلال تبني تقنيات وأساليب داعمة نذكر من بينها على سبيل المثال العصف الذهني، أما عن المدخل الثالث فيركز على ضرورة معرفة معوقات السلوك الإبداعي وتبني نظام خاص للتخلص منها، أو على الأقل الحد من تأثيراتها وانعكاساتها السلبية.

14- أكدت العديد من الدراسات العربية والغربية على أن تنمية السلوك الإبداعي لا يمكن أن تكون إلا في ظل مناخ تنظيمي خاص يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتحديات، وهنا يمكن أن نتكلم على المناخ التنظيمي التمكيني باعتباره يهيئ الظروف والعوامل الحاضنة للمبدعين. وهذا ما يثبت طبيعة العلاقة التأثيرية للتمكين على تنمية السلوك الإبداعي، وفي ظل هذا الاتجاه ظهرت العديد من المقاربات ذات العلاقة أهمها مدخلي: القيادة والتدريب في ظل إستراتيجية التمكين من أجل الإبداع.

ثانيا- أهم نتائج القسم التطبيقي:

1- تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة فرعا تابعا لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)، والتي بدورها تعتبر أحد أهم المؤسسات المشكلة لمجمع Sonelgaz SPA. وقد وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية فيها نظرا لعدة أسباب أهمها حساسة 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، وبالأخص في ولاية الجلفة بسبب كثافتها السكانية العالية وانتشارها الجغرافي الكبير.

2- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين بشقيه النفسي والهيكلية، فبالنسبة للتمكين النفسي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس انطلاقا من أربعة أبعاد أساسية وهي: (المعنى، والمقدرة، والحرية، والتأثير)، أما بالنسبة للتمكين الهيكلي فتوصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس بستة أبعاد أساسية، وهي: (التفويض، والمشاركة، وفرق العمل، والمعلومات والاتصال، والتحفيز والتشجيع، والتدريب والتعليم). أما المتغير التابع فكان السلوك الإبداعي، الذي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس من خلال ستة أبعاد أساسية، وهي: (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والقبالية للتغيير، والمخاطرة وروح المحازفة، وسعة الاتصالات).

3- بلغت عينة الدراسة ربع المجتمع الكلي، حيث وزعنا انطلاقا من ذلك (128) استمارة استبانة عشوائيا على مختلف العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، واسترجعنا منها (118) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (92,19%)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (114) استمارة بنسبة بلغت (96,61%)، وهي نسبة عالية جدا تعكس التفاعل الايجابي الكبير للعاملين مع البحث.

4- كانت جميع فقرات الإستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصدقية العالية لأداة الدراسة وصلاحياتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للدراسة ككل والذي بلغ (0.899)، وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به، حيث

تعني بأننا متأكدون بنسبة **89,9%** من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث.

5- كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الغالب عليها هم الذكور بما نسبته **(80,7%)**. أما بالنسبة للعمر فقد كانت نسبة **(65%)** من العاملين في عينة الدراسة ممن لا يتجاوز سنهم **(40 سنة)**، كما أن أكثر من **(96,5%)** منهم كانوا ممن لا يتجاوز سنهم **(50 سنة)**. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها ما نسبته **(52,6%)** من عينة الدراسة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة، وهذا ما يفسر بأن العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مقعد إلى حد ما، حيث يتطلب تخصصات متنوعة ومهارات متعددة.

6- كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن أعوان التحكم كانوا هم الغالبون على عينة الدراسة بنسبة بلغت **(50,78%)**. أما بالنسبة للخبرة فقد جاء حوالي **(30%)** من العاملين في عينة الدراسة بمستوى عال من الخبرة (أكثر من **16 سنة**)، كما أن أكثر من **(40%)** منهم يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة (بين **5 و 15 سنة**)، أما بالنسبة لطبيعة العمل فقد كان توزيع العمال في عينة الدراسة متوازنا، حيث جاءت الأعمال الإدارية في المرتبة الأولى بنسبة بلغت **(36,8%)**، تليها الأعمال المختلطة بنسبة بلغت **(34,2%)**، ثم الأعمال التقنية بنسبة بلغت **(28,9%)**.

7- بصفة عامة كان مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له **(3.90)**، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد كان مستوى كل من "المعنى" و"المقدرة" و"التأثير" مرتفعا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي **(4.14)** و**(4.39)** و**(3.80)**، أما مستوى "الحرية" فقد كان متوسطا إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح له **(3.25)**.

8- بصفة عامة كان مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له **(3.35)**، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد جاءت جميعا بمستويات متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسطات الحسابية المرجحة لكل من "التفويض" و"المشاركة" و"فرق العمل" و"المعلومات والاتصال" و"التحفيز والتشجيع" و"التدريب والتعليم" على التوالي **(3.47)** و**(3.35)** و**(3.27)** و**(3.67)** و**(2.92)** و**(3.44)**.

9- بصفة عامة كان مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له **(3.62)**، أما من منظور الأبعاد المشكلة له فقد كان مستوى كل من

"الأصالة والمرونة" و"الطلاقة والقدرة على التحليل" و"الحساسية للمشكلات" مرتفعا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.82) و(3.87) و(3.73)، أما مستوى كل من "القابلية للتغيير" و"المخاطرة وروح المجازفة" و"سعة الاتصالات" فقد كان متوسطا إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.34) و(3.35) و(3.59) .

10- بصفة عامة يمكننا القول أن جميع أبعاد التمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.237، 0.255، 0.256، 0.367). كما أننا توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

11- بصفة عامة يمكننا القول أن جميع أبعاد التمكين الهيكلي (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.248، 0.275، 0.209، 0.336، 0.576). كما أننا توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

12- كنتيجة جوهرية يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وبصفة أكثر تحديدا توصلنا إلى أن التمكين النفسي والتمكين الهيكلي مع بعض يفسران (27.9%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، وهذه القيمة مقبولة إلى حد ما، خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن السلوك الإبداعي مفهوم إداري معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها النموذج بعين الاعتبار.

13- وأخيرا، توصلنا إلى أن آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، السلوك الإبداعي) كانت متجانسة وغير متباينة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي، أين كان مستواه أكبر لدى الإطارات مقارنة بأعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:

1- ضرورة اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي لما فيه من عمق في التحليل وخصوصية في الطرح وبالأخص لنا نحن كمسلمين، حيث سجلنا نقص فادحا وشحا كبيرا في الدراسات التي حاولت تناول هذا الموضوع.

2- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى منح العاملين حرية أكبر في أداء الأعمال بالطريقة التي يحبون ويرغبون، والعمل على محاسبتهم على أساس النتائج لا على أساس الأفعال. كما نؤكد هنا على منحهم المرونة الكافية في وضع الجداول الزمنية اللازمة لتأدية العمل المطلوب، فتقديمهم بمواعيد الدخول والخروج دون فائدة، وإلزامهم بجداول عمل محددة سلفا دون مشاورة ولا ضرورة لذلك يقضي على الاستقلالية، وهذا ما يؤثر سلبا على مستوى التمكين النفسي لديهم.

3- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تحسيس العاملين أي كانت مكانتهم بأهميتهم، وتأثير أفكارهم وأعمالهم على حاضر ومستقبل المؤسسة، وهنا ننصح بطرق خاصة لذلك مثل اللقاءات الدورية المفتوحة، والاجتماعات التقييمية، وتشجيع الفعاليات العمالية... الخ.

4- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تعزيز وتدعيم التمكين الهيكلي من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي الذي يتميز به العاملون داخلها.

5- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى بناء نظام فعال للتفويض، وذلك من أجل تعزيز مستوى التمكين الهيكلي داخلها. وهنا ننصحها بالثقة أكثر في عمالها ومنحهم مزيدا من السلطة لضمان تفعيلهم في أداء المهام المناطة بهم.

5- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تحقيق مبدأ المشاركة والعمل به كشعار وفلسفة داخلها، وبالأخص في عمليات صنع واتخاذ القرار، وهنا نؤكد على تعزيز روح التعاون والتآزر بين الرؤساء والعاملين بصفة خاصة، والعاملين فيما بينهم بصفة عامة، وذلك عن طريق تشجيعهم على تبادل الرؤى والتصورات بعيدا عن تدرج السلطة والموقع الوظيفي.

6- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تعزيز مكانة وأهمية فرق العمل كإستراتيجية للتطوير الإداري وبالأخص في كل قسم ودائرة داخلها، وهنا نؤكد على أن العمل بروح الفريق الواحد يجب أن يكون شعارا يجسده القادة والمدبرون فيها قبل العاملون.

7- تعاني مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من تخلف نظم الاتصال داخلها، وهنا نؤكد على ضرورة سعيها نحو الاهتمام الدائم بتطوير آليات ووسائل تبادل المعلومات، وبالأخص الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتفعيلها داخلها، بما يضمن نقلا دائما وسريعا للمعلومات بمختلف اتجاهاتها في الوقت المناسب، كما نؤكد هنا على الحد من استعمال اللوائح والتعليمات إلا في الضرورة لأنها تقضي على المبادرات الفردية وتفقد العمل الحيوية والمرونة اللازمة.

8- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى إعادة النظر في طريقة توزيع العوائد والمنح على عمالها، وذلك من خلال العمل بنظام الأجر والمكافآت على أساس النتائج لا على أسس أخرى. كما ندعو المديرين والقادة داخلها إلى العمل بجد على تشجيع وتحفيز الناجحين والمبادرين أكثر من ترصد وتبع المخطئين، لأن الخطأ أحيانا قد يكون بوابة للنجاح، وهذا ما يؤكد المنطق العملي حيث لا يمكن أن نتوقع سلوكا إبداعيا بعيد عن العثرات والهفوات.

9- يتفق أغلب العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على عدم عدالة نظام الترقيات والتطور الوظيفي داخلها، وهذا ما يشكل خطرا كبيرا على مستقبل العطاء والإبداع فيها، وعليه فالمطلوب منها هو تحري الموضوعية في إدارة المسار الوظيفي، بشكل يضمن إتاحة الفرص للجميع من أجل التقدم والتطور انطلاقا من أسس ومعايير واضحة ومحددة.

10- رغم الحركية الدائمة لبيئة الأعمال وما تحمله من تغيرات في طبيعة ووسائل العمل، إلا أننا سجلنا ضعفا في نظام التدريب داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، إذ اشتكى العاملون من نقص الدورات التدريبية المتخصصة وعدم كفايتها، وهنا يجب التأكيد على أهمية التدريب والتنمية باعتبارهما من أهم متطلبات النجاح وخصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة، لذا فالمطلوب من المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية واضحة لضمان تدريب دائم ومتجدد لمختلف عمالها. ونؤكد هنا بصفة خاصة على ضرورة حرص المؤسسة على تدريب عمالها قبل توظيفهم، لما يوفره التدريب لهم من فرص لصقل مواهبهم وقدراتهم، كما يمكنهم من معرفة حقيقة العمل ومتطلباته قبل الخوض في غماره وتحدياته.

11- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تشجيع الأفكار والممارسات الجديدة، وأن تعمل على تحفيز العاملين لطرحها والعمل بها، فالميل إلى الروتين وإحكام التعليمات والقواعد الصارمة يقضي على روح الإبداع ويكرس التبعية والميل إلى النمطية.

12- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تدعيم المستوى المرتفع نوعا ما للحساسية تجاه المشكلات الذي يتميز به عاملوها، وذلك عن طريق سعيها الجاد نحو بناء نظام للإنذار المبكر، يساعد على استغلال هذه الملكة لتطوير مجالات المؤسسة قبل ظهور المشكلات وتفاقمها، خصوصا وأن طبيعة خدماتها على قدر كبير من الحساسية للتوقفات أو الانقطاعات.

13- من الضروري أن تدرك مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة أهمية التغيير وإدارته في بيئة الأعمال المعاصرة، وهنا ندعوها إلى ضرورة فتح المجال أمام عمالها لطرح أفكارهم وتشجيعهم على تغيير طرق عملهم وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات العمل وفعاليتها. كما ندعوها هنا إلى الحرص الدائم في سبيل البحث عن الطرق والممارسات الجديدة في العمل سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا، لأن الروتين والميل إلى التمنييط الصارم والمفرط يعتبر من أهم معوقات السلوك الإبداعي.

14- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تدعيم روح المغامرة الإيجابية، وذلك عن طريق تشجيع العاملين على النزوح إليها، وهنا نصحبها بإتباع إستراتيجية خاصة بذلك مثل إنشاء بنك الأفكار وتخصيص ميزانيات سنوية لتطبيق البعض منها، وإنشاء غرف للإبداع وتنظيم مسابقات دورية للعاملين من أجل تشجيعهم على طرح وتبادل الأفكار الإبداعية، وهذه الممارسات وغيرها وإن كانت تتسم ببعض الخطورة إلا أنها ضرورة لتمنية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

15- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تشجيع عاملها على تبادل الرؤى والمقترحات والخبرات فيما بينهم من جهة، وإلى توطيد علاقاتهم من جهة أخرى مع المتخصصين في أعمالهم خارج بيئة العمل، فتبادل الأفكار وتناقيلها يشجع على تطويرها وتحويلها إلى ممارسات جديدة وفعالية إبداعية في بيئة العمل، وهنا نؤكد على الملتقيات والندوات والورشات الخاصة وأهميتها بالنسبة للعاملين والمؤسسة على حد سواء، سواء الداخلية أي التي تنظمها المؤسسة، أو الخارجية التي تنظمها جهات متخصصة.

16- وأخيرا، من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة إلى تعزيز نظم التوظيف داخلها، بشكل يمكنها من استقطاب الأفراد اللذين تتوفر فيهم الصفات والمؤهلات الإبداعية.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين من جهة، والإبداع والسلوك الإبداعي من جهة أخرى.

- وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:
- بناء أنموذج لتمكين العاملين من منظور إسلامي: مقارنة نظرية تحليلية؛
 - تمكين العاملين: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص؛
 - مساهمة التمكين الهيكلي في تعزيز التمكين النفسي وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية؛
 - مساهمة إستراتيجية التمكين في تحقيق الإدارة الفعالة للوقت: دراسة ميدانية؛
 - العلاقة بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة؛
 - بناء أنموذج لتطبيق إستراتيجية التمكين في إدارة المستشفيات: دراسة حالة؛
 - دور التمكين الهيكلي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
 - أثر إستراتيجية تمكين العاملين على ولاء العملاء: دراسة حالة؛
 - أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية؛
 - أثر إستراتيجية فرق العمل على تنمية السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية؛
 - بناء أنموذج لتطبيق التسويق الداخلي من أجل تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة حالة؛
 - معوقات ومحفزات السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية مقارنة.

وفي الأخير ونحن نرفع القلم عن الكتابة إيدانا بإتمام هذا الجهد المتواضع - ولا ندعي كماله - نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي جمع مادته العلمية، وفي دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله.



جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور/

يسرني أن أضع بين يديك هذه الإستبانة، التي تهدف إلى مع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، والموسومة بالعنوان الآتي:

التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

تحت إشراف: الأستاذ الدكتور يرفي حسيب

من إعداد الطالب: جوال محمد السعيد

ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فأنا نأمل من سعادتكم الإطلاع على مشروع الإستبانة وتحكيمها، من خلال إبراز رأيكم حول مدى وضوح العبارات وملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى التصحيحات والإرشادات التي ترونها ضرورية.

