

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة العربي التبسي - تبسة

Larbi Tebessi University - Tébessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

مذكرة ماستر نحت عنوان

دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ :

مطلاوي ربيع

من اعداد الطالبات :

• بووشمة هيام نور الهدى

• منصور الرميساء

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مالك محمد	أستاذ محاضر أ	رئيس
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر أ	مشرفا و مقرا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1420 هـ

شكر وتقدير



شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكركم الله الذي اعاننا
ووفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ الدكتور القدير
مطلاوي ربيع لقبوله الاشراف على مذكرتنا والذي لم
يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة فلك منا اسمي
عبارات الشكر والتقدير.

كما نشكركم جميع الأساتذة الذين اعانونا طيلة مشوارنا
الجامعي

للوصول الى ما نحد عليه.



إهداء

إهداء

إلى من كانوا لنا سنداً طيلة حياتنا الدراسية وكانوا لنا دعماً لبلوغنا
هذه المرحلة من أجل سعادتنا إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما
ورزقهما طيبات جناته في الدنيا والآخرة.
والى من مررنا معهم بأجمل الذكريات صديقاتنا العزيزات
دون أن ننسى موظفي مديرية الثقافة لولاية تبسة الذين قدموا لنا كل الترحيب
والعون وعلى رأسهم صالح ومحمد الشريف.
نرف لكم اهدائنا المتواضع هذا ونشكركم على كل ما قدمتموه
لنا.



الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	الفهارس
أ- ب	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
5	تمهيد
6	أولا : إشكالية الدراسة
8	ثانيا : فرضيات الدراسة
8	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
9	رابعا : أهمية الدراسة
10	خامسا : اهداف الدراسة
11	سادسا : نموذج الدراسة
12	سابعا : صياغة مفاهيم الدراسة
18	ثامنا : الدراسات السابقة
28	خلاصة
الفصل الثاني : تمكين المورد البشري	
30	تمهيد
31	أولا : المفاهيم المرتبطة بتمكين المورد البشري
33	ثانيا : خصائص تمكين المورد البشري
35	ثالثا : أهمية تمكين المورد البشري
37	رابعا : أنواع تمكين المورد البشري

40	خامسا : مبادئ تمكين المورد البشري
42	سادسا : عوامل تمكين المورد البشري
44	سابعا : أساليب تمكين المورد البشري
46	ثامنا : خطوات تمكين المورد البشري
49	تاسعا : ابعاد تمكين المورد البشري
54	عاشرا : نظريات تمكين المورد البشري
60	الحادي عشر : معيقات تمكين المورد البشري
62	خلاصة
الفصل الثالث : الابداع الوظيفي	
64	تمهيد
65	أولا: المفاهيم المرتبطة بالإبداع الوظيفي
67	ثانيا: خصائص الابداع الوظيفي
69	ثالثا: أهمية الابداع الوظيفي
72	رابعا: أنواع الابداع الوظيفي
75	خامسا: مصادر الابداع الوظيفي
77	سادسا: مبادئ الابداع الوظيفي
79	سابعا: مكونات الابداع الوظيفي
80	ثامنا: مستويات الابداع الوظيفي
82	تاسعا: مراحل الابداع الوظيفي
85	عاشرا: ابعاد الابداع الوظيفي
88	الحادي عشر: نظريات الابداع الوظيفي
94	الثاني عشر: معيقات الابداع الوظيفي
97	خلاصة

الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
98	تمهيد
99	أولاً: مجالات الدراسة
99	1- المجال المكاني
102	2- المجال الزمني
103	3- المجال البشري
103	ثانياً: منهج الدراسة
104	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
108	رابعاً: أساليب تحليل البيانات
108	خامساً: مجتمع الدراسة وخصائصه
113	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
115	تمهيد
116	أولاً: عرض وتحليل البيانات
116	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
122	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
128	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
134	ثانياً : مناقشة النتائج
134	1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
137	2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
140	خلاصة
142	الخاتمة
144	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
107	اسماء المحكمين وتخصصاتهم.	01
109	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	02
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	03
110	توزيع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي	04
111	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب اقدمية العمل	05
112	توزيع افراد مجتمع الدراسة من حيث المنصب الوظيفي	06
116	منح المؤسسة للصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية	07
116	مبادرة المورد البشري في التعامل مع المشاكل دون الرجوع الى الادارة	08
117	التنسيق المستمر مع رئيس العمل اثناء التفويض	09
117	مدى وضوح ومناسبة المهام الموكلة في العمل	10
118	تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات في حالة غياب رئيس العمل	11
119	توزيع السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة	12
119	المورد البشري للجرأة لاقتراح وانجاز أفكاره الإبداعية داخل المؤسسة	13
120	رفض المورد البشري للتجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة	14
121	تحمل المورد البشري لمسؤوليه اعماله الوظيفية	15
121	ميل المورد البشري الى انجاز اقتراحاته ذات المخاطرة العالية	16
122	مجازفة المورد البشري في طرح أفكار جديدة بمساعدة منصبه الوظيفي	17
122	سرعة ودقة تبادل المعلومات بين الموظفين والمصالح	18
123	وجود او عدم وجود اتصال بين الموارد البشرية خارج إطار العمل	19
123	توفير المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بسهولة	20
124	وجود او عدم وجود علاقة بين الزملاء في بيئة العمل	21
124	وجود او عدم وجود سهولة في التوصل مع المسؤول في العمل	22
125	تنويع المورد البشري في استخدام اليات العمل باستخدام أفكار جديدة	23
126	قدرة المورد البشري على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	24
126	حرص المورد البشري على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة اليه	25
127	قدرة المورد البشري على تقديم أفكار جديدة تساهم في تسهيل العمل	26

الفهارس

127	مساعدة او عدم مساعدة الاتصال الجيد بين الموارد البشرية على زيادة سلاسة	27
128	اعتراف او عدم اعتراف المؤسسة بالجهود التي يبذلها المورد البشري في عمله	28
129	تشجيع المؤسسة موردها البشري على التعبير عن أفكاره	29
129	اشباع الحوافز للدرجات الذاتية والحاجات الوظيفية	30
130	حصول او عدم حصول المورد البشري على اجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية	31
130	حصول او عدم الحصول على علاوات استثنائية مقابل الجهود المبذولة	32
131	التحفيز المعنوي الذي توفره المؤسسة للتشجيع على المثابرة في العمل	33
132	انجاز المورد البشري لمهامه بأسلوب جديد ومتطور	34
132	قيام او عدم قيام المورد البشري بطرح أفكار جديدة في مجال عمله	35
133	المبادرة في تقديم المقترحات الشخصية التي تساعد في الرفع من جودة العمل	36
133	مبادرة المورد البشري لحل مشاكله الوظيفية	37
134	شعور المورد البشري بالمساهمة في انتاج أفكار جديدة داخل المؤسسة	38

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
109	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	02
110	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	03
110	توزيع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي	04
111	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب اقدمية العمل	05
112	توزيع افراد مجتمع الدراسة من حيث المنصب الوظيفي	06
116	منح المؤسسة للصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية	07
116	مبادرة المورد البشري في التعامل مع المشاكل دون الرجوع الى الادارة	08
117	التنسيق المستمر مع رئيس العمل اثناء التفويض	09
117	مدى وضوح ومناسبة المهام الموكلة في العمل	10
118	تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات في حالة غياب رئيس العمل	11
119	توزيع السلطة بناءا على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة	12
119	المورد البشري للجرأة لاقتراح وانجاز أفكاره الإبداعية داخل المؤسسة	13
120	رفض المورد البشري للتجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة	14
121	تحمل المورد البشري لمسؤوليه اعماله الوظيفية	15
121	ميل المورد البشري الى انجاز اقتراحاته ذات المخاطرة العالية	16
122	مجازفة المورد البشري في طرح أفكار جديدة بمساعدة منصبه الوظيفي	17
122	سرعة ودقة تبادل المعلومات بين الموظفين والمصالح	18
123	وجود او عدم وجود اتصال بين الموارد البشرية خارج إطار العمل	19
123	توفير المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بسهولة	20
124	وجود او عدم وجود علاقة بين الزملاء في بيئة العمل	21
124	وجود او عدم وجود سهولة في التوصل مع المسؤول في العمل	22
125	تنويع المورد البشري في استخدام اليات العمل باستخدام أفكار جديدة	23
126	قدرة المورد البشري على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	24
126	حرص المورد البشري على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة اليه	25
127	قدرة المورد البشري على تقديم أفكار جديدة تساهم في تسهيل العمل	26

127	مساعدة او عدم مساعدة الاتصال الجيد بين الموارد البشرية على زيادة سلاسة	27
128	اعتراف او عدم اعتراف المؤسسة بالجهود التي يبذلها المورد البشري في عمله	28
129	تشجيع المؤسسة موردها البشري على التعبير عن أفكاره	29
129	اشباع الحوافز للرغبات الذاتية والحاجات الوظيفية	30
130	حصول او عدم حصول المورد البشري على اجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية	31
130	حصول او عدم الحصول على علاوات استثنائية مقابل الجهود المبذولة	32
131	التحفيز المعنوي الذي توفره المؤسسة للتشجيع على المثابرة في العمل	33
132	انجاز المورد البشري لمهامه بأسلوب جديد ومتطور	34
132	قيام او عدم قيام المورد البشري بطرح أفكار جديدة في مجال عمله	35
133	المبادرة في تقديم المقترحات الشخصية التي تساعد في الرفع من جودة العمل	36
133	مبادرة المورد البشري لحل مشاكله الوظيفية	37
134	شعور المورد البشري بالمساهمة في انتاج أفكار جديدة داخل المؤسسة	38



مقدمة :

تعتبر المؤسسة أداة هامة ومجالا حيويا في المجتمعات المعاصر ويشكل المورد البشري فيها حجر الأساس من خلال مختلف التفاعلات والنشاطات التي يقوم بها والتي تعتبر كمصدر يتم من خلاله الحكم على مدى فاعلية تلك المؤسسة، و في اطار سعيها لمواكبة التطور و التغيير كان لابد لها من الاستعانة بالأساليب الحديثة في الادارة تعزز من قدرات المورد البشري في تحصيل المهارة والمعرفة التي تمكنه من تحقيق اهداف المؤسسة و اتاحة الفرص لإبراز افكاره و قدراته الابداعية في مجاله الوظيفي، لذلك فان التمكين يعتبر من الاساليب الادارية الحديثة واستراتيجية منظمة تبنتها المؤسسات لمواجهة التطورات و التحديات المختلفة.

فالتمكن كاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعمل على استغلال الطاقة الكامنة للمورد البشري من خلال تحفيز وبناء العلاقات وقنوات التواصل ووضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم، وهو يعتبر من مقومات نجاح المؤسسات كونه يعد القوة المحركة لسلوك المورد البشري و يتيح الفرصة له لتقديم ما لديه من خبرات حيث انه يزيد من التزامه للمؤسسة خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

و كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاستجابة لها بأسلوب ابداعي و ايجاد طرق حديثة للوصول إلى افراد مبدعين عن طريق توفير الوسائل و البيئة اللازمة التي تساعد على تحرير افكار المورد البشري و الابداع بتمكينهم بمنحهم مجموعة من الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة لأداء مهامهم، حيث ان العلاقة بين التمكين و الابداع الوظيفي علاقة تبادلية بين المورد البشري و المؤسسة فولاءه لها نابع من سلوكيات الادارة و تفاعلاتها التي تسمح من فتح المجال للتمكين على مستوى هيكلها التنظيمي ومع ازدياد هذا التمكين يزيد الولاء و الانتماء للمؤسسة وبالتالي تصبح كبادرة لتشجيع المورد البشري على تنشيط سلوكياتهم الابداعية و حيوية افكارهم نظرا لكونه واقفا في الخطوط الامامية للمؤسسة وله احتكاك مباشر بمختلف المتغيرات البيئية اذ يجب على المورد البشري ان يحمل تفكير مغاير لتفكير الادارة العليا لتحقيق الكفاءة و الفاعلية، خاصة في ظل المسؤولية التي يحملها الادارة العليا عن فشل او نجاح المؤسسة، والتي دفعتها الى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابداع في الافكار و الوظائف وحل المشكلات و اقتراح البدائل لإحداث تطور في المؤسسات.