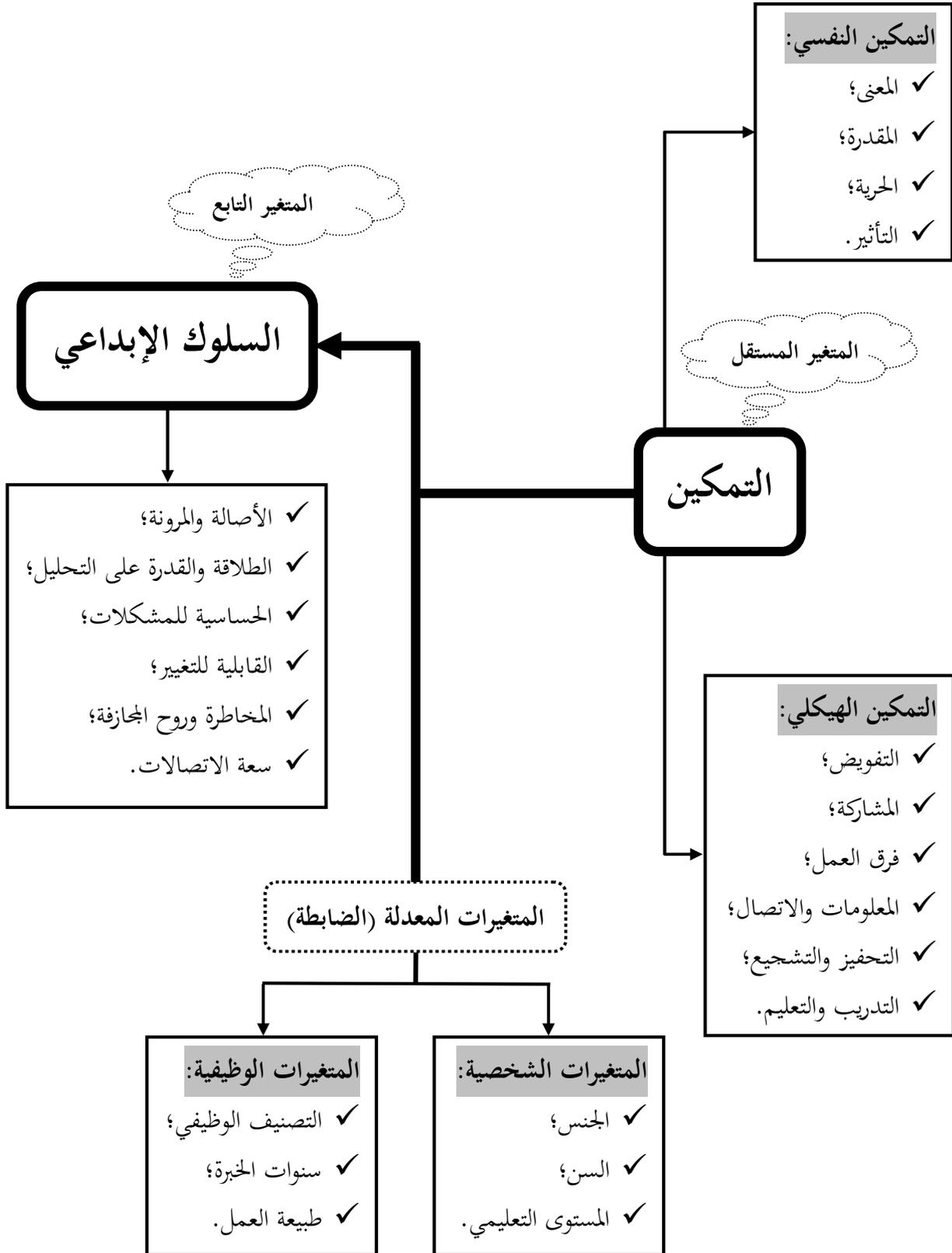
كما نخططكم علماً بأن أنموذج الدراسة مرفق مع الإستبانة، وأنا سنعمد على مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) لقياس اتجاه المستجوبين نحو كل فقرة. كما نرجو منكم سيدي الفاضل ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة. وفي الأخير تقبلوا منا كافة التقدير والاحترام،، وشكراً جزيلاً مسبقاً،،

الطالب: جوال محمد السعيد

TEL : 00.213.550.994.664

E-mail : djoul@gmail.com

أنموذج الدراسة



أولاً- المعلومات الشخصية:

1) الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر.	<input type="checkbox"/>	أنثى.	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------

2) العمر:	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة.	<input type="checkbox"/>	بين 25 و 35 سنة.
	<input type="checkbox"/>	بين 36 و 45 سنة.	<input type="checkbox"/>	بين 46 و 55 سنة.
	<input type="checkbox"/>	بين 56 و 65 سنة.	<input type="checkbox"/>	أكثر من 65 سنة.

3) المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي.	<input type="checkbox"/>	تقني.	<input type="checkbox"/>	تقني سامي.
	<input type="checkbox"/>	ليسانس.	<input type="checkbox"/>	مهندس.	<input type="checkbox"/>	ماستر.
	<input type="checkbox"/>	ماجستير.	<input type="checkbox"/>	دكتوراه.	<input type="checkbox"/>	أخرى.

ثانياً- المعلومات الوظيفية:

1) التصنيف الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	إطار سامي.	<input type="checkbox"/>	إطار عادي.	<input type="checkbox"/>	عون تحكم.
	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات.	<input type="checkbox"/>	بين 5 سنوات و 10 سنوات.
	<input type="checkbox"/>	بين 11 سنة و 20 سنة.	<input type="checkbox"/>	بين 21 سنة و 25 سنة.
	<input type="checkbox"/>	بين 26 سنة و 30 سنة.	<input type="checkbox"/>	أكثر من 31 سنة.

3) طبيعة العمل:	<input type="checkbox"/>	إدارية.	<input type="checkbox"/>	تقنية.	<input type="checkbox"/>	مختلطة (إدارية وتقنية).
-----------------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------------------------

ثالثا- التمكين النفسي:

البعد الأول: المعنى

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبرة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					عقلي مهم وذو معنى بالنسبة لي.	1
					أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	2
					لا تشعرني المؤسسة بقيمتي وبأهمية العمل الذي أقوم به.	3 (*)

البعد الثاني: المقدرة

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبرة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	4
					أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي.	5
					أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	6

البعد الثالث: الحرية

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبرة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أُحدِّدُ بنفسي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	7
					أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.	8
					لا أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها.	9 (*)

(*) عبارة عكسية.

البعد الرابع: التأثير

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.	10
					تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	11
					تحقق مساهماتي الأثر الايجابي في تطوير المؤسسة.	12

رابعا- التمكين الهيكلي:

البعد الأول: التفويض

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.	13
					يُفَوَّضُ إليَّ رئيسي المباشر بعض المهام من أجل القيام بها.	14
					تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	15
					أعتمد على نفسي في أداء المهام الممنوحة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	16

البعد الثاني: المشاركة

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعمالين.	17
					لا أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.	18 (*)
					يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	19
					يتعاون العاملون في دائرتي على حل مشاكل العمل.	20

البعد الثالث: فرق العمل

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	21
					تُدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	22
					في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد.	23
					تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	24

(*) عبارة عكسية.

البعد الرابع: المعلومات والاتصال

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لا أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	25 (*)
					أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	26
					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

البعد الخامس: التحفيز والتشجيع

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					يتناسب الراتب والمكافئات التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.	29
					أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي وزملائي.	30
					يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	31
					يُنسَمُ نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية.	32

(*) عبارة عكسية.

البعد السادس: التدريب والتعليم

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					يُشارِكُ الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.	33
					تُوفَّرُ لي المؤسسة فُرْصَ المشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملِي.	34
					تُتِيحُ المؤسسة فُرْصًا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعليم.	35
					لا تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.	36 (*)

خامسا- السلوك الإبداعي:

البعد الأول: الأصالة والمرونة

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أسعى بجد لأن يكون التَّمييزُ السَّمةَ الغالبة على طريقة عملي.	37
					أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	38
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	39
					أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	40

(*) عبارة عكسية.

البعد الثاني: الطلاقة والقدرة على التحليل

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهمها الجميع.	41
					لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	42
					أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	43
					أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	44

البعد الثالث: الحساسية للمشكلات

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	45
					أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة.	46
					لا أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	47 (*)
					أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	48

(*) عبارة عكسية.

البعد الرابع: القابلية للتغيير

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبرة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					تحتاج المؤسسة إلى التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.	49
					تشجع المؤسسة على التغيير وتدعم الأفكار والممارسات الجديدة.	50
					أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	51
					أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.	52

البعد الخامس: المخاطرة وروح المجازفة

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبرة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	53
					أتحمل المَخاطِرَ والصُّعُوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي.	54
					لا أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة ويتميز بروح المجازفة.	55 (*)
					أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.	56

(*) عبارة عكسية.

البعد السادس: سعة الاتصالات

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		العبارة كما سترد في الإستبانة	
	لا	نعم	لا	نعم		
					أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.	57
					لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	58
					أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	59
					أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.	60

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة من الجامعات العربية

الدولة	مكان العمل	الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	
الأردن	جامعة البترا	الأستاذ الدكتور: نجم الغزاوي	01
السعودية	جامعة نايف العربية	الأستاذ الدكتور: عامر خضير الكبيسي	02
الأردن	جامعة العلوم التطبيقية	الأستاذ الدكتور: ثامر البكري	03
السعودية	جامعة الملك عبد العزيز	الأستاذ الدكتور: أحمد بن داود المزجاجي	04
الأردن	جامعة الزرقاء	الأستاذ الدكتور: علي فلاح الزعبي	05
الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	الأستاذ الدكتور: محمود علي ابراهيم شجراوي	06
السعودية	جامعة الجوف	الأستاذ الدكتور: عبدالناصر عبدالله عيسى	07
الأردن	جامعة الزيتونة	الدكتور: محمد إقبال العجلوني	08
السعودية	جامعة الجمعة	الدكتور: جمال رضا محمد حلاوة	09

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة من الجامعات الجزائرية

مكان العمل	الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	
جامعة تلمسان	الأستاذ الدكتور: عبد الله عبد السلام بندي	01
المدرسة العليا للتجارة	الأستاذ الدكتور: بن عيسى عنابي	02
جامعة الجزائر -3-	الأستاذ الدكتور: فرحات غول	03
جامعة عنابة	الأستاذ الدكتور: بن عمارة منصور	04
جامعة البليدة	الأستاذ الدكتور: عمر غزالي	05
جامعة بشار	الدكتور: عبد السلام مخلوفي	06

الموضوع: استبيان

... السادة والسيدات عمال مديرية التوزيع بالجلفة،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، والموسومة بالعنوان الآتي:

التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

تحت إشراف: الأستاذ الدكتور حسين يريقي

من إعداد الطالب: محمد السعيد جوال

واعتباراً من كونكم جزءاً مهماً من مجتمع البحث، فإني أرجو منكم التفضل والتكرم بالإجابة على كامل أسئلة الإستبانة بما يحاكي الواقع العملي، حتى يتسنى لنا اقتراح التوصيات الملائمة كمحصلة لمخرجات البحث.

شاكراً ومقدراً كرم التجاوب، ومؤكداً في سياقها أن مجمل ما سيرد في الإستبانة سيُحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي، وتأكيداً على ذلك فإنه لا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا ألقابكم، ولأي استفسار يرجى منكم الاتصال بالطالب عن طريق المعلومات الواردة أدناه.

دمتم ذخراً لخدمة البحث العملي،،، لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم،،،

الطالب: جوال محمد السعيد

TEL : 00.213.550.994.664

E-MAIL : Djoual@gmail.com

أولاً- المعلومات الشخصية:

1) الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر.	<input type="checkbox"/> أنثى.
-----------	-------------------------------	--------------------------------

2) العمر:	<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.

3) المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي.	<input type="checkbox"/> تقني.	<input type="checkbox"/> تقني سامي.
	<input type="checkbox"/> ليسانس.	<input type="checkbox"/> مهندس.	<input type="checkbox"/> ماجستير.
	<input type="checkbox"/> ماجستير.	<input type="checkbox"/> دكتوراه.	<input type="checkbox"/> أخرى.

ثانياً- المعلومات الوظيفية:

1) التصنيف الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إطار.	<input type="checkbox"/> عون تحكم.	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ.
---------------------	--------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

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.

3) طبيعة العمل:	<input type="checkbox"/> إدارية.	<input type="checkbox"/> تقنية.	<input type="checkbox"/> مختلطة (إدارية وتقنية).
-----------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------------------

ثالثا: العبارات المشكلة للاستبانة

يرجى منك سيدي التكرم وقراءة العبارات الآتية جميعها بدقة، مع وضع علامة (X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيار واحد فقط، لذا ندعوك ونرجوك سيدي إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.					
02	أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.					
03	لا تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به.					
04	أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.					
05	أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي.					
06	أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.					
07	أُحدِّدُ بنفسِي الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.					
08	أتمتع بجزية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.					
09	لا أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أُرغب في إنجازها.					
10	أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.					
11	تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.					
12	تُحقِّقُ مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.					

الملحق (04): الاستبانة في شكلها النهائي

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
13	يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.					
14	رئيسي المباشر يُفَوِّضُ إليَّ بعض المهام للقيام بها.					
15	أحتاج إلى صلاحيات أكثر من أجل النجاح في تأدية مهامي.					
16	أعتمد على نفسي في أداء المهام المُفَوِّضَةِ إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.					
17	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.					
18	أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.					
19	يأخذ رئيسي المباشر بآرائني ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.					
20	في دائرتي يتعاون العاملون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.					
21	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.					
22	تُدَعِّمُ المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.					
23	في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد.					
24	تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.					
25	أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.					
26	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملني في الوقت المناسب.					
27	تتصف التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالغموض.					

الملحق (04): الاستبانة في شكلها النهائي

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
28	تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية... الخ).					
29	يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
30	أتلقى الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي.					
31	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.					
32	نظام الترقيات في المؤسسة غير عادل.					
33	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.					
34	تُوفّر لي المؤسسة فُرصًا للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.					
35	تُتيح المؤسسة فُرصًا متساوية للجميع من أجل التدريب.					
36	لا تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.					
37	أسعى بجد لأن يكون التميُّز السِّمة الغالبة على طريقة عملي.					
38	أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.					
39	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.					
40	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
41	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهمها الجميع.					

الملحق (04): الاستبانة في شكلها النهائي

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
42	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.					
43	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.					
44	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.					
45	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.					
46	أسعى يجد لحل مشاكل عملي بسرعة.					
47	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.					
48	أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.					
49	تحتاج المؤسسة إلى التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.					
50	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.					
51	لا تدعّم المؤسسة الأفكار والممارسات الجديدة.					
52	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.					
53	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.					
54	أتحمل المَخاطِرَ في أداء المهام المرتبطة بعملي.					
55	أفضل العمل في مجموعة لا تميل إلى المغامرة.					
56	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.					
57	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.					

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		النفسي	الهيكلي	التمكين	السلوك	الكل
N		114	114	114	114	114
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9020	3.3586	3.5397	3.6205	3.5801
	Std. Deviation	.43227	.56613	.44729	.49303	.40752
	Absolute	.086	.067	.090	.076	.057
Most Extreme Differences	Positive	.075	.041	.081	.076	.057
	Negative	-.086	-.067	-.090	-.068	-.038
Kolmogorov-Smirnov Z		.918	.716	.959	.814	.606
Asymp. Sig. (2-tailed)		.368	.685	.317	.522	.856

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

		عبارة رقم (01)	عبارة رقم (02)	عبارة رقم (03)	المعنى
عبارة رقم (01)	Pearson Correlation	1	.621**	.032	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000	.734	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (02)	Pearson Correlation	.621**	1	-.065	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000		.492	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (03)	Pearson Correlation	.032	-.065	1	.628**
	Sig. (2-tailed)	.734	.492		.000
	N	114	114	114	114
المعنى	Pearson Correlation	.695**	.682**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

		Correlations			
		عبارة رقم (04)	عبارة رقم (05)	عبارة رقم (06)	المقدرة
عبارة رقم (04)	Pearson Correlation	1	.505**	.453**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (05)	Pearson Correlation	.505**	1	.353**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (06)	Pearson Correlation	.453**	.353**	1	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	114	114	114	114
المقدرة	Pearson Correlation	.812**	.769**	.788**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations			
		عبارة رقم (07)	عبارة رقم (08)	عبارة رقم (09)	الحرية
عبارة رقم (07)	Pearson Correlation	1	.321**	-.144	.626**
	Sig. (2-tailed)		.001	.128	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (08)	Pearson Correlation	.321**	1	-.178	.719**
	Sig. (2-tailed)	.001		.058	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (09)	Pearson Correlation	-.144	-.178	1	.379**
	Sig. (2-tailed)	.128	.058		.000
	N	114	114	114	114
الحرية	Pearson Correlation	.626**	.719**	.379**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

		Correlations			
		عبارة رقم (10)	عبارة رقم (11)	عبارة رقم (12)	التأثير
عبارة رقم (10)	Pearson Correlation	1	.378**	.455**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (11)	Pearson Correlation	.378**	1	.578**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	114	114	114	114
عبارة رقم (12)	Pearson Correlation	.455**	.578**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	114	114	114	114
	Pearson Correlation	.781**	.789**	.840**	1
	التأثير Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	114	114	114	114

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations		عبارة رقم (13)	عبارة رقم (14)	عبارة رقم (15)	عبارة رقم (16)	التفويض
عبارة رقم (13)	Pearson Correlation	1	.211*	.082	.075	.650**
	Sig. (2-tailed)		.024	.385	.427	.000
	N	114	114	114	114	114
عبارة رقم (14)	Pearson Correlation	.211*	1	-.208*	.099	.544**
	Sig. (2-tailed)	.024		.027	.294	.000
	N	114	114	114	114	114
عبارة رقم (15)	Pearson Correlation	.082	-.208*	1	-.321**	.296**
	Sig. (2-tailed)	.385	.027		.000	.001
	N	114	114	114	114	114
عبارة رقم (16)	Pearson Correlation	.075	.099	-.321**	1	.474**
	Sig. (2-tailed)	.427	.294	.000		.000
	N	114	114	114	114	114
التفويض	Pearson Correlation	.650**	.544**	.296**	.474**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	114	114	114	114	114

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Correlations	عبارة رقم (17)	عبارة رقم (18)	عبارة رقم (19)	عبارة رقم (20)	المشاركة
Pearson Correlation	1	.215*	.389**	.367**	.730**
عبارة رقم (17) Sig. (2-tailed)		.022	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.215*	1	.370**	.163	.593**
عبارة رقم (18) Sig. (2-tailed)		.022	.000	.082	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.389**	.370**	1	.370**	.753**
عبارة رقم (19) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.367**	.163	.370**	1	.703**
عبارة رقم (20) Sig. (2-tailed)		.000	.082	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.730**	.593**	.753**	.703**	1
المشاركة Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations	عبارة رقم (21)	عبارة رقم (22)	عبارة رقم (23)	عبارة رقم (24)	الفرق
Pearson Correlation	1	.680**	.659**	.573**	.871**
عبارة رقم (21) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.680**	1	.599**	.466**	.809**
عبارة رقم (22) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.659**	.599**	1	.691**	.881**
عبارة رقم (23) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.573**	.466**	.691**	1	.804**
عبارة رقم (24) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.871**	.809**	.881**	.804**	1
الفرق Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Correlations	عبارة رقم (25)	عبارة رقم (26)	عبارة رقم (27)	عبارة رقم (28)	الاتصالات
Pearson Correlation	1	.483**	.119	.184*	.687**
عبارة رقم (25) Sig. (2-tailed)		.000	.206	.050	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.483**	1	-.097	.129	.565**
عبارة رقم (26) Sig. (2-tailed)		.000	.303	.170	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.119	-.097	1	.042	.467**
عبارة رقم (27) Sig. (2-tailed)		.206	.303	.658	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.184*	.129	.042	1	.653**
عبارة رقم (28) Sig. (2-tailed)		.050	.170	.658	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.687**	.565**	.467**	.653**	1
الاتصالات Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations	عبارة رقم (29)	عبارة رقم (30)	عبارة رقم (31)	عبارة رقم (32)	التحفيز
Pearson Correlation	1	.544**	.300**	.238*	.742**
عبارة رقم (29) Sig. (2-tailed)		.000	.001	.011	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.544**	1	.469**	.234*	.796**
عبارة رقم (30) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.012	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.300**	.469**	1	.253**	.697**
عبارة رقم (31) Sig. (2-tailed)		.001	.000	.007	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.238*	.234*	.253**	1	.605**
عبارة رقم (32) Sig. (2-tailed)		.011	.012	.007	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.742**	.796**	.697**	.605**	1
التحفيز Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Correlations	عبارة رقم (33)	عبارة رقم (34)	عبارة رقم (35)	عبارة رقم (28)	التدريب
Pearson Correlation	1	.302**	.342**	.143	.601**
عبارة رقم (33) Sig. (2-tailed)		.001	.000	.129	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.302**	1	.679**	.288**	.788**
عبارة رقم (34) Sig. (2-tailed)	.001		.000	.002	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.342**	.679**	1	.337**	.832**
عبارة رقم (35) Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.143	.288**	.337**	1	.637**
عبارة رقم (36) Sig. (2-tailed)	.129	.002	.000		.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.601**	.788**	.832**	.637**	1
التدريب Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations	عبارة رقم (37)	عبارة رقم (38)	عبارة رقم (39)	عبارة رقم (40)	الأصالة
Pearson Correlation	1	.504**	.392**	.079	.751**
عبارة رقم (37) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.401	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.504**	1	.613**	.039	.759**
عبارة رقم (38) Sig. (2-tailed)	.000		.000	.681	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.392**	.613**	1	.002	.702**
عبارة رقم (39) Sig. (2-tailed)	.000	.000		.985	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.079	.039	.002	1	.472**
عبارة رقم (40) Sig. (2-tailed)	.401	.681	.985		.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.751**	.759**	.702**	.472**	1
الأصالة Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	114	114	114	114	114

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Correlations	عبارة رقم (41)	عبارة رقم (42)	عبارة رقم (43)	عبارة رقم (44)	الطلاق
Pearson Correlation	1	.328**	.385**	.307**	.747**
عبارة رقم (41) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.328**	1	.342**	.354**	.658**
عبارة رقم (42) Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.385**	.342**	1	.465**	.762**
عبارة رقم (43) Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.307**	.354**	.465**	1	.717**
عبارة رقم (44) Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.747**	.658**	.762**	.717**	1
الطلاق Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations	عبارة رقم (45)	عبارة رقم (46)	عبارة رقم (47)	عبارة رقم (48)	الحساسية
Pearson Correlation	1	.253**	.317**	.281**	.674**
عبارة رقم (45) Sig. (2-tailed)		.007	.001	.002	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.253**	1	.346**	.384**	.665**
عبارة رقم (46) Sig. (2-tailed)	.007		.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.317**	.346**	1	.390**	.746**
عبارة رقم (47) Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.281**	.384**	.390**	1	.728**
عبارة رقم (48) Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.674**	.665**	.746**	.728**	1
الحساسية Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Correlations	عبارة رقم (49)	عبارة رقم (50)	عبارة رقم (51)	عبارة رقم (52)	التغيير
Pearson Correlation	1	.221*	-.168	-.026	.466**
عبارة رقم (49) Sig. (2-tailed)		.018	.074	.785	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.221*	1	-.044	.475**	.752**
عبارة رقم (50) Sig. (2-tailed)		.018	.638	.000	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	-.168	-.044	1	-.055	.343**
عبارة رقم (51) Sig. (2-tailed)		.074	.638	.561	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	-.026	.475**	-.055	1	.631**
عبارة رقم (52) Sig. (2-tailed)		.785	.000	.561	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.466**	.752**	.343**	.631**	1
التغيير Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations	عبارة رقم (53)	عبارة رقم (54)	عبارة رقم (55)	عبارة رقم (56)	المخاطرة
Pearson Correlation	1	.427**	-.102	.209*	.604**
عبارة رقم (53) Sig. (2-tailed)		.000	.278	.026	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.427**	1	-.006	.266**	.629**
عبارة رقم (54) Sig. (2-tailed)		.000	.952	.004	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	-.102	-.006	1	.011	.450**
عبارة رقم (55) Sig. (2-tailed)		.278	.952	.911	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.209*	.266**	.011	1	.666**
عبارة رقم (56) Sig. (2-tailed)		.026	.004	.911	.000
N	114	114	114	114	114
Pearson Correlation	.604**	.629**	.450**	.666**	1
المخاطرة Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	114	114	114	114	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Correlations	عبارة رقم (57)	عبارة رقم (58)	عبارة رقم (59)	عبارة رقم (60)	السعة
Pearson Correlation	1	.374**	.462**	.321**	.765**
عبارة رقم (57) Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
N	114	114	114	113	114
Pearson Correlation	.374**	1	.314**	.288**	.704**
عبارة رقم (58) Sig. (2-tailed)	.000		.001	.002	.000
N	114	114	114	113	114
Pearson Correlation	.462**	.314**	1	.405**	.704**
عبارة رقم (59) Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000
N	114	114	114	113	114
Pearson Correlation	.321**	.288**	.405**	1	.704**
عبارة رقم (60) Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000		.000
N	113	113	113	113	113
Pearson Correlation	.765**	.704**	.704**	.704**	1
السعة Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	114	114	114	113	114

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.638	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	60

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

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
عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.	209.7699	584.250	.212	.899
أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	210.0442	580.239	.243	.899
لا تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به.	211.2743	577.040	.219	.899
أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	210.0265	584.973	.176	.899
أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي.	210.0619	590.737	-.006	.900
أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	210.2743	578.237	.332	.898
أحدّد بنفسى الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	210.4425	573.660	.359	.898
أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.	211.2389	562.148	.449	.896
لا أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أربح في إنجازها.	212.1327	596.991	-.134	.903
أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.	211.1062	569.203	.380	.897
تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	210.4602	577.840	.272	.898
تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	210.5575	573.392	.328	.898
يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.	210.3982	572.867	.403	.897
رئيسي المباشر يفوض إليّ بعض المهام للقيام بها.	210.6637	583.172	.143	.900
أحتاج إلى صلاحيات أكثر من أجل النجاح في تأدية مهامي.	212.1593	591.635	-.034	.902
أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضّة إليّ دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	210.9823	579.946	.184	.899
تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	211.6549	554.853	.610	.895
أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.	210.5929	569.547	.430	.897
ياخذ رئيسي المباشر بآرائى ومقترحاتى عند اتخاذ قرارات العمل.	211.3717	556.736	.661	.894
في دائرتى يتعاون العاملون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	211.0619	559.594	.534	.896
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	211.3097	552.466	.622	.894

الملحق(05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

تُدْعَمُ المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	211.4071	560.154	.574	.895
في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد.	211.0088	556.955	.545	.895
تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	211.3097	563.394	.511	.896
أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	210.4425	574.552	.363	.898
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	210.7788	572.620	.406	.897
تتصف التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالعموض.	211.3186	585.148	.091	.900
تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ).	210.8496	569.218	.326	.898
يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.	211.1770	571.540	.284	.899
أُتْلَقُ الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي.	211.3274	553.061	.592	.895
يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع التاجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	211.9115	570.671	.335	.898
نظام الترقيات في المؤسسة غير عادل.	211.9558	574.346	.250	.899
يُشَارِكُ الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.	210.5044	578.216	.226	.899
تُوَفَّرُ لي المؤسسة فُرْصًا للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	211.3186	567.362	.423	.897
تُتَبَّحُ المؤسسة فُرْصًا متساوية للجميع من أجل التدريب.	211.5133	556.984	.557	.895
لا تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.	210.9735	577.669	.200	.900
أسعى بجد لأن يكون التَّمَيُّزُ السُّمَّةَ الغالبة على طريقة عملي.	210.6903	570.198	.345	.898
أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	210.4159	570.031	.469	.897
أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	210.5221	567.966	.503	.896
أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	211.0973	605.089	-.261	.905
أستطيع التعبير عن أفكارتي بلغة وطريقة يفهمها الجميع.	210.6637	564.761	.486	.896

الملحق(05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	210.5929	577.797	.355	.898
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	210.8584	565.962	.539	.896
أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	210.3894	570.543	.492	.897
لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها.	211.3009	580.784	.182	.899
أسعى بجد لحل مشاكل عملي بسرعة.	210.2832	572.991	.451	.897
أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	211.0088	562.955	.534	.896
أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	210.5221	570.448	.422	.897
تحتاج المؤسسة إلى التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.	210.7611	582.666	.136	.900
أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	211.3186	562.576	.524	.896
لا تُدعّم المؤسسة الأفكار والممارسات الجديدة.	211.2035	590.271	-.009	.902
أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.	211.4248	561.282	.560	.895
أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	210.5841	575.495	.290	.898
أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملتي.	210.3097	576.323	.362	.898
أفضل العمل في مجموعة لا تميل إلى المغامرة.	212.3097	597.716	-.137	.903
أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تنسم بالمخاطرة.	211.4336	568.391	.363	.898
أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.	211.1504	554.361	.586	.895
لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	211.3363	559.725	.515	.896
أعمل على تحسين علاقاتي مع زملائي وروؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	210.3186	568.987	.527	.896
أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.	210.9292	567.745	.379	.897

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جنس المستقصى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	92	80.7	80.7	80.7
Valid أنثى	22	19.3	19.3	100.0
Total	114	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

عمر المستقصى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	24	21.1	21.1	21.1
بين 31 و 40 سنة	50	43.9	43.9	64.9
Valid بين 41 و 50 سنة	36	31.6	31.6	96.5
أكثر من 51 سنة	4	3.5	3.5	100.0
Total	114	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	18	15.8	15.8	15.8
تقني	10	8.8	8.8	24.6
تقني سامي	21	18.4	18.4	43.0
ليسانس	27	23.7	23.7	66.7
Valid مهندس	20	17.5	17.5	84.2
ماستر	10	8.8	8.8	93.0
ماجستير	3	2.6	2.6	95.6
أخرى	5	4.4	4.4	100.0
Total	114	100.0	100.0	