ونتيجة لذلك فقد أردنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور التمكين مورد البشري في ابداع وظيفي داخل المؤسسة الجزائرية وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، لنبين فيها مدي تحقيق التمكين داخل المؤسسة ودوره في الابداع الوظيفي فيها، وقد احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول: وهو فصل خاص بالإطار المفاهيمي لدراسة ويتضمن الإشكالية، اسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، اهداف الدراسة، نموذج الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : خصص لموضوع تمكين مورد البشري وتضمن مفاهيم المرتبطة بالتمكين، وأهميته وخصائص، أنواع، مبادئ، عوامل، خطوات، أساليب ونظريات والابعاد والمعوقات.

الفصل الثالث: خصص لموضوع الابداع الوظيفي ويتضمن مفاهيم المرتبطة بالإبداع، ابعاده، أهمية، خصائص والمبادئ، المراحل، والمعوقات والمكونات وأهم النظريات.

الفصل الرابع: خصص لمجالات الدراسة، منهج الدراسة، ادوات جمع البيانات، خصائص السيكمترية لأداة الدراسة، اساليب تحليل وجمع البيانات، مجتمع الدراسة وخصائصه.

الفصل الخامس: تضمن تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.



الجانب

النظري

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: نموذج الدراسة

سابعاً: صياغة مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يتطلب البحث العلمي مجموعة من العناصر العملية والعلمية للوصول الي مجموعة من البيانات التي تتسم بالموضوعية وفق خطوات منهجية، للكشف عن دور تمكين مورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، فالدراسة السوسيوولوجية تفرض على الباحث المرور على مجموعة من المراحل بانطلاقه من وضع اشكالية ومجموعة من الفرضيات وتحديد المفاهيم دون اغفال مجموعة الاسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع والاهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، مع الاعتماد على الدراسات السابقة للاستفادة منها.

أولاً. اشكالية الدراسة :

يعد المجتمع أرضية خصبة تضم مجموعة من الأفراد المكونين لجماعات مبنية على العلاقات والتفاعلات فيما بينهم ومع تطور الحياة الإنسانية وزيادة الوعي وحاجة الفرد إلى قواعد وقوانين تحكم حياته، دفعه ذلك للهروب من العشوائية إلى حياة أكثر تنظيم ومنه جاءت المؤسسة كرد فعل لرغبة الإنسان الملحة والمتزايدة، ومع ظهور الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي والذي ساهم بشكل كبير في إحداث تغييرات عميقة في جميع جوانب الحياة مما أدى إلى تعقيد المؤسسات و زيادة أهميتها و ثقلها في المجتمعات ومع تفاقم مسؤولياتها زادت الصعوبات التي تواجهها، وهذا ما أدى إلى ضعف أدائها وفعاليتها في المجتمع مما جعلها تلقي الضوء على أهم مواردها وهو المورد البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية باعتباره المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المنظمات والمورد الرئيسي الذي يستحق الاستثمار والرأس المال الحقيقي والبصمة التي تميز المؤسسات عن غيرها، مما أدى إلى منحه أهمية كبيرة من قبل الدارسين عن طريق القيام بمجموعة من الدراسات في إطار التنظيم، ومع تطور الفكر الإداري زادت الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والمنظمات الباحثة عن التفرد عن طريق البحث عن كيفية إدارة مواردها البشرية بالطريقة المثلى والاستغلال الكامل للطاقات الموجودة وجعلها تصب في خدمة أهداف المؤسسة، ومحاولة الوصول الى المورد البشري المتميز والذي أصبح من الصعب الحصول عليه للحفاظ علي استمراريتها، مما دفع الباحثين الى الاعتماد على رؤية معاصرة ضمن دراساتهم للتعامل مع المورد البشري باعتباره المحور الأول لدوران العمل، وخلق مفهوم جديد مرتبط به وهو التمكين وأصبح هذا المفهوم يتمتع بدرجة عالية من الأهمية في المؤسسات عن طريق إشراك المورد البشري في العملية التنظيمية وإعطاءه القوة لمواجهة ضعف الأداء و الزيادة من الفاعلية للوصول الى الإبداع والابتكار للتحسين من جودة الأداء في العمل.

ومن هذا المنطلق ظهر التمكين كرد فعل لحاجة المؤسسات له وأصبح محط اهتمام العديد منها لدرجة أهميته كمفهوم حديث يواكب تقلبات التنظيمات المتكررة و يزيد من فعاليتها، لذلك تبنت المؤسسات أسلوب التمكين لمواردها البشري لمواجهة التحديات عن طريق إمداده بجزء من القوة و السلطة ليصبح بذلك قادر على الوقوف أمام الصعوبات التي تواجهها المؤسسة بشكل فعال، و يلجأ إلى إيجاد حلول لحظية دون الحاجة إلى الانتظار لقرار من أعلى الهرم الإداري، لذلك يعتبر تمكين المورد البشري كاستثمار جيد للمؤسسات كونه يعمل على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية الموجودة و جعلها تصب في خدمة أهداف المؤسسة، عن طريق تنازل المؤسسة عن البعض من مهامها، و تقديم الدعم لمواردها سواء كان ماديا او معنويا و تفعيل قنوات الاتصال الفعالة بين الموارد البشرية، خاصة وان المؤسسات تبحث عن الاستمرارية والتفرد، لذلك لجأت إلى تمكين مواردها البشري كإستراتيجية إدارية جديدة قادرة على إيجاد طريق نحو التميز والفاعلية والمحافظة على وتيرة العمل وزيادة جودة الأداء للوصول إلى الإبداع في مختلف الوظائف.

ولا يمكن إن تصل المؤسسات إلى هذا المستوى إلا بايمانها بأن الإبداع هو السبيل لتحقيق أهدافها واثبات قدرتها وجدارتها وانه لا يتحقق إلا بأولاء قيمة للمورد البشري القادر على الإبداع في وظيفته إذا تم إطلاق سراحه من القيود من اجل صياغة أفكارهم الإبداعية، مع زيادة الرغبة في الوقت الراهن على الإبداع خاصة في الوظائف للحفاظ على موقع المؤسسات وإعطائها قوة كون الإبداع الوظيفي هو من أهم العناصر المكلمة لعملية تميز أي مؤسسة والدافع الأول نحو الابتكار عن طريق قدرة المورد البشري على التغيير والتميز بالاعتماد على إمكانياته الذاتية و المشاركة بأفكار فريدة و الوصول الى حل مشكلات المؤسسة بطريقة مبتكرة و الارتقاء بوظيفة وإثبات ذاته فيها وتقديم مبادراته لجعل العمل اكثر مرونة للمساهمة في رقي المؤسسة ومواكبة التطورات الحاصلة فيها بشكل خاص وفي المجتمع ككل بشكل عام باعتبار أن الإبداع الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى اليها المؤسسات كون ابداع المورد البشري في وظيفته يزيد من قوة المؤسسة ويزيد من نموها وقدرتها على مواجهة التحديات.

ولا يمكن أن يتحقق الإبداع الوظيفي في المؤسسة إلا إذا تغيرت و تطورت نظرة المؤسسات للمورد البشري على انه العنصر الفعال والقائم علي سيرورة المؤسسة وان نجاح الفرد مرتبط بنجاح المؤسسة وانه كيان مستقل واعى له القدرة على اتخاذ القرارات و المشاركة في تسيير المؤسسة عن طريق إعطائه جزء من السلطة و القوة التي تسمح له بإثبات ذاته في وظيفته وإعطائه دفعة لمحاولة الترقية من نفسه و تأهيلها لزيادة من فاعليته وانه قادر على الإبداع والابتكار و ذلك بتمكين المؤسسة لموردها البشري لتقديم الأفضل و مشاركة أفكارهم الإبداعية، و المؤسسة الجزائرية كاي مؤسسة حديثة مواكبة للتغيرات المستمرة، لا تخلو من مثل هذه المفاهيم الجديدة.

ومن هذا المنطلق وفي ضوء مما سبق نطرح الاشكال التالي:

. ما هو دور تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية؟

وعليه يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما هو دور تفويض السلطة في مخاطرة المورد البشري داخل المؤسسة ؟

3. ما دور الاتصال الفعال و تبادل المعلومات في مرونة المورد البشري داخل المؤسسة ؟

2. فيما يتمثل دور التحفيز في مبادرة المورد البشري داخل المؤسسة ؟

ثانياً - فرضيات الدراسة:

مشكلة البحث تتطلب التعرف على تمكين المورد البشري ودوره في الابداع داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الابعاد وذلك تماشياً مع اهداف البحث.
وعليه فان فرضيات الدراسة هي:

1. الفرضية الرئيسية:

. يساهم تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

2. الفرضيات الفرعية:

- . يعمل تفويض السلطة على زيادة المخاطرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.
- . يساعد الاتصال الفعال وتبادل المعلومات على زيادة المرونة في أداء المورد البشري داخل المؤسسة.
- . يؤدي التحفيز إلى رفع روح المبادرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.

ثالثاً. أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث مجموعة من الدوافع والاسباب التي تدفع به إلى تبني مشكلة بغرض دراستها والتي تعبر عن رغبته فيها للوصول إلى اجابات للتساؤلات التي طرحتها، ومن اهم هذه الاسباب ما يلي:

1. الأسباب الذاتية:

- . موضوع ضمن إطار التخصص {تنظيم وعمل}
- . الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة الموضوع.
- . مدى أهمية الموضوع مما أثار الفضول العلمي لدراسته.
- . الاحساس بالمشكلة موضوع الدراسة.

2. الأسباب الموضوعية:

تسليط الضوء على تمكين المورد البشري ودوره في الابداع داخل المؤسسة.

. معرفة دور تمكين مورد البشري.

. إبراز قيمة المورد البشري داخل المؤسسة.

. موضوع حديث الانتشار داخل المؤسسات.

. أهمية الموضوع لارتباط تمكين مورد البشري بالإبداع.

. محاولة إبراز أهمية الابداع ودوره داخل المؤسسة.

. نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع التمكين والإبداع.

رابعاً - أهمية الدراسة:

يعد مفهوم التمكين من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام المؤسسات في فترة الأخيرة لأنه يعتبر كضمان لاستمرار أي مؤسسة لما له من دور فعال في رفع قدرات المورد البشري للانطلاق نحو أفق الابداع، وما يزيد من أهمية هذه الدراسة أنها تحاول معرفة دور تمكين المورد البشري في الابداع داخل المؤسسة الجزائرية، وعليه يمكن أن تلمس أهمية هذه الدراسة من جانبيين:

الأهمية العلمية: حيث نبرز هذه الأهمية من خلال أن هذا الموضوع يمثل محورا لاهتمام الكثير من الباحثين والدارسين لما تضيفه من أثر معرفي، وعليه فان النتائج التي تصل اليها هذه الدراسة من المتوقع أن تضيف مساهمة نظرية في الدراسات المستقبلية.

الأهمية العملية: فيمكن أن تقوم هذه الدراسة بلفت انتباه المؤسسات إلى ضرورة استخدام التمكين لما له من دور كبير في الزيادة من مستوى الأداء والمهارات ومنه تتضح أهمية هذه الدراسة في إبراز دور التمكين للوصول إلى الابداع.

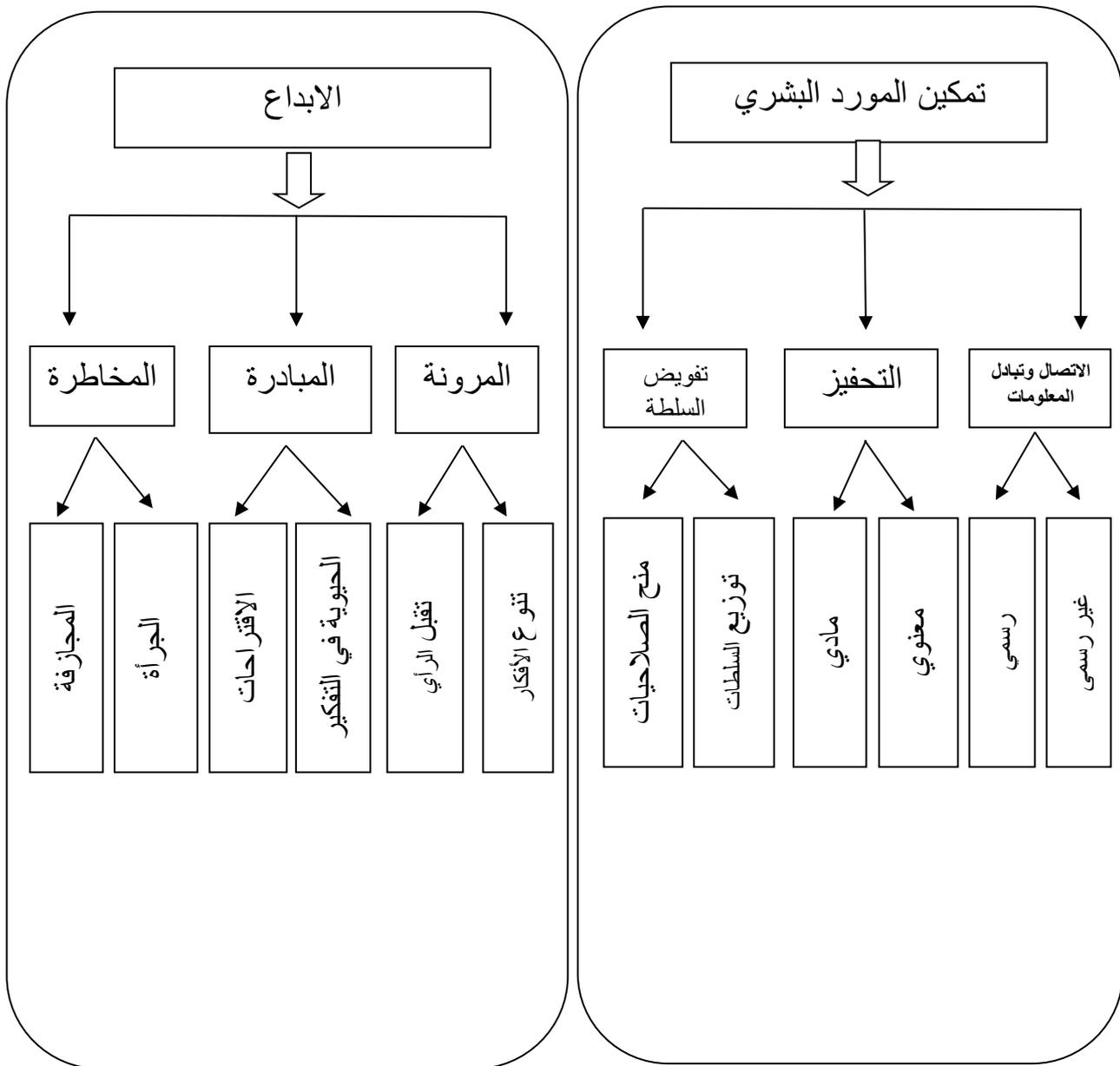
. تهتم دراستنا بإلقاء الضوء على تمكين المورد البشري ودوره في الابداع في المؤسسة وأولاً أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي الذي أهملته مجموعة من الدراسات السابقة التي تمحورت حول الجانب الاقتصادي واعتبرت المورد البشري عنصر تقتصر مهمته على الإنتاج والربح فقط مغفلين أهميته الكبيرة وانه محور المؤسسة ولفت انتباه المؤسسات حول أهمية تمكين الموارد البشرية وانه قادر على الابداع.

. يحمل أهمية للفرد عن طريق زيادة ثقته بنفسه وزيادة فاعليته، وللمؤسسة بزيادة تطورها والحفاظ على استمراريته، وللمجتمع عن طريق تزويده بأفراد فاعلين قادرين على العطاء والإبداع داخل المؤسسة والمجتمع.

خامسا. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التمكين في تحقيق الابداع داخل المؤسسة الجزائرية وتحقيق مجموعة من الاهداف عن طريق اختبار الفرضيات المبدئية وتمثل هذه الاهداف في:
- . تحقيق هدف رئيسي وهو الإجابة على تساؤلات تم طرحها والتحقق من صحة الفرضيات.
- . التعرف على واقع تطبيق التمكين داخل المؤسسة الجزائرية.
- . تحديد دور تمكين مورد البشري في الابداع داخل المؤسسة الجزائرية.
- . معرفة مدى فعالية تمكين مورد البشر يداخل المؤسسة الجزائرية.
- . التحقق من تفعيل الابداع داخل المؤسسة الجزائرية.
- . معرفة مستوى الابداع داخل المؤسسة الجزائرية.
- . اعطاء صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية والممارسات الادارية السائدة فيها.
- . اكتساب الخبرة العلمية والعملية.

سادسا. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبتان

سابعاً. تحديد مفاهيم الدراسة:

نظراً لأن المفاهيم التي يزخر بها الإرث النظري الاجتماعي في حاجة مستمرة إلى التوضيح لإزالة اللبس والغموض، فإنه في الدراسة الحالية سيتم صياغة المفاهيم التالية:

1. المفاهيم الرئيسية:**. تمكين المورد البشري:****. التمكين:**

لغة: وردت كلمة تمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل شيء.¹

اصطلاحاً: عرفه conger&kanungo بأنه عملية تسعى إلى تطوير الذات لدى المرؤوسين من خلال إعطائهم الصلاحيات اللازمة لتأدية أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية وعدم التدخل في تأديتهم لأعمالهم.

وعرفه الطراونة على أنه إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.²

كما عرف Jahn case التمكين بأنه عملية تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة.

وعرف أيضاً على أنه تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المنظمة وتزويدهم بكافة المهارات والمعلومات التي تلزمهم في تحقيق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات البيئية.³

التعريف الإجرائي: هو عملية يتم فيها تزويد المورد البشري بمجموعة من الخصائص التي تمكنه من المشاركة في العملية التنظيمية في المؤسسة عن طريق تفويض بعض الصلاحيات له ومنحه جزء من السلطة وتحفيزه لتحمل المسؤولية ولتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ معجم المعاني الجامع: عربي - عربي، ص 12.

² فلاح بن فرج السبيعي: انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري، مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، عدد عاشر، 2018 ص 22.

³ يحي سليم ملحم: التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، طبعة الثانية، مصر، 2006، ص 123.

. الإبداع الوظيفي:

لغة: كما جاء في لسان العرب من بدع يبدع بدعا وابتداعه: أنشأ وبدأه، وأبعت الشيء اخترعه لأمثل وفلان بدع في هذا الأمر أي أو لم يسبقه أحد وهو استحداث أو ابتكار شي جديد.¹

اصطلاحا: يشير برنارد إلى مفهوم الإبداع على انه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية

والإبداع عند *managérial innovation* استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لحل مشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم.²

هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل وتمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون.

كما عرف على انه هو الإنتاج الغير المألوف والمتسم بالجددة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام محدد.

وعرف أيضا بأنه عملية معقدة من العمليات العقلية والذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأصلية.³

او يعرف ايضا بانه المحاولة الانسانية على المستوي الذاتي للفرد او الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات او متغيرات بيئية من القيام بإنتاج وتقديم خدمات جديدة لم يسبق ان انتجت.⁴

التعريف الإجرائي: هو مجموعة القدرات والإمكانات والخبرات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد والذي تجعله متفردا عن غيره في وظيفته والمهام التي يقوم بها يمنحه مجموعة من الأفكار الجديدة التي تؤهله إلى الأفضل.

1 معجم لسان العرب: عربي - عربي، ص23.

2 عمر جهاد عبد الرحيم محمدية: أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص ادارة اعمال، الاردن، 2016، ص 34

3 محمد الصيرفي: القيادة الادارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص44.

4 عبد الله سعد المطيري: درجة توافر ثقافة الإبداع الاداري لدى مدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال، 2019، ص 6.

. المؤسسة :

لغة: أس، اساء، اس الدار أي: أسس البيت، تأسس أي جعله أساسا، أصل البناء أي يضع الأساس لبناء جمعية او معهد او شركة، تأسس لغاية علمية او خيرية او اقتصادية، ويقال مؤسسة صناعية.

اصطلاحا: إن المنتبج لمنظومة التعريفات الخاصة بمفهوم المؤسسة، أول ما يلاحظ عليها وجود تباين فيما بينها، فقد اختلف المفكرون والمتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم، والذي يمكن إرجاعه إلى تباين الانتماء العلمي وتباين الاستناد النظري والأيدولوجي.

عرفها ماكس فيبر على انها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية.

وعرفها تالكوت بارسونز على انها وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية، تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق اهداف محددة.

وعرفت في معجم العلوم الاجتماعية على انها وحدة إنتاجية او تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من اجل انتاج سلعة او خدمة، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من اجله.¹

المفهوم الاجرائي: المؤسسة هي مجموعة من العناصر المكونة لوحدة كلية تتمتع بالاستقلالية تختلف نشاطها باختلاف المجال المنتمية اليه تتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية.

2. المفاهيم الفرعية:**. تفويض السلطة:**

عرفها شلتوت بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقا في كيفية انجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر.

وعرفها الجبوسي وجاد الله على أنها عملية إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت.²

¹ مطلاوي ربيع: ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج الاخضر، باتنة، الجزائر، 2018-2019، ص40
²حسن احمد الطعاني، وعمر سلطان السويحي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا لدى مديري المدارس الحكومية، مجلة دارسات العلوم، المجلد 40، ملحق 1، 2013، ص 22.

. التحفيز:

عرفه اللوزي على انه المجهود الذي تبذلها لإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

ويعرف أيضا بأنها لمقابل للأداء المتميز حيث يعتبر انه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أنا لأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتلقون تحفيز مادي أو معنوي عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.¹

. الاتصال:

لغة: في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أي الانتهاء إلى غاية ما. وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الفرنسية communication يعني إقامة علاقة مشتركة بين طرفين.

والإتصال في اللغة العربية كلمة مأخوذة من المصدر (وصل) أي (البلوغ) فيقال وصل إليه وصولاً أي بلغه وإنتهى إليه، هذا ما ورد في مختار الصحاح، ونقول أيضا وصل شيء بشيء، أي تم ربطهما معا والاتصال أيضا يصل الناس بعضهم ببعض.

كما قال ابن المنظور في لسان العرب، وصل وصلت الشيء وصلا وصله، أي انتهى إليه وبلغه وقال الأصفهاني فهي مفردات ألفاظ الاتصال، إتحاد الأشياء بعضها ببعض، كإتحاد طرفي طائرة، وبضاد الانفصال.

اصطلاحاً: الاتصال هو عملية ديناميكية، يقوم بها شخص ما أو مجموعة من الأشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز لتحقيق استجابة ما، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.

¹محمد بن إبراهيم: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاص، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، ص 47.

كما يعرف الاتصال كذلك بأنه عملية مخطط لها، تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم، من أجل تبنى مواقف، والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، والاتصال يعني أيضا تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين.¹

كما يعرف حسين حمدي الطوجي الإتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إنتقال المعرفة من شخص لآخر، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، وإتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها

يعرف hannak الإتصال بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

. المبادرة:

لغة: مبادرة من مصدر بادر وتعني سيق الى اقتراح امر او تحقيقه، ويقال في يده زمام المبادرة أي الامر مفوض اليه، وهو القدرة او الميل المطلوب لبدأ شيء جديد.²

اصطلاحا: تعرف المبادرة على انها الموقف الذي يقرر من خلاله الشخص ان يفعل شيئا يأمل في الحصول على بعض النتائج المحددة منه.

وتعرف ايضا على انها شيء دائم او خاصة لشخصية تقوم بالإضافة الى العمل وتعتمد على قرار لحظي. وعرفت ايضا بانها المبدأ الذي يعتمد عليه الشخص بشكل يومي بحل المشكلات المختلفة دون توقع ان يقوم الاخرون يحلها.³

. المرونة:

لغة: هي السلاسة والتكيف الحسي للظروف.⁴

اصطلاحا: يشير خير الله إلى أن المرونة تعني عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، بالتالي قدرة الشخص على إنتاج أكبر ممكن الأفكار المختلفة والمتمايزة عن بعضها البعض ويستطيع القول بأن المبدعين لديهم قدرة العالية على الانتقال

¹حور شبيد كامل مراد: الإتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة، طبعة اولى، عمان، 2011، ص 61.