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
إطار	41	36.0	36.0	36.0
Valid عون تحكم	44	38.6	38.6	74.6
Valid عون تنفيذ	29	25.4	25.4	100.0
Total	114	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
أقل من 5 سنوات	34	29.8	29.8	29.8
Valid بين 5 سنوات و 15 سنة	48	42.1	42.1	71.9
Valid بين 16 سنة و 25 سنة	25	21.9	21.9	93.9
أكثر من 26 سنة	7	6.1	6.1	100.0
Total	114	100.0	100.0	

توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
إدارية	42	36.8	36.8	36.8
Valid تقنية	33	28.9	28.9	65.8
Valid مختلطة	39	34.2	34.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين النفسي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المعنى	114	1.33	5.00	4.1433	.61122
المقدرة	114	3.00	5.00	4.3977	.55010
الحرية	114	1.33	4.33	3.2573	.64269
التأثير	114	1.67	5.00	3.8099	.83786
النفسي	114	2.83	4.67	3.9020	.43227
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعنى"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي.	114	1.00	5.00	4.7281	.66897
أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	114	1.00	5.00	4.4474	.91296
لا تقدر المؤسسة أهمية العمل الذي أقوم به.	114	1.00	5.00	3.2544	1.18852
المعنى	114	1.33	5.00	4.1433	.61122
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المقدرة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أثق في قدرتي على إنجاز عملي بالشكل المطلوب.	114	3.00	5.00	4.4912	.65508
أتمتع بالخبرة الكافية لأداء عملي.	114	3.00	5.00	4.4649	.66758
أستطيع التكيف بسهولة مع المستجدات والظروف الطارئة في عملي.	114	1.00	5.00	4.2368	.76774
المقدرة	114	3.00	5.00	4.3977	.55010
Valid N (listwise)	114				

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحرية"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أحدُ بنفسى الطريقة المناسبة لتنفيذ عملي.	114	1.00	5.00	4.0877	.95530
أتمتع بحرية كافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي.	114	1.00	5.00	3.2895	1.27414
لا أستطيع أن أرفض الأعمال التي لا أرغب في إنجازها.	114	1.00	5.00	2.3947	1.09398
الحرية	114	1.33	4.33	3.2573	.64269
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التأثير"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بأن لي تأثيرا كبيرا على كل ما يحدث في الدائرة التي أعمل فيها.	114	1.00	5.00	3.4211	1.12804
تؤدي نتائج عملي إلى تسهيل أعمال الآخرين.	114	1.00	5.00	4.0439	.95371
تحقق مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	114	1.00	5.00	3.9649	1.04695
التأثير	114	1.67	5.00	3.8099	.83786
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين الهيكلي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التفويض	114	1.75	4.50	3.4715	.48967
المشاركة	114	1.00	5.00	3.3509	.77482
الفرق	114	1.00	5.00	3.2719	.99699
الاتصالات	114	1.75	5.00	3.6776	.62020
التحفيز	114	1.00	5.00	2.9298	.90812
التدريب	114	1.25	5.00	3.4496	.83227
الهيكلي	114	2.13	4.75	3.3586	.56613
Valid N (listwise)	114				

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التفويض"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يثق رؤسائي في قدرتي على الإنجاز.	114	1.00	5.00	4.1228	.89384
رئيسي المباشر يُفوضُ إليَّ بعض المهام للقيام بها.	114	1.00	5.00	3.8509	.98872
أحتاج إلى صلاحيات أكثر من أجل النجاح في تأدية مهامي.	114	1.00	5.00	2.3684	1.06649
أعتمد على نفسي في أداء المهام المُفوضَة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	114	1.00	5.00	3.5439	1.10622
التفويض	114	1.75	4.50	3.4715	.48967
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المشاركة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين.	114	1.00	5.00	2.8684	1.20113
أشعر بأنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف مؤسستي.	114	1.00	5.00	3.9298	.99307
ياخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.	114	1.00	5.00	3.1404	1.06328
في دائرتي يتعاون العاملون فيما بينهم على حل مشاكل العمل.	114	1.00	5.00	3.4649	1.18381
المشاركة	114	1.00	5.00	3.3509	.77482
Valid N (listwise)	114				

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "فرق العمل"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	114	1.00	5.00	3.2018	1.26337
تُدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	114	1.00	5.00	3.1316	1.10119
في دائرتي يتم العمل بروح الفريق الواحد.	114	1.00	5.00	3.5263	1.26358
تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	114	1.00	5.00	3.2281	1.09734
الفرق	114	1.00	5.00	3.2719	.99699
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعلومات والاتصال"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أستطيع التواصل بسهولة مع زملائي ورؤسائي في العمل.	114	1.00	5.00	4.0877	.89800
أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب.	114	2.00	5.00	3.7544	.90780
تتصف التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالعموض.	114	1.00	5.00	3.1842	1.08543
تشجع المؤسسة على تبادل معلومات العمل باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (الانترنت، الشبكات الداخلية، المكالمات الهاتفية...الخ).	114	1.00	5.00	3.6842	1.29202
الاتصالات	114	1.75	5.00	3.6776	.62020
Valid N (listwise)	114				

الملحق(05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التحفيز والتشجيع"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتناسب الراتب والمكافآت التي أتحصل عليها مع الجهود التي أبذلها في العمل.	114	1.00	5.00	3.3246	1.32034
أتلقي الدعم والتشجيع الكافي من رؤسائي.	114	1.00	5.00	3.1754	1.31193
يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين.	114	1.00	5.00	2.6316	1.19929
نظام الترقيات في المؤسسة غير عادل.	114	1.00	5.00	2.5877	1.27475
التحفيز	114	1.00	5.00	2.9298	.90812
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التدريب والتعليم"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يُشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل.	114	1.00	5.00	4.0263	1.06813
تُوفّر لي المؤسسة فرصًا للمشاركة في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملتي.	114	1.00	5.00	3.2105	1.10888
تتيح المؤسسة فرصًا متساوية للجميع من أجل التدريب.	114	1.00	5.00	3.0000	1.23374
لا تشجع المؤسسة العاملين على التعليم والتطوير المستمر.	114	1.00	5.00	3.5614	1.23400
التدريب	114	1.25	5.00	3.4496	.83227
Valid N (listwise)	114				

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "السلوك الإبداعي"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الأصالة	114	1.50	5.00	3.8202	.71218
الطلاقة	114	2.00	5.00	3.8794	.66538
الحساسية	114	1.00	5.00	3.7325	.68946
التغيير	114	2.00	5.00	3.3421	.59521
المخاطرة	114	1.25	5.00	3.3596	.62403
السعة	114	1.00	5.00	3.5921	.81690
السلوك	114	2.33	4.96	3.6205	.49303
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الأصالة والمرونة"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أسعى بجد لأن يكون التَّمَيُّزُ السَّمَّةُ الغالبة على طريقة عملي.	114	1.00	5.00	3.8070	1.20381
أحل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	114	1.00	5.00	4.0877	.91749
أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه.	114	1.00	5.00	3.9737	.96359
أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	114	1.00	5.00	3.4123	1.21066
الأصالة	114	1.50	5.00	3.8202	.71218
Valid N (listwise)	114				

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الطلاقة والقدرة على التحليل"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أستطيع التعبير عن أفكارى بلغة وطريقة يفهمها الجميع.	114	1.00	5.00	3.8333	1.11241
لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	114	2.00	5.00	3.9123	.75915
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	114	1.00	5.00	3.6579	.93911
أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.	114	1.00	5.00	4.1140	.85971
الطلاقة	114	2.00	5.00	3.8794	.66538
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحساسية للمشكلات"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على التنبيه بمشاكل العمل قبل وقوعها.	114	1.00	5.00	3.2193	1.03700
أسعى بجد لحل مشاكل عملي بسرعة.	114	1.00	5.00	4.2193	.82825
أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين.	114	1.00	5.00	3.5088	1.05801
أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور في ما أقوم به من عمل.	114	1.00	5.00	3.9825	.98648
الحساسية	114	1.00	5.00	3.7325	.68946
Valid N (listwise)	114				

الملحق(05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "القابلية للتغيير"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحتاج المؤسسة إلى التغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل.	114	1.00	5.00	3.7632	1.08328
أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	114	1.00	5.00	3.2018	1.09042
لا تُدعّم المؤسسة الأفكار والممارسات الجديدة.	114	1.00	5.00	3.3070	1.10611
أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.	114	1.00	5.00	3.0965	1.07233
التغيير	114	2.00	5.00	3.3421	.59521
Valid N (listwise)	114				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المخاطرة وروح المجازفة"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.	114	1.00	5.00	3.9386	1.03295
أتحمل المَخاطِرَ والمُصُونات في أداء المهام المرتبطة بعملتي.	114	2.00	5.00	4.2018	.81120
أفضل العمل في مجموعة لا تميل إلى المغامرة.	114	1.00	5.00	2.2018	1.22062
أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تنسم بالمخاطرة.	114	1.00	5.00	3.0965	1.21909
المخاطرة	114	1.25	5.00	3.3596	.62403
Valid N (listwise)	114				

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "سعة الاتصالات"

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل.	114	1.00	5.00	3.3772	1.26484
لدي اطلاع كامل على المعلومات الصادرة والواردة من دائرتي.	114	1.00	5.00	3.1842	1.21616
أعمل على تحسين علاقتي مع زملائي وروسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي.	114	1.00	5.00	4.2105	.84637
أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي.	113	1.00	5.00	3.5929	1.20740
السعة	114	1.00	5.00	3.5921	.81690
Valid N (listwise)	113				

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	المعنى	.949	1.054
	المقدرة	.829	1.206
	الحرية	.845	1.183
	التأثير	.804	1.244

Statistics

		المعنى	المقدرة	الحرية	التأثير
N	Valid	114	114	114	114
	Missing	0	0	0	0
Skewness		-.280	-.567	-.650	-.384
Std. Error of Skewness		.226	.226	.226	.226

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.237^a	.056	.048	.48116

a. Predictors: (Constant), المعنى

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.539	1	1.539	6.646	.011^a
1	Residual	25.929	112	.232		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), المعنى

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
	(Constant)	2.829	.310		9.124	.000
1	المعنى	.191	.074	.237	2.578	.011

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.255^a	.065	.057	.47885

a. Predictors: (Constant), المقدرة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.787	1	1.787	7.792	.006^a
1	Residual	25.681	112	.229		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), المقدرة

b. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.615	.363		7.207	.000
	المقدرة	.229	.082	.255	2.791	.006

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.256^a	.066	.057	.47870

a. Predictors: (Constant), الحرية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.802	1	1.802	7.865	.006^a
	Residual	25.666	112	.229		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), الحرية

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.980	.233		12.813	.000
	الحرية	.197	.070	.256	2.805	.006

a. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.367^a	.135	.127	.46071

a. Predictors: (Constant), التأثير

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	3.695	1	3.695	17.409	.000^a
1	Residual	23.773	112	.212		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), التأثير

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
	(Constant)	2.798	.202		13.870	.000
1	التأثير	.216	.052	.367	4.172	.000

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
	.824	1.214
	.382	2.615
	.389	2.572
1	.643	1.554
	.455	2.196
	.502	1.991

a. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

		Statistics					
		التفويض	المشاركة	الفرق	الاتصالات	التحفيز	التدريب
N	Valid	114	114	114	114	114	114
	Missing	0	0	0	0	0	0
Skewness		-.284	-.459	-.252	-.331	-.291	-.367
Std. Error of Skewness		.226	.226	.226	.226	.226	.226

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248 ^a	.061	.053	.47980

a. Predictors: (Constant), التفويض

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.685	1	1.685	7.318	.008 ^a
1	Residual	25.783	112	.230		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), التفويض

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.755	.323		8.526	.000
	التفويض	.249	.092	.248	2.705	.008

a. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576^a	.332	.326	.40482

a. Predictors: (Constant), المشاركة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	9.113	1	9.113	55.609	.000^a
1	Residual	18.355	112	.164		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), المشاركة

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.392	.169		14.155	.000
	المشاركة	.367	.049	.576	7.457	.000

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.336^a	.113	.105	.46637

a. Predictors: (Constant), الفرق

ANOVA^b

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	3.108	1	3.108	14.287	.000^a
1	Residual	24.361	112	.218		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), الفرق

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
	(Constant)	3.076	.150		20.445	.000
1	الفرق	.166	.044	.336	3.780	.000

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.275^a	.076	.067	.47614

a. Predictors: (Constant), الاتصالات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	2.076	1	2.076	9.159	.003^a
1	Residual	25.392	112	.227		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), الاتصالات

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
	(Constant)	2.817	.269		10.458	.000
1	الاتصالات	.219	.072	.275	3.026	.003

a. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التشجيع والتحفيز كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.209^a	.044	.035	.48433

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.196	1	1.196	5.099	.026^a
1	Residual	26.272	112	.235		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), التحفيز

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	3.289	.154			21.377	.000
1	التحفيز	.113	.050	.209		2.258	.026

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.226^a	.051	.042	.48245

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.399	1	1.399	6.012	.016^a
1	Residual	26.069	112	.233		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.159	.193		16.330	.000
	التدريب	.134	.055	.226	2.452	.016

a. Dependent Variable: السلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Variables Entered/Removed

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	الهيكلي, النفسي ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529^a	.279	.266	.42228

a. Predictors: (Constant), الهيكلي, النفسي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	7.675	2	3.837	21.520	.000^a
1	Residual	19.793	111	.178		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), الهيكلي, النفسي

b. Dependent Variable: السلوك

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
	(Constant)	1.226	.381		3.221	.002
1	النفسي	.378	.098	.331	3.865	.000
	الهيكلي	.274	.075	.315	3.677	.000

a. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بالسلوك الإبداعي
من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	النفسي		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	الهيكلي		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: السلوك

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.438 ^a	.192	.184	.44526
2	.529 ^b	.279	.266	.42228

a. Predictors: (Constant), النفسي

b. Predictors: (Constant), الهيكلي, النفسي

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.264	1	5.264	26.550	.000 ^a
	Residual	22.204	112	.198		
	Total	27.468	113			
2	Regression	7.675	2	3.837	21.520	.000 ^b
	Residual	19.793	111	.178		
	Total	27.468	113			

a. Predictors: (Constant), النفسي

b. Predictors: (Constant), الهيكلي, النفسي

c. Dependent Variable: السلوك

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس

Group Statistics

جنس	المستقصى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النفسي	ذكر	92	3.9149	.43731	.04559
	أنثى	22	3.8485	.41598	.08869
الهيكلية	ذكر	92	3.3546	.59475	.06201
	أنثى	22	3.3750	.43757	.09329
السلوك	ذكر	92	3.6321	.49243	.05134
	أنثى	22	3.5720	.50415	.10748

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df
النفسي	Equal variances assumed	.140	.709	.645	112
	Equal variances not assumed			.666	33.034
الهيكلية	Equal variances assumed	3.153	.079	-.151	112
	Equal variances not assumed			-.182	41.772
السلوك	Equal variances assumed	.220	.640	.512	112
	Equal variances not assumed			.505	31.299

الملحق(05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من 30 سنة	24	3.7222	.46926	.09579
بين 31 و 40 سنة	50	3.9250	.41041	.05804
النفسي بين 41 و 50 سنة	36	3.9884	.41363	.06894
أكثر من 51 سنة	4	3.9167	.49535	.24767
Total	114	3.9020	.43227	.04049
أقل من 30 سنة	24	3.5590	.55440	.11317
بين 31 و 40 سنة	50	3.2958	.54420	.07696
الهيكلي بين 41 و 50 سنة	36	3.2905	.59441	.09907
أكثر من 51 سنة	4	3.5521	.51412	.25706
Total	114	3.3586	.56613	.05302
أقل من 30 سنة	24	3.6556	.50211	.10249
بين 31 و 40 سنة	50	3.6008	.47389	.06702
السلوك بين 41 و 50 سنة	36	3.6400	.54556	.09093
أكثر من 51 سنة	4	3.4792	.18789	.09394
Total	114	3.6205	.49303	.04618

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.072	3	.357	1.961	.124
النفسي Within Groups	20.043	110	.182		
Total	21.115	113			
Between Groups	1.478	3	.493	1.560	.203
الهيكلي Within Groups	34.740	110	.316		
Total	36.217	113			
Between Groups	.143	3	.048	.191	.902
السلوك Within Groups	27.326	110	.248		
Total	27.468	113			

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين

تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	18	3.7824	.48266	.11376	3.5424	4.0224
تقني	10	3.9000	.35092	.11097	3.6490	4.1510
تقني سامي	21	3.9841	.39758	.08676	3.8032	4.1651
ليسانس	27	3.9167	.41859	.08056	3.7511	4.0823
النقسي مهندس	20	3.8292	.47869	.10704	3.6051	4.0532
ماستر	10	4.0250	.48599	.15368	3.6773	4.3727
ماجستير	3	3.8333	.16667	.09623	3.4193	4.2474
أخرى	5	4.0000	.51707	.23124	3.3580	4.6420
Total	114	3.9020	.43227	.04049	3.8218	3.9823
ثانوي	18	3.2431	.51216	.12072	2.9884	3.4977
تقني	10	3.2000	.45593	.14418	2.8738	3.5262
تقني سامي	21	3.3175	.56833	.12402	3.0588	3.5762
ليسانس	27	3.3086	.59245	.11402	3.0743	3.5430
الهيكلي مهندس	20	3.4708	.59498	.13304	3.1924	3.7493
ماستر	10	3.5625	.59585	.18842	3.1363	3.9887
ماجستير	3	3.5000	.53196	.30713	2.1785	4.8215
أخرى	5	3.5917	.74501	.33318	2.6666	4.5167
Total	114	3.3586	.56613	.05302	3.2535	3.4636
ثانوي	18	3.5556	.55240	.13020	3.2809	3.8303
تقني	10	3.3900	.54023	.17084	3.0036	3.7765
تقني سامي	21	3.4544	.44603	.09733	3.2513	3.6574
ليسانس	27	3.6466	.43904	.08449	3.4729	3.8203
السلوك مهندس	20	3.6854	.50173	.11219	3.4506	3.9202
ماستر	10	3.9208	.45238	.14306	3.5972	4.2444
ماجستير	3	3.7222	.35437	.20460	2.8419	4.6025
أخرى	5	3.9500	.50553	.22608	3.3223	4.5777
Total	114	3.6205	.49303	.04618	3.5290	3.7120

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.724	7	.103	.538	.804
النفسي Within Groups	20.390	106	.192		
Total	21.115	113			
Between Groups	1.594	7	.228	.697	.674
الهيكلي Within Groups	34.623	106	.327		
Total	36.217	113			
Between Groups	2.765	7	.395	1.695	.118
السلوك Within Groups	24.703	106	.233		
Total	27.468	113			

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين
تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للتصنيف الوظيفي

Descriptives

95% Confidence Interval for Mean						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
إطار	41	3.9146	.45624	.07125	3.7706	4.0586
النفسي عون تحكم	44	3.9754	.38360	.05783	3.8588	4.0920
عون تنفيذ	29	3.7730	.45256	.08404	3.6008	3.9451
Total	114	3.9020	.43227	.04049	3.8218	3.9823
إطار	41	3.6016	.51908	.08107	3.4378	3.7655
الهيكلي عون تحكم	44	3.2415	.56072	.08453	3.0710	3.4120
عون تنفيذ	29	3.1925	.53769	.09985	2.9880	3.3971
Total	114	3.3586	.56613	.05302	3.2535	3.4636
إطار	41	3.7398	.43985	.06869	3.6010	3.8787
السلوك عون تحكم	44	3.5606	.48069	.07247	3.4145	3.7067
عون تنفيذ	29	3.5425	.56302	.10455	3.3284	3.7567
Total	114	3.6205	.49303	.04618	3.5290	3.7120

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.726	2	.363	1.977	.143
النفسي	Within Groups	20.388	111	.184		
	Total	21.115	113			
	Between Groups	3.825	2	1.912	6.553	.002
البيكلي	Within Groups	32.393	111	.292		
	Total	36.217	113			
	Between Groups	.918	2	.459	1.919	.152
السلوك	Within Groups	26.550	111	.239		
	Total	27.468	113			

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل اختبار Scheffe لفئات التصنيف الوظيفي لمستوى التمكين الهيكلي

لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Multiple Comparisons

Scheffe				95% Confidence Interval			
nt	التصنيف (I)	التصنيف (J)	Mean Difference (I-	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Variable	الوظيفي	الوظيفي	J)				
النفسي	إطار	عون تحكم	-.06074	.09303	.808	-.2916	.1701
		عون تنفيذ	.14165	.10399	.399	-.1164	.3997
	عون تحكم	إطار	.06074	.09303	.808	-.1701	.2916
		عون تنفيذ	.20239	.10251	.147	-.0520	.4567
الهيكلي	إطار	عون تحكم	.36015*	.11726	.011	.0692	.6511
		عون تنفيذ	.40910*	.13107	.009	.0839	.7343
	عون تحكم	إطار	-.36015*	.11726	.011	-.6511	-.0692
		عون تنفيذ	.04895	.12921	.931	-.2716	.3695
السلوك	إطار	عون تحكم	-.40910*	.13107	.009	-.7343	-.0839
		عون تنفيذ	-.04895	.12921	.931	-.3695	.2716
	عون تحكم	إطار	.17923	.10616	.245	-.0842	.4426
		عون تنفيذ	.19730	.11867	.255	-.0971	.4917
عون تنفيذ	إطار	-.17923	.10616	.245	-.4426	.0842	
	عون تحكم	.01806	.11698	.988	-.2722	.3083	
عون تنفيذ	إطار	-.19730	.11867	.255	-.4917	.0971	
	عون تحكم	-.01806	.11698	.988	-.3083	.2722	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين

تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
أقل من 5 سنوات	34	3.7868	.48902	.08387
بين 5 سنوات و 15 سنة	48	3.9549	.39198	.05658
النفسي بين 16 سنة و 25 سنة	25	3.9233	.43429	.08686
أكثر من 26 سنة	7	4.0238	.35912	.13574
Total	114	3.9020	.43227	.04049
أقل من 5 سنوات	34	3.4963	.56467	.09684
بين 5 سنوات و 15 سنة	48	3.2847	.60688	.08760
الهيكلية بين 16 سنة و 25 سنة	25	3.3067	.52758	.10552
أكثر من 26 سنة	7	3.3810	.34813	.13158
Total	114	3.3586	.56613	.05302
أقل من 5 سنوات	34	3.7328	.48103	.08250
بين 5 سنوات و 15 سنة	48	3.5578	.48183	.06955
السلوك بين 16 سنة و 25 سنة	25	3.6250	.53142	.10628
أكثر من 26 سنة	7	3.4881	.48335	.18269
Total	114	3.6205	.49303	.04618

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.701	3	.234	1.259	.292
النفسي Within Groups	20.414	110	.186		
Total	21.115	113			
Between Groups	.978	3	.326	1.017	.388
الهيكلية Within Groups	35.240	110	.320		
Total	36.217	113			
Between Groups	.741	3	.247	1.016	.388
السلوك Within Groups	26.727	110	.243		
Total	27.468	113			

الملحق (05): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفرغ البيانات

نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين

تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لطبيعة العمل

Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
النفسي	إدارية	42	3.9425	.38585	.05954	3.8222	4.0627
	تقنية	33	3.9268	.44719	.07785	3.7682	4.0853
	مختلطة	39	3.8376	.46905	.07511	3.6856	3.9897
	Total	114	3.9020	.43227	.04049	3.8218	3.9823
الهيكلية	إدارية	42	3.2212	.57555	.08881	3.0419	3.4006
	تقنية	33	3.4760	.57330	.09980	3.2727	3.6793
	مختلطة	39	3.4071	.53260	.08529	3.2344	3.5797
	Total	114	3.3586	.56613	.05302	3.2535	3.4636
السلوك	إدارية	42	3.5972	.42209	.06513	3.4657	3.7288
	تقنية	33	3.5904	.57722	.10048	3.3857	3.7951
	مختلطة	39	3.6709	.49604	.07943	3.5101	3.8317
	Total	114	3.6205	.49303	.04618	3.5290	3.7120

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
النفسي	Between Groups	.251	2	.125	.667	.515
	Within Groups	20.864	111	.188		
	Total	21.115	113			
الهيكلية	Between Groups	1.339	2	.670	2.131	.124
	Within Groups	34.878	111	.314		
	Total	36.217	113			
السلوك	Between Groups	.152	2	.076	.309	.735
	Within Groups	27.316	111	.246		
	Total	27.468	113			



المراجع المعتمدة في إعداد البحث:

أولاً- باللغة العربية:

1- الكتب:

01	إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2009.
02	أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1995.
03	أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية، مصر: الجمعية العربية للإدارة، 2005.
04	أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، الكويت: عالم المعرفة، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1979.
05	أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، الأردن: جدار للكتاب العالمي، 2006.
06	إسماعيل الملحم، التجربة الإبداعية: دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع، سوريا: منشورات اتحاد الكتاب العرب، 2003.
07	ألكسندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت: عالم المعرفة، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989.
08	أمان مسعود، التمكين، مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، 2006.
09	أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992.
10	أوما سيكاران، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998.
11	برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
12	بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم ومراجعة: ناديا الهادي، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996.

بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، الأردن: مركز الكتاب الأردني، 1988.	13
بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.	14
تيسير صبحي، الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة، الأردن: دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، 1992.	15
جمال خير الله، الإبداع الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.	16
جوهانس. ه. وروبرتسون. أ. وبيرش. إ.، قاموس الإدارة : مع مسرد بالمصطلحات الإنكليزية المقابلة، وضع: نبيل غطاس، لبنان: مكتبة لبنان، 1983.	17
حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.	18
حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.	19
حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002.	20
خضير كاظم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.	21
خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.	22
خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.	23
ذوقان عبيدات و عبد الرحمان عدس و كايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه، الأردن: دار الفكر، 2001.	24
رامي أندرواس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الأردن: عالم الكتاب الحديث، 2008.	25
رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، سوريا: دار الرضا للنشر، 2000.	26
رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.	27
زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2011.	28
زكريا الشربيني و يسرية صادق، أطفال عند القمة: الموهبة والتفوق العقلي والإبداع، مصر: دار الفكر العربي، 2002.	29

30	زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري للطباعة والنشر، 2009.
31	زهير الكايد، الحكمانية (Governance) : قضايا وتطبيقات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
32	زهير منصور المزيدي، مقدمة في منهج الإبداع، مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
33	زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع، الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1985.
34	زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي، مجمع أعمال المؤتمر السنوي الثاني: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، مصر: الجمعية العربية للإدارة، 2006 .
35	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.
36	سعود محمد النمر، السلوك الإداري، السعودية: مطبوعات جامعة الملك سعود، 1990.
37	سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
38	سليم جلدة وزيد عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
39	سيد أحمد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، الطبعة الثانية عشر، مصر: دار الجيل للطباعة، 2000.
40	سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مصر: مكتبة جزيرة الورد، 2002.
41	شبلبي اسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مجمع بحوث المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2009.
42	صالح محمد العساف، المدخل للبحث العلمي في العلوم السلوكية، السعودية: مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، 1989.
43	صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
44	طارق السويدان ومحمد العدلوني، مبادئ الإبداع، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002.
45	عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

46	عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
47	عامر خضير الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، السعودية: مركز الدراسات والبحوث في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
48	عبد الحليم رفعت الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
49	عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
50	عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004.
51	عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، مصر: المكتبة الأجلو المصرية، 2002.
52	عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، السعودية: مطابع دار البلاد، 1997.
53	عبد الله عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخنق الأزمات، السعودية: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999.
54	عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: مكتبة المحتسب، 1999.
55	عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
56	عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
57	على الخطيب، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر: منشورات دار التربية، 1995.
58	على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مصر: دار غريب للنشر، 2001.
59	على حمادي، صناعة الإبداع، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
60	على عبد الوهاب، الإدارة على المكشوف، مجمع بحوث المؤتمر السنوي الثاني عشر: التغيير والإدارة على المكشوف، مصر: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2002.
61	علي عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مصر: منشورات جامعة عين شمس، 2003.
62	عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.

63	عمر حسن مساد، سيكولوجيا الإبداع، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
64	فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001 .
65	فححي جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، 2002.
66	فهد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، السعودية: بدون دار نشر، 2002.
67	لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الثالثة والعشرون، لبنان: دار المشرق، 1986.
68	ماري جوفاي، التفكير خارج الصندوق، ترجمة: خالد العامري، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، 2007.
69	محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثالثة عشر، لبنان: مؤسسة الرسالة، 2003.
70	محمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.
71	محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت: دار الفكر، 1996.
72	محمد جمال أبو الجمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي (115)، سلسلة المهارات الإدارية (6)، القاهرة: دار ابن حزم، 2008 .
73	محمد جمل وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والإبداع، الإمارات العربية المتحدة: دار الفكر الجامعي، 2003.
74	محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
75	محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
76	محمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، السعودية: العبيكان للطباعة والتوزيع، 1995.
77	محمد عبد الغفار حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، الطبعة الثانية، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1997.
78	محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
79	محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

80	محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
81	محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
82	محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
83	ممدوح الكنايني، الأسس النفسية للابتكار، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990.
84	مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
85	موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
86	نادية السرور، مقدمة في الإبداع، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
87	ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
88	نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
89	نصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، مصر: المكتبة الأنجلو المصرية، 1997.
90	نيجل كينج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
91	هارولد ليفت، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة: طایل السعيد شحاته، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987.
92	يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
93	يحيى عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2001.