² قاموس الكل: عربي - عربي، ص 53.

³ مفهوم المبادرة: www.ar.tacts.News.Com، بتاريخ 01-05-2022، 10: 05.

⁴ معجم المعاني الجامع: - عربي - عربي، ص 67.

من فكرة إلى أخرى ومن مجال لآخر.¹

وتعرف على أنها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى فئات المختلفة للأفكار.²

. المخاطرة:

لغة: هو كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه.³

اصطلاحاً: عرفت المخاطرة على أنها الرغبة في القيام بأعمال تتصف بروح المغامرة بهدف تحقيق أعمال ابداعية ذات مردود ايجابي على العمل وتحمل نتائجها.

وعرفت أيضا الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة، وتحمل مسؤولية نتائجه في سبل دعمها.⁴

¹ مرجع سابق: ص 124.

² كارول جومان، باهر عبد الهادي: الابداع في دليل العملي في التفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، طبعة أولى، 2010 ص54.

³ مرجع سابق: ص 154.

⁴ طارق مفلح جمعة ابو حجير: القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات، اطروحة دكتوراه منشورة، تخصص ادارة اعمال، 2014، ص 21.

ثامنا. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث والباحث فهي بمثابة الأرضية التي تساعد في الإلمام بالكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها البحث وتكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة منها وفيما يلي نتناول مجموعة من الدراسات العربية والمحلية ونستهلها بالتالي:

. الدراسة الأولى:

أثر تمكين الابداع في تحقيق أداء العاملين، عذاري سعود الهاجري، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية بهيئة العامة في دولة الكويت، الكويت 2011.

تمحورت الإشكالية حول أثر التمكين الابداع في تحسين أداء العاملين بحيث يمتد تأثير تمكين العاملين في مختلف الجهات والتنظيمات الإدارية التي تعاني من المشكلات والسلبيات، وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها وسرية المعلومات وطول الخطوط الرسمية.

إذ اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من التساؤلات والتي تمثلت في:

. ما واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

. ما مستوى الابداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

. ما طبيعة العلاقة بين التمكين والابداع بالهيئة العامة للصناعة في الكويت؟

. إلى أي مدى يؤثر التمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي، كما تم اعتماد الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة والكتب، المراجع العربية والاجنبية، والمطالعة كمصادر ثانوية والاستبانة كمصدر أولي بحيث تم استخدام مقياس ليكر الخماسي:

وقد تم توزيع الاستبانة على 242 فرد من أصل 902 التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة منها 212 استبانة مشرد من 205 استبانة صالحة للتحليل وكان انتقاء العينة عشوائيا وبنسبة 20% وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمستويات الوسطى والدنيا بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

. كان مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة لصناعة ي دولة الكويت محل دراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

. تبين أن مستوى أهمية الابداع في هيئة العامة لصناعة في دولة الكويت محل دراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

. كان مستوى أهمية التمكين للهيئة العامة لصناعة في الكويت محل دراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

. الدراسة الثانية:

أثر تمكين الوظيفي في سلوك الابداعي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

تمحورت إشكالية الدراسة حل ضعف التمكين الوظيفي لدي العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية والذي من شأنه أن يضعف من تطوير أساليب وإجراءات العمل التي تعمل على تنمية السلوكيات والابداعية لديه.

إذ اعتمد الباحث في دراسته على سؤالين هما:

. ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

. ما مستوى ممارسة العاملين لسلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد الاستبانة كمصدر أولي للجمع البيانات والاعتماد الكتب والبحوث العلمية المنشورة ورسائل ماجستير كمصادر ثانوية.

وتم توزيع الاستبانة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، يعني أن الباحث قام بإجراء المسح الشامل وكان عدد المجتمع 65موظف.

بحيث توصل إلى النتائج التالية:

. ضرورة الاهتمام بتعميق وتعزيز الثقة بين العاملين على كافة المستويات الإدارية في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ومن شأنها أن تتطلب وضع خطط إستراتيجية التي تساهم في تنعيم بناء الثقة وتسميتها بشكل أكبر في الهيئة.

. بيئة العمل لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية سليمة.

. التحفيز الذاتي لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان جيدا مع ضرورة التنوع في الحوافز.

. مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان جيدا ولا بد من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه.

. الدراسة الثالثة:

التمكين الوظيفي وأثره على الايداع الاداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، سالم بن سعيد المسعودي رسالة استكمال درجة ماجستير في تخصص ادارة اعمال، جامعة اليرموك، الأردن، د.ت.

تمحورت إشكالية الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي ومستوي الايداع الاداري من وجهة نظر العاملين في شركة المالية للاتصالات

اعتمد الباحث على عدة اسئلة فرعية منها:

ما مستوى التمكين الاداري بأبعاده لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات؟

ما مستوى الايداع الاداري بأبعاده لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات؟

هل يوجد أثر لممارسة التمكين الوظيفي على الايداع الاداري لدى العاملين في الشرك العمانية للاتصالات؟

هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في تقرير المبحوثين لمستوي التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة؟

هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في تقرير المبحوثين لمستوي الايداع الاداري بأبعاده المختلفة؟

تم توزيع 499 استبانة على افراد العينة الذين يشغلون المواقع الادارية العليا والوسطى والتنفيذية في الشركة، بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة الاغراض التحليل 414 استبانة وقد ظهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود مستوى متوسط للممارسة التمكين الوظيفي ككل وبأبعاده.

وجود مستوى متوسط للإبداع الاداري بأبعاده) روح المجازفة، القابلية لتغيير، تشجيع الايداع.) لدى العاملين في الشركة العمانية للاتصالات.

اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، ووجود فروق ذات دالة احصائية تعزي متغير الجنس بعد التدريب.

وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي متغير الجنس في يعدي القابلية لتغير وروح المجازفة في الابداع الإداري. وجود أثر ذات دلالة احصائية لمستوي التمكين الوظيفي على مستوي الابداع الاداري.

. الدراسة الرابعة:

تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف للجامعة الاسلامية بغزة، فانتن محمود عيد الرحمن الملفوح، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، 2015.

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الاسلامية ومدى تحقيق اهدافها الاستراتيجية، تم طرح الاشكال التالي

ما دور تمكين العاملين في تحقيق الاهداف والاستراتيجية للجامعة الاسلامية؟

وتمحورت الدراسة على عدة اسئلة فرعية نذكر منها:

ما واقع تمكين العاملين في الجامعة الاسلامية؟

ما هي اهم الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية؟

ما مستوي تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية؟

ما هي علاقة التمكين العاملين بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية؟

ما هي اهم معيقات تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية؟

واحتوت على مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى بين تمكين العاملين ومستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية بالجامعة الاسلامية.

يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية بالجامعة الاسلامية.

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى بين متوسطات اراء المبحوثين حول تمكين العاملين ودور في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية.

اعتمدت الباحثة بجمع البيانات من مصادر مختلفة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت المقابلة و الاستبيان هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات.

وقد تم اعداد الاستبانة وتوزيعها على عينة المجتمع الذي يبلغ عددها 320 من مجتمع الدراسة البالغ عدده 106 موظفا وقد تم استرداد 288 استبانة بنسبة 90%.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها نذكر منها:

. تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الاداري التي تم دراسات بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 87, 64.

. تم تحقيق اهداف الجامعة الاستراتيجية التي اجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي نسبي 72,56.

. يوجد دور مهم ذو دلالة احصائية عند مستوى في رفع مستوى تحقيق الاهداف.

. الدراسة الخامسة:

تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، حملة عز الدين وبودرهم كنزة، جامعة البليدة 2016.

تحورت إشكالية الدراسة الى تعريف على دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة محل الدراسة، وقد تم طرح إشكالية التالية:

ما دور تمكين المورد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي؟

وتم طرح عدة اسئلة فرعية نذكر منها:

. ما هو واقع ممارسة تمكين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

. ما هو مستوي للتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

. هل هناك علاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

تم اختيار مؤسسة موبيليس كمجتمع للدراسة والمكون 76 من موظفا، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها 45 موظفا في المؤسسة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

وجود درجة مرتفعة للممارسة تمكين الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس فرع ورقلة، اهتمام المورد البشري وتشجيعهم على الابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يعكس المكانة التي توصلت اليها المؤسسة. وجود مستوى عال من التميز والتي عرفت بجد لمنافسة بينها وبين المؤسسات المنافسة، وذلك يرجع الى الجهود الجبارة التي تبذلها المؤسسة، من اجل التنافس والرقى.

وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في مؤسسة موبيليس.

. الدراسة السادسة:

دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية: خراز الأخضر، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص مالية دولية، دراسة حالة مؤسسة egtt (مركب حمام ربي) سعيدة، الجزائر، 2016.

تمحورت إشكالية الدراسة في تنمية القدرة على الابداع والابتكار لدى فرق العمل والأفراد وتوفير البيئة المشجعة الملائمة من اجل توفير المنتجات والخدمات وإيجاد الحلول التي تخدم العملاء وتلبي احتياجاتهم، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في تساؤل رئيسي وهو: كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل؟

وأدرج تحت ذلك الإشكال عدة تساؤلات هي:

. ماهي أهم محددات الابداع في المؤسسة الاقتصادية؟

. كيف يمكن استثمار الابداع في المؤسسة؟

. ماهي محددات استثمار الابداع لخلق مميزات تنافسية؟

واعتمد الباحث على فرضية عامة تمثلت في: يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق إبداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية تلبي رغبات الزبون وتستجيب لتوقعاته.

واعتمد أيضا على فرضيتين هما:

. لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي.

. لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغيرات الجنس.

اعتمد الباحث على منهج الاستقصاء، كما تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات والمراجع والرسائل والمقالات كمصادر ثانوية.

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة حددت بـ 93 زبون من زبائن المؤسسة وكان التوزيع من خلال الحوار المباشر مع مجموعة الزبائن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

. يعد الابداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وامثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها مع توفير هذه الأخيرة الجو الملائم له.

. تعمل المؤسسات المتبنية للإبداع على تهيئة بيئات ابداعية مستتدة إلى العوامل المؤثرة على الابداع، والحد من المعوقات التي تواجهها انطلاقا من وعيها بأهمية الابداع ودوره في رفع أدائها.

. تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتقبلا للرأي الآخر.

. تشجيع الأداء الابداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها شكل جاد.

. الرعاية المكثفة للإبداع التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع.

. الدراسة السابعة:

دور إدارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية: فتان الطيب، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، دراسة تطبيقية بشركة الصناعات الالكترونية، سيدي بلعباس، الجزائر، 2020.

تمحورت إشكالية الدراسة حول دور الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة حيث ركز على الابداع واعتبره الوسيلة المثلى التي تمكن المؤسسات والاقتصاديات في الدول من التأقلم مع التغيرات المختلفة، حيث خلص إلى تساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور الابداع في تحقيق تنافسية المؤسسة؟

واعتمد الباحث على مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

. ماهي أهمية الابداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟

. ماهي الميزة التنافسية وماهي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية؟

. ما هو دور الابداع في دعم وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

. هل للإبداع دور في تعزيز قدرة التنافسية لمؤسسة ENIE؟

واعتمد على فرضية عامة مفادها: يؤثر الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة.

ومجموعة من الفرضيات الفرعية تمثلت في التالي:

. يؤثر توجه المؤسسة نحو الابداع في تعزيز قدراتها التنافسية.

. يؤثر تقبل المؤسسة للتغيير والاستفادة منه في تعزيز قدراتها التنافسية.

. يؤثر تشجيع المؤسسة للإبداع في تعزيز قدراتها التنافسية.

. تؤثر المنتجات الجديدة في المؤسسة على تعزيز قدراتها التنافسية.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام اسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات وكتب والرسائل المنشورة ومختلف المراجع كأدوات ثانوية.