2- الرسائل العلمية:

▪ أطروحات الدكتوراه:

94	إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008.
95	أحمد إسماعيل المعاني، اثر 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.
96	أميرة محمد الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2009.
97	جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة الجنسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
98	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، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
99	رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2006.
100	على عطا الله صالح، اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة العلوم المالية والمصرفية، 2010.
101	فاطنة عبد الحميد الحاجة، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2006.
102	محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

■ رسائل الماجستير:

أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، 2010.	103
الأخضر خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: حالة مؤسسة EGTT بسعيدة نموذجاً، رسالة ماجستير في المالية الدولية، غير منشورة، الجزائر: جامعة تلمسان، 2011.	104
بثينة زياد العبدین، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2004 .	105
بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2009.	106
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، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2004.	107
توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.	108
جمانة زياد محمد الزعبي، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2006.	109
حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.	110
حامد عاتق مرزوق السمييري، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2003.	111

112	حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة حلب، 2008 .
113	حسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2006.
114	خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009.
115	ريما عبد الرحمان باعثمان، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2002.
116	سعيد عيد العطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2006.
117	شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، الجزائر: جامعة قسنطينة، 2012.
118	طراد فارس، مناخات الإبداع وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، غير منشورة، الجزائر: جامعة بومرداس، 2007.
119	عائشة سموم، مكانة الإبداع في تنظيم الإدارة الجزائرية: دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب البليدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة، 2008.
120	عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة مديريةية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2007.

121	عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط "قوات الأمن الخاصة" بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
122	عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
123	عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية: دراسة مسحية على استاد الملك فهد الدولي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009.
124	عمر محمود القوائقه، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين الإداري: دراسة ميدانية بجامعة البقاء التطبيقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الاردن: جامعة اليرموك، 2010.
125	غنيم عواد الحربي، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2008.
126	فيروز مصلح محمد الضمور، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2003.
127	فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2012.
128	كريم بوعميسى، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الأغواط، 2009.
129	لوى فواز محمد بطاينة، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2008.

ماري ثابت ماركو، اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2011.	130
ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر، 2011.	131
محمد بزيع حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2009.	132
محمد بن إبراهيم محمد الأصق، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010.	133
محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2011.	134
محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة، 2005.	135
محمود حمدان القاق، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.	136
مرقت إبراهيم راشد قاسم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2007.	137
مریم 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.	138

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.	139
مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.	140
منار إبراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2000.	141
مها فرمان احمد 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.	142
هلا جهاد العتيبي، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2007.	143
هيشم 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 .	144
وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر بغزة، 2010.	145
ياسر محمد عبد الله الذهب، إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق: جامعة بغداد، 2009.	146
يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2010.	147

148	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.
149	أكرم الياسري وأمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (1)، 2007.
150	أمل عبد محمد علي وأكرم محسن الياسري وصالح مهدي، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإنساني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: جامعة كربلاء، العدد (21)، 2008.
151	أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (26)، 1989.
152	إياد فضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (8)، العدد (2)، 2004.
153	أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقله أخو أرشيده، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (5)، العدد (2)، 2009.
154	بشير محمد خليل العبيدي وسحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (84)، 2010.
155	تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، سوريا، المجلد (28)، العدد (2)، 2012.
156	جمال محمود محمد الحباب، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، العدد (135)، الجزء (1)، 2008.
157	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.

158	جيل بيرى سميث وكريستينا شالي، الجانب الاجتماعي للإبداع: منظور شبكي اجتماعي ساكن وديناميكي، ترجمة: مازن بن فارس رشيد وحمود بن صالح الكنعان، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد (44)، العدد (1)، 2004 .
159	حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، الأردن: جامعة البترا، المجلد (13)، العدد (1)، 2009 .
160	خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة المنارة، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد (13)، العدد (2)، 2007 .
161	رندة اليافي الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، الكويت، العدد (30)، المجلد (3)، 2002 .
162	رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة النجاح، المجلد (24) (2)، 2010 .
163	سالم بن سعيد القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، السعودية، المجلد (14)، العدد (2)، 20 .
164	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 .
165	سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية ، سلطنة عمان، 2004 .
166	سلطان راكان عودة اللحاوية، أثر المهارات القيادية التي يتبناها المدراء في الوزارات الأردنية على التمكين الإداري: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، العدد (131)، الجزء (1)، 2006 .
167	سيد أحمد مصطفى، الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد، أخبار الإدارة العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (30)، 2000 .
168	شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد (115) ، السنة (30)، 2008 .

169	شندي أحمد علوان وعبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق: جامعة البصرة، العدد (27)، المجلد (7)، 2011 .
170	صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (21)، العدد (2)، 2005 .
171	صبيحة قاسم وحميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (7)، العدد (21)، 2011.
172	صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (32)، 2012.
173	صفاء محمد تايه، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الكوفة، السنة (8)، العدد (22)، 2012.
174	صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (1)، 2009.
175	عادل ذاك النعمه و آمل سرحال سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (108)، المجلد (34)، 2012.
176	عالية محمد علي جواد و سيف الدين احمد عماد، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعة الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (36)، 2013.
177	عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة أهل البيت، العراق: جامعة أهل البيت، المجلد (1)، العدد (5)، 2007.
178	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط ، المجلة العلمية التجارة والتمويل، مصر: جامعة طنطا ، الملحق (2) ، العدد (1) ، 2001 .

179	عبد الرحمان هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد (10)، العدد (20)، 1995.
180	عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (العلوم الانسانية)، ليبيا، 2012.
181	عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ونورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد (52)، العدد (2)، 2012 .
182	عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد (26)، السنة (17)، 1995 .
183	عدلي رامي جويده ورغد يوسف الجزراوي، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (38)، 2002 .
184	عدي زهير نديم وبلال جاسم القيسي، وحفصة عبد الله حسين، أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (3)، الإصدار (6)، 2011 .
185	علي الضلاعين، اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (37)، العدد (1)، 2010.
186	غانم أرزوقي أنيس و 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، المجلد (17)، الإصدار (62)، 2011 .
187	غسان قاسم اللامي ويسرى محمد حسين، قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين مريديان وعشتار شيراتون: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (94)، 2009 .
188	فضل الله علي فضل الله، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها توجيهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد (3)، 1986.
189	قاسم أحمد وغسان فيصل وحكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (4)، العدد (12)، 2008 .

190	كامل محمد الحواجرة وعنبر ابراهيم شلاش، دراسة العلاقة بين إستراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة المنارة، الأردن: جامعة آل البيت، المجلد (18)، العدد (1)، 2012.
191	كرين مصطفى خالد ثاميدي، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (113)، مجلد (35)، 2013.
192	كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (2)، 2009.
193	ماهر صبري درويش وموفق حمد خزععل، الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (27)، 2011.
194	مجلة أصداء، صادرة عن قسم الاتصال بالمديرية العامة لمجمع Sonelgaz SPA ، 2002.
195	محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (33)، العدد (2)، 2006.
196	محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، الاردن: جامعة اليرموك، 2004.
197	محمد المحاسنة، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مصر: جامعة القاهرة، العدد (67)، 2006.
198	محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (38)، العدد (2)، 2011.
199	محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر التمكين في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة - الأردن، مجلة النهضة، الأردن، المجلد الثامن، العدد الأول، 2007.
200	محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورنج الأردنية للاتصالات في مدينة أربد، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (40)، العدد (2)، 2013.

201	محمد قاسم أحمد القربوتي و عوض خلف العيزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (22)، العدد (01)، 2006 .
202	محمد مفضي الكساسبة وعبر حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (5)، العدد (1)، 2009 .
203	معن وعد الله المعاضيدي و على عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، : دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحدباء الجامعية، (43)، 2013 .
204	منار ابراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية، مجلة كلية التربية، مصر: جامعة الأزهر، العدد (139)، الجزء (3)، 2009 .
205	موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية، مجلد (13)، العدد (2)، 1999 .
206	مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (26)، العدد (1)، 1999 .
207	ميسوم عبد الله احمد و أضواء كمال حسين، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير التعليمي/ نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (10)، العدد (30)، 2013 .
208	نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار، مجلة الإداري، سلطنة عمان، السنة (17)، العدد (60)، 1995 .
209	نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (32)، 2012 .
210	هاشم الشيبني، الإبداع: ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، مصر، السنة (18)، العدد (57)، 1997 .
211	هناء الرقاد وعزيزة أبو دية، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، العدد 26(5)، 2012 .

يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (19)، العدد (2)، 2011 .	212
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ثانيا- باللغة الانجليزية:

1- الكتب:

213	Besterfield, D, H., Total Quality Management , USA : Prentice-Hall, 2003.
214	Blanchard, K.; Carlos, J, P.; & Randolph, A., Empowerment : Takes more than a Minute , USA : Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.
215	Boone, L, E. ; & Kurtz, D., Contemporary Marketing , 12 th Ed, USA : Thomson South-Western, 2006 .
216	Bowen, D, E., & Lawler, E., The Empowerment Of Service Worker : What, Why, how, & When , USA : MIT Sloan Management Review, 1992.
217	Brown, D. ; & Harvey, D., An External Approach To Organizational Development , USA : Prentice-Hall, 2006.
218	Buchanan, D, A.; & Huczynski, A., Organizational Behaviour: An Introductory Text , 5 th Ed, USA : Prentice-Hall Inc, 2004.
219	Byrd, J. ; & Brown, P, L., The Innovation Equation: Building Creativity and Risk-Taking in Your Organization , USA : John Wiley & Sons Inc, 2002.
220	Chandan, J., Organizational Behavior , USA: Vikas Publishing, 1994.
221	Cook, C, W. ; & Hunsaker, P, L., Management and Organizational Behavior , 3 rd Ed, USA : McGraw-Hill Irwin, 2001.
222	Daft, R., Management , 6 th Ed, USA : Thomson/South-Western, 2004.
223	Daft, R., Organization Theory and Design , 7 th , USA : South Western College Publishing, 2001
224	Foy, N., Empowering People at Work , USA: Gower-Publisher Ltd, 1994.
225	Geotsch, D, ; & Stanley, D., Quality Management : Introduction To Total Quality Management For Processing And Service , USA : Prentice-Hall Inc, 2001.
226	Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J.; & Konopaske, R., Organizations: Behavior, Structure, Processes , 11 th Ed, USA: McGraw-Hill Irwin, 2006.

227	Goestch, D. ; & Stanly, D., Quality Management , 5th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006.
228	Goetsch, D, L. ; & Davis, S, B., Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality , 7 th Ed, USA : Pearson Education Limited, 2012.
229	Govindarajan, M. ; & Natarajan, S., Principles Of Management , INDIA : Prentice-Hall Private Limited, 2007.
230	Heizer, J. ; & Render, B., Operations Management , 10 th Ed, USA: Prentice-Hall, 2010.
231	Hill, C, W. ; & Jone, G, R., Strategic Management Theory: An Integrated Approach , 9 th Ed, USA: South-Westren/ Cengage Learning, 2009.
232	Hughes, R.; Ginnett, R.; & Curphy, G., Leadership: Enhancing the Lessons of Experience , 7th Ed, USA: McGraw-Hill/Irwin. 2011.
233	Invancevich, J. ; & Matteson, M., Organizational Behavior and Management , 6 th Ed, USA: Irwin McGraw-Hill, 2001 .
234	Ivancevich, J, M.; Lorenzi, P.; Skinner, S, J.; Steven, J.; & Crosby, P. , Management: Quality and Competitiveness , 2 nd Ed, USA : McGraw-Hill Irwin, 1997.
235	Kotler, P., Marketing Management : Millennium Edition , Tenth Edition, USA : Prentice-Hall, 2000.
236	Krajewski, L. ; & Ritzman, L., Operation Management : Strategy and Analysis , 5th Ed, USA : Addison Wesley Publishing, 1999.
237	Kuratko, D. ; & Welsch, H., Strategic Entrepreneurial Growth , 2 nd Ed, USA: South-Western College Pub, 2003.
238	Lashely, C., Empowerment : HR Strategies for service Excellence , UK : Butterworth-Heinemann, 2001.
239	Mcshane, S, ; & Glinow, M., Organizational Behavior : Emerging Realities For The Work Place Revolution , USA: McGraw-Hill Irwin, 2000.
240	Moorhead, R. ; Griffin, R, W.; & Ricky, W., Organizational Behavior: Managing People and Organizations , USA: Houghton Mifflin Company, 2001.
241	Murrell, K, L. ; & Meredith, M., Empowering Employees , USA : McGraw-Hill, 2000.
242	Niehoff, B. ; Moorman, R. ; Blakely, G. ; & Jack, F., The Influence Of Empowerment And Job Enrichment Loyalty in Downsizing Environment , USA : SAGE Publications Ltd, Vol.26, N.1, 2001.

243	Noe, R, A., Employee Training and Development , 3 rd Ed, USA: McGraw-Hill, 2005.
244	Oxford English Dictionary (OED).
245	Potterfield, T., The Business of Employee Empowerment : Democracy and Ideology in The Workplace , USA: Quorum Books, 1999.
246	Robbins, S., Organizational Behavior , 9 th Ed, USA: Prentice-Hall Inc, 2001.
247	Sahay, S., Women and Empowerment : Approaches and Strategies , INDIA : Discovery Publishing House, 1998.
248	Schermerhorn, J, R.; Hunt, J, G.; & Osborn, R., Organizational Behavior , 6 th Ed, USA: John Wiley & Sons Inc, 1997 .
249	Sekaran, U., Research methods for business: A skill building approach , 4 th Ed, INDIA: Wiley India Edition, 2007.
250	Spence, W, R., Innovation : The Communication Of Change in Ideas , UK : Chapman & Hall, 1994.
251	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.
252	Turban, E.; McLean, E.; Wetherbe, J., Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage , 2 nd Edition Update, USA : John Wiley & Son N.C, 2000 .
253	Wickham, P., Strategic Entrepreneurship , 4 th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006.
254	Yulk, G., Leadership in Organizations , 6 th Ed, USA : USA : Prentice-Hall, 2005.
255	Zemke, R.; & Schaaf, D., The service edge: 101 companies that profit from customer care , USA: New American Library, 1989.

2-المجلات:

256	Amabile, T. ; Conti, R. ; Coon, H. ; Lzenby, J. ; & Herron, M., Assessing The Work Environment For Creativity , USA : The Academy of Management Journal, Vol.39, N.5, 1996.
257	Andrews, G., "Mistrust, The Hidden Obstacle to Empowerment" , HR Magazine, Vol.39, Issue.9, 1994
258	Argyris, C., Empowerment: the emperor's new clothe , Harvard Business Review, May-June: 1998.