وتم توزيع الاستبيان على عينة قدرها 400 عامل من أصل 1600 التي تمثل مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 360

استبيان قابلة لتحليل واستبعاد 7 لم تستوفي الشروط وعلى هذا الأساس تصيح العينة المدروسة 360.

ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي:

الابداع في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه يقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة أو غير مألوفة.

يعتبر الابداع يعدا جديدا مهما لتنافسية المؤسسة.

أن الابداع أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء فين بيئة دائمة التغيير.

الابداع دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص الجديدة وتحويل التعدادات إلى فرص أخرى.

أن الابداع هو مفتاح لبقاء المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال.

. التعليق على الدراسات السابقة:

تعددت نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق لها، يتعدد زوايا تناولها لظاهرتي تمكين المورد البشري والابداع والتي كان ترتيبها على النحو التالي:

. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحقيق اداء العاملين.

. عمر جهاد عيد الرحيم محدية، أثر التمكين الوظيفي في سلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية.

. تمكين الوظيفي وأثره على الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للاتصالات، سالم بن سعيد المسعودي.

. تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف للجامعة الاسلامية بغزة، فاتن محمود عيد الرحمان الملفوح.

. تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، خملة عز الدين، ودرهم كنزة.

. دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، خراز الاخضر.

. دور ادارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، فتان الطيب.

وقد اتفقت هذه الدراسات على:

تتفق اغلب الدراسات على دراسة التمكين واتفقت دراسات اخرى على دراسة الابداع.

تتفق جل الدراسات على هدف مشتركة وهو محاولة التعرف على ظاهرتي التمكين المورد البشري والابداع، من خلال الكشف عن خصائصها ومصادرها وابعادها.

وجود دراسات توافقت في المتغير منها من درس متغير التمكين واخرى بحثت في الابداع، ودراسات اخرى جمعت بين المتغيرين.

استخدمت الدراسات السابقة المعتمد عليها على اداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، والملاحظة كأداة مساعدة.

وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة في اختيارها لمفرداتها من مجتمع الدراسة حيث تم تطبيقها على عينات من عاملين في مؤسسات خاصة كمؤسسة موبيليس، ومؤسسات صناعية عمومية كمؤسسة egtt، وجامعات كالجامعة الاسلامية وعاملين بالهيئات كالاتصالات.

. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال تناول اهم اوجه الاتفاق واختلاف بين الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها، يمكن القول ان الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات في عدة جوانب الا انها تختلف عنها في عدة جوانب اخرى تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وهي:

تميزت هذه الدراسة في تناولها لدور التمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي حيث انها تطرقت لدراسة كلا المتغيرين، ورغم اطلاع الباحثين على الكثير من الدراسات حول هذين المتغيرين الا انهما لم يصادفا دراسة جمعت بينهما.

تنوعت ادوات جمع البيانات في هذه الدراسة حيث شملت الاستبانة والملاحظة والمقابلة الحرة، لجمع البيانات والمعلومات بدقة أكبر.

اعتمدت هذه الدراسة على اسلوب المسح الشامل في اختيارها للمبحوثين وذلك لتحليل الواقع بمصدقيه وأكثر دقة.

. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

بما ان الإرث النظري تراكمي فان الدراسة الحالية استفادت بالشكل كبير من مجمل الدراسات التي تناولت موضوع البحث، حيث حاولت ان تعتمد على الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة، ومن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة ما يلي:

ساهم الاطلاع على هذه الدراسات في تقادي بحث الازخطاء المنهجية وعدم الوقوع في الازخطاء الخاصة بالدراسات الأخرى.

ساهمت في العثور على ابعاد الدراسة وتحديد المؤشرات.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اثراء الجاني النظري.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على الاعتماد على مجموعة من المراجع التي كانت تحتويها قوائم المصادر والمراجع.

استفاد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف بشكل اعمق وافضل على الموضوع والمتغيرات محل الدراسة.

خلاصة:

بناء على ما تم ذكره من عناصر مهمة شملها هذا الفصل، ومجموعة المعطيات التي استقينها من الإطار المفاهيمي ادى إلى الوصول إلى توجه واضح مرتبط بدراستنا التي سيتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات وتحليلها وتحديد المسار للباحثين للكشف عن مختلف الاهتمامات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني : تمكين المورد البشري

تمهيد

- أولاً: المفاهيم المرتبطة بتمكين المورد البشري
 - ثانياً: خصائص تمكين المورد البشري
 - ثالثاً: أهمية تمكين المورد البشري
 - رابعاً: أنواع تمكين المورد البشري
 - خامساً: مبادئ تمكين المورد البشري
 - سادساً: عوامل تمكين المورد البشري
 - سابعاً: أساليب تمكين المورد البشري
 - ثامناً: خطوات تمكين المورد البشري
 - تاسعاً: ابعاد تمكين المورد البشري
 - عاشراً: نظريات تمكين المورد البشري
 - الحادي عشر: معيقات تمكين المورد البشري
- خلاصة

تمهيد :

بعد الثورة الصناعية ومع تطور المجتمعات وظهور الفكر الإداري الحديث زاد تعقيد المؤسسات على جميع المستويات التنظيمية ومع التغير السريع في بنياتها دفع بها الى محاولة مواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال وتبني استراتيجية جديدة ملائمة لتغيراتها ومنه فقد اعتمدت مختلف المؤسسات في تسييرها على التمكين لمواردها البشرية كطرح جديد قائم على الثقة والمشاركة وتفويض السلطة والاعتماد على مختلف قنوات الاتصال طمعا في الوصول الى مناخ تنظيمي مناسب للمورد البشري.

اولا . المفاهيم المرتبطة بتمكين المورد البشري :

1. التفويض :

هو العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف المستويات، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب.

فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام.

هناك تشابه بين التمكين والتفويض لكن يكمن الاختلاف من خلال جوهر كلا المفهومين حيث أن التفويض يعني منح جزء من السلطة وما تحمله من صلاحيات واتخاذ القرارات لكن شكل مؤقت متعلق فقط بفترة غياب المرؤوس لانشغاله بأعمال أخرى وتزول هذه الصلاحيات في حال عودته، أما التمكين فهو منح سلطة ثابتة يكل ما تحمله من صلاحيات وحق في اتخاذ القرار في حال وجود المرؤوس أو غيابه، ويحق للمرؤوس التدخل في كلتا الحالتين في حالة تجاوز العامل حدود السلطة الموكل بها.¹

2. المشاركة :

يرى blair بان المشاركة هي فلسفة تسيير المؤسسات، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة، والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق الاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة.

يرى شير مرهون المشاركة أنها السماح للموظف التعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها بغض النظر عن مدى اخذ الرئيس أو المدير عن اتخاذ القرار النهائي.

وتعتبر مشاركة العاملين المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين كالمساومة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية التي تعكس الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات.²

3. الاندماج :

الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم، المنشأة الاجتماعات التفكير جماعيا وليس فرديا، للتواصل إلى قرارات ذات نوعية تحظى بقبول الجميع.

¹ عاطف عبد الله المكاوي: التفويض الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص22.

² رقام ليندة: مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، 2002، ص121.

إن الاندماج من الناحية اللغوية أن ينظم شيء إلى شيء آخر يحكم الضرورة، أما من الناحية الفنية فهو عملية دعوة مجموعات العمل في كافة مستويات التنظيم أو المنشأة إلى اجتماعات للتفكير جماعيا في اساليب العمل، وليس فرديا للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، تكون بمثابة اعتراف من الإدارة بان العديد من القرارات التنظيمية يمكن أن تكون أفضل في حالة دعوة العاملين للمشاركة والانطواء تحت العمل الجماعي لطرح أفكارهم وآراءهم لتحسين نوعية القرار وزيادة قبوله.¹

4. الابداع :

يعرف الابداع على انه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة أو بعبارة أخرى هو توليد الأفكار والابتكار التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المؤسسة

يشار إلى وجود ارتباط قوى بين التمكين والابداع فالمؤسسة الناجحة التي تشجع روح الابداع من خلال التمكين وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العمال وجه لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

فالتمكن يمنح الحرية للعامل مما يسمح له استغلال قدراته الإبداعي وإكسابه الثقة التي تسمح له ببناء العمل وتحسين العمليات الوظيفية دون الحاجة إلى موافقة من الرؤوس مما يسمح بتحسين الأداء، ومنه فإن التمكين يعتبر عملية تجديد يرتبط نجاحها بتحقيق الأهداف المرجوة.

5. الإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي انه إعادة تصميم الوظائف حيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية ، بجانب الاستقلالية و حرية العامل للسيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية للأعمال ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، و بناءا على ذلك فان الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته.²

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2008، ص37 .

² الطاهر غراز: تمكين العاملين في المنظمات الحديثة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد15، 2020، ص33 .

6. اللامركزية :

اللامركزية تعرف على أنها عملية تفويض للسلطة وصنع القرار إلى الأسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض. كما أن التمكين مفهوم اشمل وأعم من اللامركزية والتفويض باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين.

7. السلطة والقوة :

السلطة لها أحق في إصدار الأوامر للآخرين وهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة.¹

8. القيادة :

التمكين يمكن أن يسرع من القيادة الذاتية من خلال امتلاك الأفراد للمهارات و الأدوات و الدعم و المعلومات التي يحتاجون إليها في العمل إذ يعد تمكين العاملين من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية، و اسلو القيادة هذا قائم على أساس دور القائد في تمكين اتباعه فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق لإشراف واسع، يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة و كذلك يساهم في زيادة اندماج العاملين و رفع دافعيتهم و تحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الاندفاع نحو انجاز الأهداف التنظيمية.²

ثانيا . خصائص تمكين المورد البشري :

تمكين العاملين يتمثل في تحرير العامل من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية وخصوصا تلك التي تحد من حرية التصرف وهو أمر يعود للمؤسسة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المؤسسة تشجع عملية تمكين العاملين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم في الرقابة على عملهم، ويقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء الأعمال ذات معنى. والطرف الآخر في التمكين هو الفرد نفسه فإذا لم يكن على استعداد لأن يصبح عاملا متمكنا فان جهود المؤسسة وإدارتها ستعشل.

¹ عمر جهاد عبد الحميد محمديّة: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة التنشيط السياحة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 17.

² جلاب دهب احسان والحسيني، كمال كاظم طاهر: ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 44.

ومنه فان خصائص التمكين تتمثل في:

- . التمكين فعل ايجابي يتضمن القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- . التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- . يتضمن التمكين معنى التشاركية لان الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أو جماعات أم مجتمعات محلية.
- . يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- . يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- . يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- . يجعل التمكين الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
- . يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج قراراتهم وأعمالهم.
- . إحلال الثقة بتصرفات و نوايا الآخرين محل الشك وإحلال الانتماء والالتزام محل التحكم والسيطرة والإشراف المباشر مع منح حرية التفكير والتعبير والتصرف للبحث عما هو أفضل للجميع¹.
- . توظيف أكثر الأفراد تمكنا في الخطوط الأمامية والتنفيذية للمؤسسات وتحسين صورة المؤسسة وتوفير الوقت والجهد.
- . رسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات مع تأدية المهام ذاتيا دون الرجوع إلى من هو أعلى.
- . مشاركة الجميع في تبادل المعلومات دون قيود تعيق حركتها لتعكس صورة الواقع القائم والاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع.
- . يعمل التمكين على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات والتشجيع على تبادل الأفكار وإثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشاركة المتجددة.
- . كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتيا.
- . يركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشري والإبداع.

¹ عماد علي مهيبرات: أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان، طبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 29.

- . التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الابداع والابتكار.
- . التمكين يرتبط يتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- . يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- . يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- . يجعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية.
- . يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم.
- . الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل يشكل كبير.
- . الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- . قدرة العاملين على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفاعل في منظماتهم والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم والاستفادة منها.1

ثالثا . أهمية تمكين المورد البشري :

أن أهمية التمكين تبرز في الحالات الآتية:

- . يعتبر التمكين إستراتيجية جديدة تساعد المنظمات على التغير اتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية للمحافظة على الحصة السوقية والإيفاء بمتطلبات الزبائن والمحافظة عليهم.
- . لجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتغير الوضع القائم لتوزيع القوى في المنظمة.
- . يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- . تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه.
- . يمكن التمكين من إنشاء وإقامة منظمات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية.

1 خالد سعيد ابو هنلة: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير منشورة تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص23.

. توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالقدرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات.

. زيادة فرص الابداع والابتكار.

. زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء.

. تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمنظمة.

. زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.

. تكمن أهمية التمكين بالنسبة للأفراد العاملين بكونه يشعرهم بالمسؤولية ويمنحهم الإحساس بالملكية من خلال الاعتماد على أفكارهم وآرائهم ومهاراتهم وان إدراك عملية التمكين لديهم يعني أن يكون لديهم القدرة على تلبية

متطلبات الزبائن دون الحاجة إلى الحصول على الإذن من الإدارة العليا للقيام بالتعيينات اللازمة، أما بالنسبة

للمنظمات فيمنحها المرونة اللازمة والقدرة على التعلم والتكيف بغيت مسايرة التعقيدات البيئية المتزايدة.1

. يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول للكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.

. يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات لتعزيز روح التغيير بين الأعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة.

. تطوير أداء العاملين.

. يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار وتنمية وتطوير القدرات والمهارات

الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات

الوظائف العليا مستقبلا.

. يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم

وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات

والسلطات بدقة وبالتالي تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.

1 عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدادي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي اسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 149-151.

. يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة.
 . يلعب التمكين دورا مهما في مواجهة المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المنظمة وتزيد أهميته أيضا في تحقيق أهداف تنظيمية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن اشتراك العاملين فيها.1

رابعا . أنواع تمكين المورد البشري :

قسم suominen تمكين العاملين إلى ثلاثة أقسام هي:

1. التمكين الظاهري :

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

2. التمكين السلوكي :

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3. التمكين النفسي :

التمكين النفسي هو مجال يضم الأسس الإنسانية والمادية والإجراءات التي تهدف إلى حماية الجاني النفسي للمورد البشري من أخطار العمل، الأمراض المهنية وسوء المعاملة وقلة الأمن يهدف الحفاظ عليها والرفع من كفاءتها الإنتاجية، حيث يعتمد التمكين النفسي على العلوم النفسية والاجتماعية بما يخدم العلاقة بين الإنسان وبيئة العمل لتحقيق التنسيق بينهما بما يخدم الموظف والمنظمة والمجتمع ككل.

4. تمكين العمل المتعلق بالنتائج :

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.²

¹ زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص80.

² مرزوق سارة: أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد4، العدد 3، الجزائر، 2017، ص 161.

5. التمكين المعرفي :

ويتعلق بالسياسات والبرامج الفعالة التي توفر المواصفات المعرفية والعلمية والفنية للعامل بما يتناسب واحتياجات المنظمة ومنصبه، وذلك لجعله قادرا على انجاز المهام الموكلة في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة والأكثر فعالية.

ويقوم التمكين المعرفي على توفير كل الإجراءات والبرامج والوسائل التي تسمح يتفق المعرفة والمعلومة بالمنظمة ومشاركة الموظفين فيها وتشجيع تقديم الأفكار الجديدة ومشاركة الآخرين فيها، وتطبيقها بما يعزز المستوى المعرفي للأفراد وكذا المنظمة ككل.

يحقق التمكين المعرفي للعاملين فرصة لتنمية قدراتهم الذهنية وإطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمنظمة، مع تشجيعهم لتطويرها وتنميتها بما يسمح يخلق أفكار جديدة وتوليد الحلول بسرعة وتحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات وفتح ابواب الحوار ونقل الخبرات.

6. التمكين الوظيفي :

ويتعلق بمنح القوة للعامل والثقة في قدراته وتوجيهه وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصبه، مع تعزيز قدرته على التفكير وتشجيعه على طرح أفكار جديدة ابداعية وتحويل رؤيته إلى حقيقة، من خلال تحقيق مشاركته وتهيئة الظروف المساعدة له لتحمل السلطة اللازمة لاتخاذ القرار وإمداده بالرؤية التي تعزز الفاعلية الذاتية للوصول إلى الهدف، وتحفيزه لبناء مبادرة فردية لتحقيق الهدف، فالتمكين الوظيفي يتمحور حول تحسين القدرات الجسمية والوظيفية للفرد والوصول به إلى أقصى مستوى من الأداء الوظيفي.

7. التمكين الهيكلي :

ويستند بصورة أساسية على النظريات التنظيمية، ويتعلق بمجموعة النشاطات والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة والرقابة للمرؤوسين، وذلك بالتخلي عن الهرمية والتوجه نحو الأفقية والقيادة التحويلية والتشاركية والشفافية والعمل الفرقي والسلوك التعاوني، وإدماج الموظفين وإشراكهم في المنظمة.

حيث يتم فيه نقل قوة وسلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية.¹

¹ مرزوق سارة: مرجع سابق، ص 171 .

8. التمكين المنظمي :

وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والابعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة والسرعة في حل المشاكل ومواجهة الأزمات.

9. التمكين الداخلي :

وهو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآنية التي تعود على المنظمة عوائد ملموسة كت تحقيق أهدافها المرسومة وزيادة الأداء والفاعلية والتطور.

10. التمكين الخارجي :

وهو إلية العمل التي تعتمدها المنظمة والمتمثلة في مجموعة الوسائل والاساليب التي تستخدمها لتمكين الأفراد لصياغة القرارات.¹

وعملية التمكين تظهر في عدة أنواع ذكر منها التالي:

1. عملية التمكين الرسمية :

وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة، أي أنها تتمثل في مجموعة القواعد والقوانين واللوائح وجل الممارسات التي تعتمدها المنظمة في عملية تمكين مواردها البشرية بصفة رسمية وقانونية.

2. عملية التمكين الغير رسمية :

هي التي تشمل فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم أفكار جديدة، أو اقتراحات، والتي تكون فيها عملية التمكين خاصة الموارد البشرية دون تدخل الصفة القانونية فيها أي أنها تعبير عن مجهود شخصي يقوم به الفرد عن طريق إعطائه مجموعة من المقترحات الجديدة.

3. عملية التمكين الطوعية :

وهي تلك التي تستند إلى أي عمل منظمي، وتكون يشكل طوعي من قبل العاملين أي يتم الاعتماد فيها على التمكين برغبة شخصية من العاملين، والعاملين المشاركين فيها تكون بصفة شخصية دون تدخل صارم من المنظمة.

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الجزائر، 2013، ص 167.

4. عملية التمكين المؤسسية :

وهذا هو الذي يجد أن القوانين المعمول بها تدعم عملية تمكين العاملين في المنظمات، أي أن النظام الداخلي للمؤسسة والقوانين المعمول بها يحمل في طياته ومساند لعملية التمكين.

5. عملية التمكين المباشرة :

تظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، عن طريق مشاركتهم في العمليات التنظيمية ويكون لهم دور فاعل وتأثير مباشر في القرارات المتخذة.

6. عملية التمكين التمثيلية :

وهي التي تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات المشار إليها أعلاه.¹

خامسا . مبادئ تمكين المورد البشري :

لخص الباحث stirr مبادئ التمكين في سبعة مبادئ حيث رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى للمصطلح التمكين وهي التعليم، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، الاحترام، وفيما يلي شرح مبسط لهذه المبادئ:

1. التعليم :

حيث يتوجب تعليم كل فرد في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها وهذا ما يؤدي إلى نجاحها، ويتخذ التعليم أشكال عديدة كمهارات صنع القرار والتحليل، حل النزاعات، الاتصالات الشخصية والتدريب الموجه، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق أهدافه المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2. وضوح الهدف :

أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل أو موظف الفهم الكامل والتصور التام لمهمة وفلسفة وأهداف المؤسسة.

¹ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019-2020، ص 67.

ويتطلب وجود هدف ووضوح الرؤية التطبيقية، ويكون الجميع في المؤسسة على علم به وأن يتم توجيه جميع الجهود المبذولة نحو تحقيق، لان الأهداف المتضاربة تجعل العمل غير مناسب يتسم بالإحباط والتناقض والتضارب في الأعمال والقرارات.

3. الملكية :

يسمح التمكين بأخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة، وبالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز ولاءهم وتوسيع صلاحياتهم في العمل.¹

4. الرغبة في التغيير :

وذلك أن اعتماد التمكين لا يكون إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

5. نكران الذات :

هنا يجب على المسير الابتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية والاتصاف بحب الذات، فنكران الذات وتغليب المصلحة العامة للمؤسسة تعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام الموكلة للأفراد العاملين في المؤسسة. إذ أن الإدارة في بعض الأحيان تقوم بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري التقليدي المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون للتمكين على انه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

¹ مساعدة عماد: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2019-2020، ص 32.

6. الاحترام :

وهذا يعني عدم التفريق بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بان أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والابداع فيه.

إن دم الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد بان كل عضو في المؤسسة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الابداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فان عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.¹

7. الدافعية :

يشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من اجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل، فهي تقع على عاتق الإدارة التي عليها توعية العاملين على أهمية دورهم في نجاح المؤسسات.

وعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الابواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.²

سادسا . عوامل تمكين المورد البشري :

وتتمثل في المشاركة بالمعلومات، الحرية، الاستقلالية، امتلاك المعرفة.³

1. المشاركة بالمعلومات :

المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، و السبب هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة، و كذلك أشار Collins إلى أن من المهم للأفراد أن يمتلكوا فرصة التعيير عن آراءهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلا من القدرة المجردة على حل المشكلات الخاصة بالمهام التي يؤدونها، إن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لان امتلاك المعلومات و المعرفة عن المنظمة و كيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، و يفهمهم

¹ عماد علي المهيرات: مرجع سابق، ص ص 30،31.

² قيس محمد علي، وليد سالم حموك: الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز دبيونو و عليم التفكير، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص45.

³ محمود سماح مؤيد: أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، www.mandumah.com، 19-03-2021، 16:32.

كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد يفهم عميق لبيئة عملهم.¹

2. الحرية :

وهي تدور حول الفرد الاجتماعي، أي الفرد كمشارك في هيئة إنتاجية.

فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بان هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

وتعتمد إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع كإعادة الهيكلة، أما حرية التصرف فتعد العامل الأكثر أهمية في التمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في نشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية ابداعية غير روتينية وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد بديل طما يعبر عن قدرته في الابداع.

وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين هو منح العاملين القدرة والحرية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز بصفة أساسية على المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.²

3. الاستقلالية :

وهي قدرة الفرد على تقرير المصير أو الحكم الذاتي.

ويقصد به شعور الفرد بالحرية في اختيار كيفية أداء عمله، وتعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

وتعني أيضا شعور الفرد بحريته بالاختيار والتصرف عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وحسب تقديره الخاص.

والتمكين للعاملين هو الاسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة ادوار مختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس وثقة الرؤساء أهم، والتمكين هو خطوة نحو منح استقلالية أكبر للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ أماني حسام قديح: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2014، ص ص 32-33.

² عبد الله العروي: مفهوم الحرية، المركز الثقافي العربي، طبعة الخامسة، الدار البيضاء، المغرب، 2012، ص 21.

وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل و الاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على الأداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف و يزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال و في حل مشكلات العمل.¹

4. امتلاك المعرفة :

المعرفة هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو بطريقة اكتساب المعلومات.

فامتلاك معرفة هو الذي يؤهل المؤسسة لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، والعامل من المفروض أن يجعله التمكين أن يتوفر على مجموعة من المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها.²

سابعا . أساليب تمكين المورد البشري :

توجد مجموعة من الأساليب للتمكين منها:

1. أسلوب القيادة :

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فعالية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، معنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية القياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

وفي ظل المنظمة التمكينية من خلال النمط القيادي يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين والمعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبو بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم لكي يؤدي دورهم بفاعلية في المنظمة.

¹ شوقي جدي، خاتمة لواتي: أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 2، 2021، ص 184.