259	Carless, S, A., Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction , Journal of Business and Psychology, Vol.18, N.4, 2004.
260	Carter, T, J. , Managers Empowering Employees , USA : American Journal of Economics and Business Administration , 1(2), 2009.
261	Conger , J.; & Kanungo , R., The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice , USA : Academy of Management Review, Vol.13, Issue.3, 1988.
262	Cook, S., The Cultural Implications Of Empowerment , Empowerment in Organizations, Vol.2 , Issue.1, 1996.
263	Dimitriadis, Z, S., Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies , Quality Management Journal, Vol.8, Issue.2, 2001.
264	Duvall, C, K., Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization , Participation and Empowerment: An International Journal, Vol. 7, Issue. 8, 1999.
265	Eccles, T., The Deceptive Allure of Empowerment , UK : International Journal of Strategic Management – Oxford , Vol.26 , N.6, 1993.
266	Ford, R. C. ; & Fottler, M. D., Empowerment:A matter of degree , Academy of Management Executive, Vol.9, N.3, 1995.
267	Gandz, J., The Employee Empowerment Era , Business Quarterly, Autumn90, Vol.55, Issue.2, 1990.
268	Guerre, D., Introduction to The Special Issue on Employee Empowerment , The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, Vol.9(1), 2004.
269	Hand, M., Empowerment: you can't give it, people have to want it , Management Development Review, Vol.8, Issue.3, 1995.
270	Heskett, J, L.; Jones, T, O. ; Loveman, G, W. ; Sasser, W, E. ; Jr., & Schlesinger, L, A., Putting the Service-Profit Chain to Work , Harvard Business Review , March-April : 1994.
271	Hill, F. ; & Hug, R., Employee Empowerment : Conceptualizations Aims and Outcomes , Total quality management & business excellence : an official journal of the European Society for Organisational Excellence, Vol.15, N.8, 2004.
272	Holand, L., A Review Of The Literature On Employee Empowerment , Empowerment in Organizations, Vol.5 Issue.4, 1995.
273	Horsfalt, G , A., Accountability : The Force Behind Empowerment , Hospital Material Management Quarterly, Vol.18 , N.2 , 1996.
274	John , L.; & Peggy, H ., The Process of Empowerment : Implications of Theory and Practice , CANADA : Canadian Journal of Community Mental Health, Vol.12, N.1, 1993.

275	John, E. ; Lucy, L, G. ; & Thomas, M, R., Empowerment and Team Effectiveness : An Empirical Test Of An Integrated Model , USA : Journal Of Applied Psychology, 91(1), 2006.
276	Kiesow, P., Empower Employees and Revitalize Your Business , Ceramic Industry, Vol.144, Issue.6, 1995.
277	Lee , M & Koh, J., Is empowerment really a new concept ? , UK : The International Journal of Human Resource Management, Vol.12, N.4, 2001.
278	Lioyde, P. ; Braithwaite, J. ; & Southon, G., Empowerment and The Performance of Health Services , Journal of Management in Medicine, Vol.13. Issue.2, 1999.
279	Long, R., Empowerment : a Management Style For The Millennium ? , Empowerment in Organizations, Vol.4 , Issue.3 , 1996.
280	Manuela, B., Measuring Empowerment , UK : Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, Issue.2, 2003.
281	Menon ,S., Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach , Applied Psychology : An International Reviw, USA : Blackwell Publishers, Vol.50, Issue.1, 2001.
282	Mills, P, K. ; & Ungson, G, R., Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls , USA : Academy of Management Review, Vol.28, Issue.1, 2003.
283	Nicholls, J., Getting Empowerment Into Perspective: a Three Stage Training Framwork , Empowerment in Organizations, Vol.3 , Issue.2 , 1995.
284	Niehoff, B. ; Moorman, R. ; Blakely, G. ; & Jack, F., The Influence Of Empowerment And Job Enrichment Loyalty in Downsizing Environment , USA : Group & Organization Management, Vol.26, N.1, 2001.
285	Nielsen, J.; & Pedersen, C., The Consequences and Limits of Empowerment in Financial Services , UK : Scandinavian Journal of Management, Vol.19, N.1, 2003.
286	Nixon, B., Developing an Empowering Culture in Organizations , Empowerment in Organizations, Vol.2 , Issue.1 , 1994.
287	Ongori, H., Managing Behind The Scenes : A View Point On Employee Empowerment , NIGERIA : African Journal Of Business Management, Vol.13(1), 2009.
288	Page, N .; & Czuba, C, E ., Empowerment : Wahat is it ? , USA : Journal of Extension, Vol.37, N.5, 1999.
289	Pitts, D, W., "Leadership, Empowerment, and Public Organizations" , USA : Review of Public Personnel Administration, Vol.25, N.1, 2005.
290	Pope, S., The Power Of Guidelines, Structure and Clear Goals , USA : Journal for Quality & Participation, Vol.19 , N.7 , 1996.

291	Quinn, R.; Spreitzer, G., The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider , Netherlands : Organizational Dynamics, Autumn.97, Vol. 26, Issue.2, 1997.
292	Randolph, W, A., Re-thinking Empowerment: Why it So Hard to Achieve? , Netherlands : Organizational Dynamics, Vol.29, Issue.2, 2000.
293	Scott, S, G. ; & Bruce, R, D., Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace , USA : Academy of Management Journal, Vol.37, N.3, 1994.
294	Spreitzer, G, M. ; De Janasz, S, C. ; & Quinn, R, E., Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership , Journal of Organizational Behavior, Vol.20, Issue.4, 1999.
295	Spreitzer, G, M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment , USA : Academy of Management Journal, Vol.39, Issue.2, 1996.
296	Spreitzer, G, M. ; Kizilos, M, A. ; & Nason, S, W., A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness : Satisfaction and Strain , Journal of Management, Vol.23, Issue.5, 1997.
297	Spreitzer, G, M., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation , USA: Academy of Management Journal, Vol.38, N.5, 1995 .
298	Thomas, k, W. ; & Velthouse , B, A., Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation , USA: Academy of Management Review, Vol.15, Issue.4, 1990.
299	Yukl ,G, A, ; & Becker, W, S., Effective Empowerment In Organization , Eastern Academy of Management: Organization Management Journal, Vol.3, Issue.3, 2006.

ثالثا- باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

300	Amidon, D., Innovation et Management des Connaissances , FRANCE : Edition D'organisation, 2001.
301	Bellon, B., L'innovation Créatrice , FRANCE : Edition Arte & Economica, 2002.
302	Boly, V., Ingénierie de L'innovation : Organazation et Méthodes des Entreprises Innovantes , FRANCE : Edition Lavoisier, 2004
303	Brabandère, L., Le Management des Idées , 2 ^{eme} Ed, FRANCE : Dunod, 2004.

304	Brilman, J., Les Meilleures Pratiques De Management : Au Cœur de La Performance , FRANCE : Edition D'organisation, 2003.
305	Broustail, J. ; & Fréry, F., Le Management Stratégique de L'innovation , FRANCE : Edition Dalloz, 1993.
306	Bussenault, C. ; & Pretet, M., Economie et Gestion de L'entreprise , 4 ^{ème} Edition, FRANCE : Edition Vuibert, 2006.
307	Chirouze, Y., " Le Marketing Stratégique : Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre ", FRANCE: Ellipse, 1995.
308	Drucker, P., Façonner L'avenir , FRANCE : Edition D'organisation, 1998.
309	Durieux F., Management de L'innovation : Une Approche Evolutionniste , FRANCE: Edition Vuibert, 2001.
310	Giget, M., La Dynamique Stratégique de L'entreprise , FRANCE : Dunod, 1998.
311	Jean Paul, F., L'innovation Dans Les Activités De Service : Une Démarche a Rationaliser , FRANCE : Edition D'organisation, 2001.
312	Kerorguen, Y. ; & Bouayad, A., La Face Cachée Du Management , FRANCE : Dunod, 2004.
313	Musso, Pierre. ; Ponthou, L. ; & Seulliet, É., Fabriquer Le Future : L'imaginaire au Service de L'innovation , FRANCE: Village Mondial, 2005.
314	Osborn, A., Créativité L'imagination Constructive , FRANCE : Dunod, 1998.
315	Verstraete, T.; & Soporta, B., Création D'entreprise et Entrepreneuriat , FRANCE: Edition de L'adreg, 2006.

رابعاً- المراجع الالكترونية:

316	أسامة إسماعيل صائي، برنامج نور القرآن الكريم، الإصدار الأول، فلسطين، 2012، متاح على الخط: http://islam.cetnow.com/ , Le : 15/08/2014.
317	فاطمة حافظ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية: مفاهيم ومدراك ، 2011 ، متاح على الخط: http://www.onislam.net/arabic/madarik/concepts/131945-empowerment.html , Le: 08/08/2014 .
318	موسوعة الحديث الشريف على شبكة إسلام ويب، متاح على الخط: http://library.islamweb.net/hadith/display_hbook.php?bk_no=133&hid=125&pid=63293 , Le : 17/08/2014.
319	Caudron, S., Create an Empowering Environment , Personnel Journal, Vol.74, N.9, 1995, On-Line : http://www.workforce.com/articles/create-an-empowering-environment , On: 12/09/2014.

Chiffres clés 2013 , En ligne : http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=6 , Le: 21/11/2014.	320
Civerolo, J., People Empowerment: How to Guarantee Success in Improvement Initiatives , On-Line : http://www.partnersforexcellence.com/index.php/newsletters-and-articles/john-civerolo/38-empowerment , On: 19/09/2014.	321
Direction de Distribution de Djelfa , En ligne: http://www.sdc.dz/spip.php?article107 , Le : 23/11/2014.	322
Histoire de Sonelgaz , En ligne : http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=33 , Le : 19/11/2014.	323
Historique de création , En ligne : http://www.sdc.dz/spip.php?article1 , Le : 22/11/2014.	324
Identité Visuelle et Charte Graphique , En ligne : http://www.sdc.dz/spip.php?article163 , Le: 20/11/2014	325
Kefyalew, M, Empowerment in the Workplace: A Qualitative Study of Meaning and Experience , Canadian Association for the Study of Adult Education, 2003, On-Line : http://casaeca/~casae/sites/casae/archives/cnf2003/2003_papers/kenmandefrotCAS03.pdf , On: 19/09/2014 .	326
King, N. ; & Anderson, N., Managing Innovation and Change , , 2004, p : 314. On-Line : http://oliviahrmt20019.wordpress.com/2010/03/22/hello-world/ , On: 17/10/2014.	327
Knight-Turvey, N., Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The Need to 'Feel' Empowered , 2006, p : 314. On-Line : http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/services/Download/swin:34529/SOURCE1 , On: 04/09/2014.	328
McNamee, D., " Fraud, Ethics and Empowerment " , 2010, On-Line : https://www.crowehorwath.net/uploadedfiles/cl/services/fraud_ethics_and_empowerment.pdf , On: 19/09/2014.	329
Mission et Attributions , En ligne : http://www.sdc.dz/spip.php?article2 , Le : 22/11/2014	330
Portail sur les sociétés du Groupe Sonelgaz , En ligne : http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=5 , Le: 20/11/2014.	331
SDC par les chiffres ,En ligne: http://www.sdc.dz/spip.php?article3 , Le : 22/11/2014	332
Stirr ,T., Fundamentals of Empowerment , 2003, On-Line : http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_fin_alrev.pdf , On: 01/09/2014.	333



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39-38	آيات التمکن في القرآن الكريم.....	الجدول رقم (1-1)
52	تطور مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال الغربية وفقا للتسلسل الزمني.....	الجدول رقم (2-1)
57	تطور مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال العربية وفقا للتسلسل الزمني.....	الجدول رقم (3-1)
72	مؤشرات نجاح التمكين.....	الجدول رقم (4-1)
75	الفرق بين التفويض والتمكين.....	الجدول رقم (5-1)
100	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين.....	الجدول رقم (1-2)
110	المتطلبات التنظيمية لتطبيق التمكين الهيكلي.....	الجدول رقم (2-2)
123	أثر بعض مستلزمات التمكين الهيكلي على أبعاد التمكين النفسي.....	الجدول رقم (3-2)
143	معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال الغربية.....	الجدول رقم (4-2)
143	معوقات تطبيق التمكين حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال العربية.....	الجدول رقم (5-2)
147	تجارب بعض الشركات التي تبنت التمكين في بيئة الأعمال الغربية.....	الجدول رقم (6-2)
159	مفهوم الإبداع في أدبيات إدارة الأعمال العربية.....	الجدول رقم (1-3)
168	الفرق بين الإبداع والابتكار.....	الجدول رقم (2-3)
188	عناصر السلوك الإبداعي.....	الجدول رقم (3-3)
192	نماذج مقترحة لمراحل السلوك الإبداعي.....	الجدول رقم (4-3)
202	الخصائص التنظيمية المؤثرة على السلوك الإبداعي.....	الجدول رقم (5-3)
203	العوامل البيئية المحددة للسلوك الإبداعي.....	الجدول رقم (6-3)
219	بعض الدراسات التي تناولت تحليل العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي.....	الجدول رقم (7-3)
239	أهم أرقام مجمع Sonelgaz SPA لسنة 2013.....	الجدول رقم (1-4)
246	البطاقة التقنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لسنة 2013.....	الجدول رقم (2-4)
251	أبعاد التمكين الهيكلي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال الغربية.....	الجدول رقم (3-4)
252	أبعاد التمكين الهيكلي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال العربية.....	الجدول رقم (4-4)
253	تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التمكين الهيكلي حسب دراسة (علوان وعبد الرحمن، 2011).....	الجدول رقم (5-4)
254	أنموذج خاص لأبعاد التمكين الهيكلي.....	الجدول رقم (6-4)
255	أبعاد السلوك الإبداعي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال الغربية.....	الجدول رقم (7-4)
255	أبعاد السلوك الإبداعي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال العربية.....	الجدول رقم (8-4)
256	أنموذج خاص لأبعاد السلوك الإبداعي.....	الجدول رقم (9-4)

فهرس الجداول

267	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة.....	الجدول رقم (4-10)
268	المتوسطات المرجحة لل فقرات والاتجاه الموافق لها.....	الجدول رقم (4-11)
269	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.....	الجدول رقم (4-12)
270	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة.....	الجدول رقم (4-13)
270	معاملات الارتباط بين فقرات التمكين النفسي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.....	الجدول رقم (4-14)
271	معاملات الارتباط بين فقرات التمكين الهيكلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.....	الجدول رقم (4-15)
272	معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.....	الجدول رقم (4-16)
273	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.....	الجدول رقم (4-17)
274	معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.....	الجدول رقم (4-18)
275	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	الجدول رقم (4-19)
276	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	الجدول رقم (4-20)
277	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	الجدول رقم (4-21)
279	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.....	الجدول رقم (4-22)
280	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	الجدول رقم (4-23)
281	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.....	الجدول رقم (4-24)
286	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين النفسي".....	الجدول رقم (5-1)
287	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعنى".....	الجدول رقم (5-2)
289	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المقدرة".....	الجدول رقم (5-3)
291	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحرية".....	الجدول رقم (5-4)
293	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التأثير".....	الجدول رقم (5-5)
295	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "التمكين الهيكلي".....	الجدول رقم (5-6)
296	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التفويض".....	الجدول رقم (5-7)
299	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المشاركة".....	الجدول رقم (5-8)
302	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "فرق العمل".....	الجدول رقم (5-9)

304	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المعلومات والاتصال"....	الجدول رقم (5-10)
307	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التحفيز والتشجيع".....	الجدول رقم (5-11)
310	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التدريب والتعليم".....	الجدول رقم (5-12)
313	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد "السلوك الإبداعي".....	الجدول رقم (5-13)
315	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الأصالة والمرونة".....	الجدول رقم (5-14)
317	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الطلاقة والقدرة على التحليل".....	الجدول رقم (5-15)
320	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الحساسية للمشكلات".....	الجدول رقم (5-16)
323	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "القابلية للتغيير".....	الجدول رقم (5-17)
326	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "المخاطرة وروح المجازفة".....	الجدول رقم (5-18)
328	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "سعة الاتصالات".....	الجدول رقم (5-19)
332	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين النفسي كمتغير مستقل.....	الجدول رقم (5-20)
333	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-21)
333	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعنى كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-22)
334	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-23)
335	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المقدرة كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-24)
336	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-25)

336	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحرية كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-26)
337	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-27)
338	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التأثير كبعد من أبعاد التمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	الجدول رقم (5-28)
340	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد التمكين الهيكلي كمتغير مستقل.....	الجدول رقم (5-29)
341	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-30)
341	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفويض كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	الجدول رقم (5-31)
342	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-32)
343	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-33)
344	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-34)
344	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-35)

345	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-36)
346	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعلومات والاتصال كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-37)
347	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-38)
347	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز والتشجيع كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-39)
348	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-40)
349	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب والتعليم كبعد من أبعاد التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-41)
350	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-42)
351	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التمكين النفسي والتمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....	الجدول رقم (5-43)
352	نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي للتنبؤ بالسلوك الإبداعي من خلال التمكين النفسي والتمكين الهيكلي كمتغيرات مستقلة.....	الجدول رقم (5-44)
354	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس.....	الجدول رقم (5-45)

فهرس الجداول

356	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر.....	الجدول رقم (5-46)
357	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.....	الجدول رقم (5-47)
360	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للتصنيف الوظيفي.....	الجدول رقم (5-48)
363	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة.....	الجدول رقم (5-50)
365	نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لطبيعة العمل.....	الجدول رقم (5-51)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	معاني التمکن في القرآن الكريم.....	الشكل رقم (1-1)
65	متطلبات التمكين كإستراتيجية إدارية.....	الشكل رقم (2-1)
66	متطلبات التغيير نحو إحلال إستراتيجية التمكين.....	الشكل رقم (3-1)
71	أشكال تمكين العاملين.....	الشكل رقم (4-1)
99	نتائج التمكين بالنسبة للإدارة.....	الشكل رقم (1-2)
103	سلسلة (التمكين - الربحية).....	الشكل رقم (2-2)
126	سلسلة التمكين.....	الشكل رقم (3-2)
128	مستويات التنمية المعنوية للأفراد.....	الشكل رقم (4-2)
137	نموذج Dianna Terris لتمكين العاملين.....	الشكل رقم (5-2)
161	مداخل عملية الإبداع.....	الشكل رقم (1-3)
169	العلاقة بين الإبداع والمفاهيم المقاربة من خلال مدخل المقاربة النظامية.....	الشكل رقم (2-3)
179	منظور متكامل للعملية الإبداعية.....	الشكل رقم (3-3)
182	أنواع السلوك الإبداعي حسب دراسة (Wickham, 2001).....	الشكل رقم (4-3)
223	القيادة الإبداعية.....	الشكل رقم (5-3)
237	التنظيم المؤسسي لمجمع Sonelgaz SPA	الشكل رقم (1-4)
240	رمز الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (2-4)
240	التوزيع الجغرافي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (3-4)
241	تطور عدد زبائن الطاقة الكهربائية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (4-4)
242	تطور عدد زبائن الطاقة الغازية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (5-4)
243	تطور طول شبكة نقل الطاقة الكهربائية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (6-4)
243	تطور طول شبكة نقل الطاقة الغازية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (7-4)

244	تطور عدد المستخدمين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط(SDC)	الشكل رقم (8-4)
245	تطور رقم أعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC).....	الشكل رقم (9-4)
247	عدد المستخدمين وتصنيفهم الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة....	الشكل رقم (10-4)
248	المراكز التجارية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.....	الشكل رقم (11-4)
257	أنموذج الدراسة.....	الشكل رقم (12-4)
263	استثمارات الإستيانات المسترجعة والمفقودة.....	الشكل رقم (13-4)
264	استثمارات الإستيانة الصالحة للتحليل والفاودة بعد الاسترجاع.....	الشكل رقم (14-4)
276	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	الشكل رقم (15-4)
277	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	الشكل رقم (16-4)
278	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	الشكل رقم (17-4)
280	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.....	الشكل رقم (18-4)
281	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	الشكل رقم (19-4)
282	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.....	الشكل رقم (20-4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
382	الإستبانة المرسللة إلى التحكيم.....	الملحق (01)
394	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة من الجامعات العربية.....	الملحق (02)
395	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة من الجامعات الجزائرية.....	الملحق (03)
396	الإستبانة في شكلها النهائي.....	الملحق (04)
403	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات.....	الملحق (05)

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
480	شكر وتقدير.....
480	الإهداء.....
480	المستخلص باللغة العربية.....
480	المستخلص باللغة الانجليزية.....
480 - أ	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: التمكين من الفكر الإنساني إلى التطبيق الإداري	
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: التمكين اصطلاحا عاما بين الفكر الإنساني المعاصر والفقہ الإسلامي
31	المطلب الأول: المفهوم العام للتمكين واتجاهاته التداولية في الفكر الإنساني المعاصر.....
35	المطلب الثاني: تحليل المفهوم العام للتمكين وجذوره التاريخية في الفكر الإنساني المعاصر.....
37	المطلب الثالث: التمكين في الفقہ الإسلامي.....
44	المبحث الثاني: التمكين اصطلاحا إداريا
44	المطلب الأول: إشكالية مفهوم التمكين كاصطلاح إداري.....
46	المطلب الثاني: مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال الغربية.....
53	المطلب الثالث: مفهوم التمكين في أدبيات إدارة الأعمال العربية.....
58	المبحث الثالث: الإطار المتكامل لطبيعة التمكين الإداري
58	المطلب الأول: تحليل مفهوم التمكين الإداري.....

61	المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري.....
61	أولا- التمكين كفلسفة منظمية جديدة.....
62	ثانيا- التمكين كإيديولوجية إدارية.....
63	ثالثا- التمكين كإستراتيجية إدارية.....
68	المطلب الثالث: أساسيات حول التمكين الإداري.....
68	أولا- أهداف التمكين.....
69	ثانيا- مبادئ التمكين.....
70	ثالثا- أشكال التمكين.....
72	رابعا- مؤشرات نجاح وفعالية التمكين.....
74	المبحث الرابع: التمكين والمفاهيم الإدارية المقاربة
74	المطلب الأول: التمكين والمبادئ الإدارية المقاربة.....
74	أولا- التمكين والتفويض.....
76	ثانيا- التمكين والمشاركة.....
77	ثالثا- التمكين والإثراء الوظيفي.....
78	رابعا- التمكين والتحفيز.....
79	خامسا- التمكين وبقية المبادئ الإدارية المقاربة.....
80	المطلب الثاني: التمكين واستراتيجيات التغيير.....
80	أولا- التمكين والإدارة بالمكشوف.....
81	ثانيا- التمكين وإعادة هندسة العمليات.....
82	ثالثا- التمكين والإدارة بالجودة الشاملة.....
84	المطلب الثالث: نحو إطار مُمَيِّز لمفهوم التمكين.....
87	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: طبيعة ومحتوى التمكين في المؤسسة الاقتصادية	
89	تمهيد.....
90	المبحث الأول: قراءة في مسببات التمكين وأهميته ونتائجه
90	المطلب الأول: أسباب ودواعي الاتجاه نحو التمكين.....
93	المطلب الثاني: أهمية التمكين.....
97	المطلب الثالث: نتائج التمكين.....
97	أولاً- نتائج التمكين على مستوى الإدارة والعاملين.....
100	ثانياً- نتائج التمكين على مستوى العملاء.....
101	ثالثاً- نتائج التمكين على مستوى الرابحة.....
104	المبحث الثاني: أساليب ومداخل دراسة التمكين
104	المطلب الأول: المدخل الهيكلي للتمكين.....
104	أولاً- محتوى التمكين الهيكلي.....
106	ثانياً- مستلزمات ومتطلبات التمكين الهيكلي.....
111	المطلب الثاني: المدخل النفسي للتمكين.....
111	أولاً- محتوى التمكين النفسي.....
115	ثانياً- المدير والتمكين.....
121	المطلب الثالث: المدخل العملي للتمكين.....
124	المبحث الثالث: تحليل مستويات وخطوات التمكين ونماذجه
124	المطلب الأول: مستويات التمكين.....
128	المطلب الثاني: مراحل وخطوات التمكين.....
129	أولاً- مراحل التمكين.....
131	ثانياً- خطوات التمكين.....

135	المطلب الثالث: نماذج التمكين.....
135	أولاً- نموذج Tom Peters.....
136	ثانياً- نموذج الحاجة.....
137	ثالثاً- نموذج Dianna Terris.....
138	المبحث الرابع: أعباء ومعوقات التمكين وواقعه في المؤسسة الاقتصادية
138	المطلب الأول: أعباء التمكين.....
140	المطلب الثاني: معوقات التمكين.....
145	المطلب الثالث: واقع التمكين في المؤسسة الاقتصادية.....
145	أولاً- واقع التمكين في بيئة الأعمال الغربية.....
149	ثانياً- واقع التمكين في بيئة الأعمال العربية.....
151	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: تحليل السلوك الابداعي في ظل المقاربة بالتمكين	
153	تمهيد.....
154	المبحث الأول: الإطار العام للإبداع
154	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.....
155	أولاً- الإبداع لغة.....
157	ثانياً- الإبداع اصطلاحاً.....
160	ثالثاً- المفهوم المتكامل للإبداع.....
162	المطلب الثاني: تحليل مفهوم وطبيعة الإبداع.....
163	أولاً- خصائص الإبداع.....
165	ثانياً- صور وأشكال الإبداع.....
167	ثالثاً- الإبداع والمفاهيم المقاربة.....
170	المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومستوياته وأنواعه.....
170	أولاً- أهمية الإبداع.....

172 ثانيا- مستويات الإبداع
174 ثالثا- أنواع الإبداع
176	المبحث الثاني: طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي
176المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي
176أولا- تعريف السلوك الإبداعي
178ثانيا- تحليل مفهوم السلوك الإبداعي
180ثالثا- مقومات وأنواع السلوك الإبداعي
183المطلب الثاني: عناصر السلوك الإبداعي
188المطلب الثالث: مراحل السلوك الإبداعي
193	المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي
193المطلب الأول: ملامح وسمات الشخصية المبدعة
197المطلب الثاني: مداخل تنمية السلوك الإبداعي
197أولا- الإدارة الإبداعية
200ثانيا- متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي
202ثالثا- البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي
204رابعا- أساليب وتقنيات تنمية السلوك الإبداعي
209المطلب الثالث: معوقات السلوك الإبداعي
213	المبحث الرابع: مقارنة نظرية لتنمية السلوك الإبداعي من خلال مدخل التمكين
213المطلب الأول: العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي
213أولا- تحليل طبيعة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي
216ثانيا- برهنة العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي
220المطلب الثاني: متطلبات القيادة في ظل التمكين من أجل الإبداع
220أولا- التفكير خارج الصندوق

222 ثانيا- القيادة الإبداعية
224 المطلب الثالث: أهمية التدريب في ظل التمكين من أجل الإبداع
229 خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائه	
231 تمهيد
232	المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة
232 المطلب الأول: مجمع Sonelgaz SPA
232 أولا- التطور التاريخي لمجمع Sonelgaz SPA
238 ثانيا- أهمية وأهداف مجمع Sonelgaz SPA
239 المطلب الثاني: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)
239 أولا- ماهية وأهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)
241 ثانيا- أرقام ونتائج الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوسط (SDC)
245 المطلب الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة
246 أولا- تحليل عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة
248 ثانيا- تبرير اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لإجراء الدراسة الميدانية
250	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
250 المطلب الأول: نموذج الدراسة
250 أولا- أبعاد التمكين (المتغير المستقل)
254 ثانيا- أبعاد السلوك الإبداعي (المتغير التابع)
258 المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبانة)
258 أولا- بناء أداة الدراسة
258 ثانيا- صدق أداة الدراسة
260 ثالثا- الإستبانة في شكلها النهائي

261	المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة (الإستبانة).....
261	أولاً- مجتمع وعينة الدراسة.....
262	ثانياً- توزيع أداة الدراسة.....
265	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الشخصية والوظيفية
265	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.....
265	أولاً- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
267	ثانياً- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات.....
269	المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة.....
269	أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي.....
270	ثانياً- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....
272	ثالثاً- ثبات أداة الدراسة.....
275	المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
275	أولاً- الخصائص الشخصية.....
278	ثانياً- الخصائص الوظيفية.....
283	خلاصة الفصل الرابع.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
285	تمهيد.....
286	المبحث الأول: مستوى التمكين لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة
286	المطلب الأول: مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.....
287	أولاً- المعنى.....
288	ثانياً- المقدره.....

290	ثالثا- الحرية.....
293	رابعا- التأثير.....
295	المطلب الثاني: مستوى التمكين الهيكلي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.....
296	أولا- التفويض.....
298	ثانيا- المشاركة.....
301	ثالثا- فرق العمل.....
304	رابعا- المعلومات والاتصال.....
306	خامسا - التحفيز والتشجيع.....
309	سادسا- التدريب والتعليم.....
313	المبحث الثاني: مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة
314	المطلب الأول: مستوى التفكير الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.....
314	أولا- الأصالة والمرونة.....
317	ثانيا- الطلاقة والقدرة على التحليل.....
319	المطلب الثاني: مستوى السلوك الإبداعي العملي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.....
319	أولا- الحساسية للمشكلات.....
322	ثانيا- القابلية للتغيير.....
325	ثالثا- المخاطرة وروح المجازفة.....
328	رابعا- سعة الاتصالات.....
331	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
331	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....

333	أولاً- أثر المعنى على السلوك الإبداعي.....
334	ثانياً- أثر المقدرة على السلوك الإبداعي.....
335	ثالثاً- أثر الحرية على السلوك الإبداعي.....
337	رابعاً- أثر التأثير على السلوك الإبداعي.....
338	خامساً- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.....
339	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
341	أولاً- أثر التفويض على السلوك الإبداعي.....
342	ثانياً- أثر المشاركة على السلوك الإبداعي.....
343	ثالثاً- أثر فرق العمل على السلوك الإبداعي.....
345	رابعاً- أثر المعلومات والاتصال على السلوك الإبداعي.....
346	خامساً- أثر التحفيز والتشجيع على السلوك الإبداعي.....
348	سادساً- أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي.....
349	سابعاً- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.....
350	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
350	أولاً- أثر التمكين بصفة كلية على السلوك الإبداعي.....
352	ثانياً- ترتيب دخول متغيرات التمكين في معادلة التنبؤ بالسلوك الإبداعي.....
353	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
354	أولاً- أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.....
355	ثانياً- أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.....
357	ثالثاً- أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.....
359	رابعاً- أثر عامل التصنيف الوظيفي على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.....
362	خامساً- أثر عامل سنوات الخبرة على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.....
364	سادساً- أثر عامل طبيعة العمل على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.....
366	سابعاً- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة.....
367	خلاصة الفصل الخامس.....

368 خاتمة عامة
381 الملاحق
443 المراجع
470 الفهارس
471 فهرس الجداول
477 فهرس الأشكال
479 فهرس الملاحق
480 فهرس المحتويات