² صلاح إسماعيل: نظرية المعرفة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2020، ص 24.

2. أسلوب تمكين الأفراد :

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

3. أسلوب تمكين الفريق :

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

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

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

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

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كان يقول أحدنا: " أنا اليوم اشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة

¹ سعد مطر مزعل الظفيري: درجة التمكين الإداري وعلاقتها بنفويض السلطة، مجلة العلوم التربوية، عدد1، 2018، ص ص 399، 400.

العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين الفريق والفرد المتمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.¹

5. اسلوب التمكين الهيكلي :

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد اقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ التالية:

. وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.

. أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية، وأن يكون لها قائد ممتاز.

. أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.

. أن تكون أدي الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.

. ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.

6. اسلوب التمكين بالمشاركة في القضايا :

ويتحقق التمكين هنا بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بان يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة وان يحلو المشكلة في إطار إدارتهم وفقا للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.²

ثامنا . خطوات تمكين المورد البشري :

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج إلى تفهم التمكين وتبنيه، وتمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل وحدد بوبين ولور ثلاثة مراحل للتمكين في المنظمات تتراوح بين التوجه للتحكم. والتوجه للاندماج. وأوضح كدرون أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرائق لتمكين فرق العمل.

¹ سعود أمال: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص 65.

² عبد الكريم محمود ضوء دعفوس: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة، جامعة الزاوية، العراق، 2020، ص 44.

فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم.

وأوصى فورد وقوتل أيضا بالتنفيذ التدريبي لتمكين العاملين. فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة. وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم، ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ويقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

1. الخطوة الأولى : الحاجة للتغيير :

هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل يتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

ويعتبر الخطوة الأولى والمهمة هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج للتمكين وتوضيح الأسباب من وراء تبنيه، فهل السبب هو تحسين خدمة العملاء أو رفع الإنتاجية، أو تنمية قدرات المرؤوسين أو رفع مستوى الجودة وأي كان السبب فان شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من الغموض وعدم التأكد، ويجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ولابد أيضا أن يحدد المدير المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين بشكل دقيق.

2. الخطوة الثانية : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون :

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وإن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر، فليس من السهل عليهم التخلي عن سلطاتهم ونفوذهم بسهولة.

3. الخطوة الثالثة : تكوين فرق العمل :

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهيم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين فان المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل إعادة تصميمه وتبرز بشكل طبيعي.

4. الخطوة الرابعة : توفير المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.¹

5. الخطوة الخامسة : اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذي يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل، حيث يجب على الإدارة اختيار الأفراد المناسبين لأداء الأعمال وتوزيعها عليهم بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم، تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

6. الخطوة السادسة : توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

حيث يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة برامج تدريبية كحل مشاكل الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهاري والفني للعاملين.

7. الخطوة السابعة : عدم استعجال النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما انه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وثما أن تتبنى برنامج التمكين سيضم التغيير فالمتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد متطلبات جديدة لبرنامج التمكين وبالتالي عدم استعجال الإدارة على الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتطلب جميع الأطراف في المؤسسة.²

¹ عماد علي المهيترات: مرجع سابق، ص 35، 36.

² منال احمد البارودي: الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الاولى، القاهرة، 2015، ص 144.

تاسعا . أبعاد تمكين المورد البشري :

تمثلت أبعاد التمكين في التالي:

1. تفويض السلطة :

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتالي فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. ويشير فورد وقوتل إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدده، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.¹

وتعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدى إلى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون الوزارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملا بمبدأ الديمقراطية التي أصبحت سمة عصرية للعديد من الدول.

وتقاس مركزية أو لا مركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض السلطة، فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض ودرجة عمقه، اتجه نمط الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح.

لذا فإن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون، وان يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكنهم من القيام بأعباء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ وهم أقرب الناس لمشاكلهم فلا يقوم بها القادة، بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين.

¹ جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، عدد 1، 2010، ص 64.

ويوفر التفويض السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهمية ذلك في تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على القادة الإداريين فقط، سئل تمتد أيضا لتشمل المرؤوسين والمنظمة ككل ومن يتعامل معها.¹

2. بناء فرق العمل :

يعرف العاملون اليوم بالمنظمات برأس المال الذكي أو المعرفي، وكما تخاطب الإدارة الحديثة عقول العاملين ومهاراتهم، فإنها تخاطب أيضا قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم، وتستفيد من الجانب الاجتماعي والعاطفي لديهم، وتتعامل معهم في فرق متكاملة وليسوا كأفراد منفصلين.

تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهميتها لما يتيح تبنيها من تحقيق مجالات أوسع من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، لذلك ارتبطت بسياسات وتوجهات إدارية لاقت قبولا واسعا في عالم الأعمال من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، فهي توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال المتعددة.

وتلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين حيث تعتبر أحد الآليات الأساسية لذلك للتطوير والتحسين الإداري، وقد اصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا مألوفا وطبيعيا بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

ومفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يتمتع بها الفريق.

وعليه فإن تشكيل فرق العمل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين داخل المنظمات ولا نعني بذلك تشكيل فرق العمل وحسب وإنما فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة وللوصول إلى هدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

وتحمل أهمية كبيرة حيث أنها تساهم في رفع الأداء، وتحقيق الأهداف على نحو فاعل وذلك من خلال توحيد الجهود الفردية وجمعها ضمن دائرة عمل الواحد باتجاه تحقيق الهدف المطلوب في ضوء التنسيق والتوجيه والقيادة يعبدا عن التناحر والتقارب في السعي والجهد والأداء، وهذا يجسد ما يسمى بروح الفريق بوصفه مبدأ محققا للنجاح في العمل الإداري.²

¹ محمد مطر الزيداني: أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 34.

² يمامة مظهر عزوي السلمي: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، برلين، العدد 9، 2019، ص 213.

3. التحفيز :

التحفيز أداة تبث من خلالها الرغبة والحماس، وتتعكس على توظيف القدرة لتحقيق أهداف محددة. لذا تسعى الإدارة من خلالها إلى حث العاملين على تحسين الأداء. فقد ثبت أن لتحفيز المديرين دورا مؤثرا في ثقة المرؤوسين برؤسائهم، مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي وتطوير جودة الخدمات المقدمة. ويمكن القول إن من مهام المسؤول في أي منظمة ضمان تطوير الأداء بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد لبذل جهودهم من أجل تحقيق أفضل النتائج.

فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة أشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ شكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.

ويظهر من خلال تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى انجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مدعاه لكي تقف الإدارة يعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز التي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق اشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع وتوجه صاحبه نحو سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، والتمكين هنا يعد مدخلا مهما ذا اثر فعال وأساسه هنا هو التعزيز الايجابي.

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الاشباع المناسب لحاجاته يسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد العدالة فان النتائج ستكون سلبية، ويؤدي الحرمان من اشباع الحاجات إلى الاحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل كثرة الغياب، عدم العمل وعدم الولاء للمنظمة.¹

¹ يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العيادي: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص87.

وفي مجال التمكين يعتمد ابقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ولا بد من التأكيد على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين، وذلك من خلال التنوع في نطاق العمل وبقاء العاملين في جو انشغال منتج ودائم، تشجيع العمل الجماعي وإشراك العاملين في العمليات الحيوية في المنظمة.

4. التدريب :

يهدف التدريب إلى زيادة أداء العاملين و كفايتهم الإنتاجية، و اكتساب معارف واتجاهات و مهارات جديدة للمتدرب لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة و التعامل معها بشكل علمي سليم، و خلق علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منها في قالب واحد، و هذا يولد انتماء الفرد للمنظمة، و مساعدة المتدربين على أداء أدوارهم الوظيفية الجديدة المطلوبة، وتبادل المعلومات و الخيرات بين المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية، مساعدتهم كذلك على تغيير السلوكيات الوظيفية الخاطئة التي تمارس أثناء العمل. وينظر إلى التدريب على انه أحد البدائل المتاحة لتحسين الأداء، من خلال تزويد العامل بكل الفرص التعليمية وهذه تشمل البرامج التدريبية، والتعلم الذاتي وحضور دورات خارج المؤسسة، ويعد التدريب طريقة مستمرة لتحسين الأداء وإحداث التعلم مدى الحياة، ويستخدم التدريب في المساعدة في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للعمل.

ويعد التدريب من أهم مرتكزات العمل لتركيزه على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى المؤسسة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. فالتدريب يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية. وتمثل البرامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب إتمامها حسي خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين أو أهداف معينة.¹

وتسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى اكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعد على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية ومهارية ومعرفية وتقنية عالية تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، إدارة النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 15.

ويعد التدريب مصدرا مهما لإعداد الموارد البشرية وتطوير كفاءتها، وتطوير أداء العمل، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث حتى أصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع ليضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة واعياء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية.

5. الاتصال وتبادل المعلومات:

الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار ويختصر كثيرا من الجهود، حيث يسهم في سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المؤسسة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.

الاتصال عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو خيرة أو أي مضمون اتصالي آخر غير قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة.¹

و تعتبر الاتصالات الفعالة احد العوامل الضرورية لبرنامج التمكين العاملين و يدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة و أشار إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، فرص النمو و استراتيجيات مناسبة هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في مرحلة برنامج التمكين، و هنالك نوعين من المعلومات الحرجة من برنامج التمكين، معلومات حول رسالة المنظمة و معلومات عن الأداء و إن تدفق المعلومات تأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل و يتضمن معلومات حول الأهداف و المسؤوليات و الاتجاه الاستراتيجي و الذكاء التنافسي أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشتمل على اتجاهات العاملين و أفكار التحسين.

وهو من العوامل المطلوبة للتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين وتنسيق العمل بين الوحدات المختلفة في المنظمة ومستوياتها المتعددة هو الاتصال الجيد الخاص بنقل وتبادل وتوفير المعلومات داخل المنظمة، لذا فإنه من المهم أن يلعب التمكين دورا رئيسيا في تنمية مهارات التواصل بين المجموعة والتعامل بطريقة يستفيد منها التنظيم.

¹ خضرة عمر المفلح: الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص 22.

ويعد الاتصال عملية جوهرية في سبيل النجاح بوضع الأسس والمعايير للرقابة على الأداء وإجراء الأعمال التصحيحية.¹

عاشرا . نظريات تمكين المورد البشري :

1. نظرية الإدارة العلمية :

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي سمي بابي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل منه اتجاه حال عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس إنشاء قيامهم بالعمل، ومنه فانه جبي أن تكون هناك طريقة مثلى في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، فاقترح فريدريك تايلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

وعليه فان النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل على انه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من اجل زيادة إنتاجيتهم فقط ومن اجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، فمستوى الطلب في تلك الفترة كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، وبذلك فان التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض.²

2. نظرية ماري باركر فوليت :

ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة.

لقد كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية التي تميزت عن بقية الأصوات، فإذا كان تايلور يدعى بابي الإدارة العلمية فان فوليت وصفت بأمر الإدارة، فقد تحدثت عن مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون و العمل الجماعي،

¹ فلاح بن فرج السبيعي: انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 17، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 561.

² محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 30.

ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل تتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بانه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

و في مجموعة من المقالات التي تم جمعها و توثيقها عن فوليت تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير يدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية اتجاه العمل و اتجاه أهداف المنظمة و اليوم و بعد ما يقارب مئة عام بدأت ادبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل " الموظف المالك" و المشاركة في الربح و المشاركة في المكاسب، و هذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل و أهداف الحاجات الإنسان، على أي حال كانت أفكارها متميزة و متقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها و هذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني و تنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.¹

3. النظرية البيروقراطية :

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي في المؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى يان الحل فيما اسماه "بالنظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب يوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. وكما يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل ووضوح القوانين و التشريعات، و التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد تكون على حساب جوانب أخرى و يحدث هنا مرة أخرى، ما حدث مع تايلور من ردة فعل اتجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد و البطيء في الإجراءات و الجمود في القوانين، و كان جل و هدف و غاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام و الكفاءة و العمل الجاد و البعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، و هذه الغاية مهمة جدا في حياة المنظمات و هنالك الكثير من المنظمات في العالم التي اصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ النظريات البيروقراطية و تستفيد منها، و لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل نستطيع أن نعتبر البيروقراطية و غيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد و العشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و الاجتماعية و تغيرات العولمة؟ وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغيرات والتطورات؟ وهل تلبى متطلبات الموظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة؟ وهل تفي في ظل الدعوة لإعادة الهيكلة للمنظمات أفقيا بدلا من هيكلتها عموديا كما كان سائدا في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين؟

¹ عمر احمد همشري: الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014، ص 69.

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا، فقد بدأت تتفاعل منذ تسعينات مع بداية بروز الحركات الجديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، فظهرت النظريات السلوكية.

4. دراسات هاوثورن و نظرية العلاقات الإنسانية :

بدأت دراسات هاوثورن في عام 1924 في شركة ويستيرن الكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ العاملون يدرسون إثر العوامل المادية مثل الظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العالم في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات إلى غاية عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات الهاو ثورن التي ساهم بها التون مايو من جامعة هارفارد، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية و أثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت فجأة و نتيجة خطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون و الاهتمام بالإنسان و العامل على متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا عن الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من اجل قياسها و قياس أثرها، و رت ضرة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سمي اثر هاوثورن كانت من أهم الاسباب التي فجرت ثورة جديدة في عالم الفكر الإداري، و مهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية و كانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، و حركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما اصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.¹

وظهرت عدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الابداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

5. نظرية الحاجات لأبراهام ما سلو :

التي رأت أن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين.

وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار لتحسين صورة المنظمات التجارية بشكل خاص بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق.

¹ عمر احمد همشري: مرجع سابق، ص 70

فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية أملا بتحقيق تميز ونمو بالمنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت بذلك نظرية

ما سلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام وهي:

. حاجات تحقيق الذات.

. حاجات احترام الذات.

. حاجات اجتماعية.

. حاجات الأمان.

. حاجات فسيولوجية.

إن متابعة ونقصي حاجات ودوافع وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في ادبيات الإدارة وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين.¹

6. نظرية x.y :

والتي تعد خطوة مهمة نحو تمكين الموارد البشرية، فقد تأثر صاحبها دوغلاس ماكجريجور بأفكار ما سلو، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال أن المدير الذي يتبنى النظرية "x" يفترض أن العامل كسول ويفقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، في حين أن المدير الذي يتبنى

النظرية "y" فيرى في رؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز .

وعليه فنظرية "y" تتفق مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء رؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون

الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث أنهم كذلك ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري.²

¹ عمر احمد همشري: مرجع سابق، ص 71

² يحيى سليم ملجم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص 22-23.

تأثر دوغلاس ماكر يغور بأفكار ما سلو ودراسات هاوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة في كتابه الوجه الإنساني في المشروع من خلال نظريته التي سماها نظرية X ولكل من X و Y افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول لو يفترق لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسيه حت العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحت التميز.

ما يميز نظرية ماكر يغور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد مع مرور الوقت قد يتأثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فتتسجم و تتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة و الإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل و هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من اصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية و يمنحون مجالا أوسع من للمشاركة و حرية التصرف مما يفتح المجال واسعا نحو مرؤوسيهم نحو الابداع و التفوق و تحقيق الذات، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم و مواهبهم في العمل، و يتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة و المشاركة الفاعلة و حرية التصرف و التمكين انسجاما مع توقعات مديريهم منهم و هذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة اساليب مثل التمكين أن لا يشككوا في انتماء مرؤوسيهم لان ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء و عدم الثقة سيصنع غير ذلك أكيدا

7. نظرية الشخصية البالغة لدى كرس القريس :

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي و محدد، و ما قام به كرس القريس من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين و خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة و الشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على انه بالغ و ناضج و عاقل، و يرى القريس أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة و المقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لان كل شيء محدد مسبقا و مقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر انه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

لذلك لا يرى ارقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على انه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى الإشراف والتوجيه والمساعدة، والحل من وجهة نظر كرس ارقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم،

وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بان أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.¹

8. نظرية النظم :

النظام مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل بشكل توافقي وتفاعلي لتحقيق الأهداف المرسومة. وهو مجموع الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف متعاونة ومترابطة ومنسجمة بعضها مع بعض مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والتعاون المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والابداع والتطور، لان من أهم مقومات الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وألا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

9. النظرية الظرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، و هذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات و في مختلف الظروف، و هذا يعني انه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان و مكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، و يحتاج من القيادة أن تفكر و توائم بين واقعها من ناحية، و بين النظرية من ناحية أخرى، و ما يناسب مؤسسة في ظرف من الظروف قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، و هذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير و العصف الذهني قبل المبادرة يطبق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة و ما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، و سرعان ما تفشل نتيجة عدم موائمتها للظروف، أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها من قبل أن يتم تطبيقها في هاته المؤسسة.²

¹ محمود حسين الوادي: المرجع السابق، ص 38.

² عمر احمد همشري: المرجع السابق، ص 73.

الحادي عشر . معوقات تمكين المورد البشري :

. الهيكل التنظيمي الهرمي.

. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

. عدم الرغبة في التغيير.

. خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة.

. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

. النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

. السرية في تبادل المعلومات.

. ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.

. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

. انعدام الثقة الإدارية.

. عدم ملائمة نظام المكافآت.

. الاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

. ضعف وقلة مهارات العاملين.

. عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

. وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال في المؤسسة.

. ضعف العلاقات بين العاملين.

. نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الابداع.

. مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.¹

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص 113.

كما أن هناك معوقات أخرى تتمثل في:

بالنسبة للموظفين :

. المقاومة من قبل الموظفين حيث أن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي حتى لو كان ذلك التغيير ايجابيا، فانه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها.

. عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للموظفين لان العديد من الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبئ العمل أو الضغوط الإضافية. وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها.

. غياب الاضطرارية للعمل فقد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سيل العيش، فهم يقبلونها من اجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم إذا لا يشعرون الحاجة الملحة للعمل في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.

بالنسبة للمؤسسة :

. الثقافة التنظيمية: فان لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة فان الجهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد وتملكهم لصلاحيات اختبار اسلوب القيام العمل مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطر.

. الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتميز بتمركز السلطة والقوة اتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي حيث يتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.¹

¹ هدى سيف لطيف، محمد عبد الفتاح زهري: التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 7، مصر، 2018، ص 309.

خلاصة :

يعتبر التمكين من أفضل الأساليب التي يتم الاعتماد عليها من طرف الموارد البشرية والإدارات لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث انه يعتبر من المرتكزات التي تقوم عليها مختلف المؤسسات للوصول الى الاستغلال الكامل للطاقات الكامنة للمورد البشري سواء فكريا او بدنيا لارتباطه بشكل كبير به وذلك طمعا في التحسين والتطوير من أداءه من ناحية ومن أداء المؤسسة من ناحية أخرى.

الفصل الثالث : الابداع الوظيفي

تمهيد

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالإبداع الوظيفي

ثانياً: خصائص الابداع الوظيفي

ثالثاً: أهمية الابداع الوظيفي

رابعاً: أنواع الابداع الوظيفي

خامساً: مصادر الابداع الوظيفي

سادساً: مبادئ الابداع الوظيفي

سابعاً: مكونات الابداع الوظيفي

ثامناً: مستويات الابداع الوظيفي

تاسعاً: مراحل الابداع الوظيفي

عاشراً: ابعاد الابداع الوظيفي

الحادي عشر: نظريات الابداع الوظيفي

الثاني عشر: معيقات الابداع الوظيفي

خلاصة

تمهيد :

يعتبر الإبداع من المفاهيم التي اكتسحت المنظمات في الآونة الأخيرة و اضحى عامل اساسي فيها، حيث يعتبر الإبداع جوهر المؤسسة و محور التميز الذي يعمل على تنمية و تطوير العمل الاداري في اي مؤسسة و يعد الفرد المبدع محور العملية الادارية، فالإبداع يؤدي الي تحسين المناخ العام للمؤسسة و عنصر لاستثارة الافكار الجديدة و المفيدة و المتفردة و ايجاد انسب الحلول و التخلص من التفكير التقليدي و انتاج افكار جديدة غير مألوفة، حيث يحرص على استخدام اليات جديدة و يجعل المؤسسات تواكب المتغيرات و التطورات التي تحصل في مختلف الاوقات.

أولاً- المفاهيم المرتبطة بالإبداع الوظيفي:

1- الذكاء :

يوجد اختلاف بين الإبداع والذكاء، حيث يوصف الذكاء بأنه قدرات عقلية متعددة يتفاوت العاملون فيها، بينما يعد الإبداع سلوكاً يتصف به جميع العاملين بدرجات متفاوتة، وقد اجمع الكتاب والباحثون على أنه ليس شرطاً أن يكون العامل الذي يتمتع بالذكاء مبدعاً، أو العامل المبدع متمتعاً بالذكاء.

ولا يوجد ربط علمي مؤكد حتى الآن بين الإبداع والذكاء، فقد لا يبدع الذكي شيئاً وقد يأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات.¹

2- الاختراع :

هناك تمييز واضح بين الإبداع والاختراع فإذا كان الإبداع يتضمن تقديم شيء جديد للوجود فإن الاختراع يتضمن تقديم شيء جديد للاستعمال، ولكن الاختراع له علاقة بالإبداع ويمكن أن يكوناً نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين فالاختراع إنما هو مرحلة تالية للمنتج الإبداعي فعند توليد الأفكار الجديدة الإبداعية يأتي دور تطبيقها على أرض الواقع في صورة منتج مادي وهو الاختراع وبذلك يكون الاختراع بمثابة تحقيق للإبداع.

ولكن ما يجب ملاحظته هو أن الإبداع كصفة عقلية لا علاقة له بالاختراع، بدليل أنه يمكن أن يكون الشخص المخترع قد نقل الفكرة الإبداعية إلى أرض الواقع من شخص آخر وهذا في الحقيقة ما يحصل في عمليات نقل التكنولوجيات التي تحدث بين العالم الغربي وغيره من العوالم المستفيدة من هذه التكنولوجيات. الأمر الذي أدى إلى ظهور ترسانة من القوانين المحلية والدولية التي تقن وتحمي الملكية الفكرية والصناعية وبالتالي فإن العمليتين منفصلتين تماماً.²

3- الموهبة :

قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، وهناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع والموهبة فالمكون الأساسي للإبداع بيئي بحيث تظهر القدرات الإبداعية إن وجدت البيئة المناسبة لذلك، بينما أساس الموهبة وراثي، فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً وليس كل موهوب مبدع.³

¹ سالم بن سعيد المسعودي: التمكين الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمالية للاتصالات، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2013_2014، ص 29

² محمد سحنون: دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004_2005، ص 20

³ عنان الجعبري: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 14

4. الاكتشاف :

: هو الفعل الذي يؤدي الى المعرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف.

وهو عملية الكشف عن شيء جديد أو الكشف عن شيء قديم كان مجهولاً، في مجالات التخصصات العلمية والأكاديمية، والاكتشاف هو رصد ظواهر وإجراءات وأحداث جديدة، وتوفر منطق وتفسير جديد يشرح معرفة تجمعت من خلال ملاحظات مع معارف مكتسبة سابقاً مع خلاصة الفكر والتجارب اليومية.

5- الابتكار :

يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار والابداع كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الألفاظ المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما أو الفكرة جديدة.¹

أو هو عرض لسلع وخدمات جديدة في الأسواق وأو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقاً، ويشكل الابداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الابداع هو عملية عقلية تؤدي الى إنتاج أفكار جديدة، أما الابتكار هو عملية التطبيق الايجابي لتلك الأفكار الابداعية.

أما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها أو المتعاملين معها. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن للابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة، لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة أما الابداع فيشير الى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة الى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك الى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلى، أي الابداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.²

¹ لينا جمال: إدارة التميز الابداع الإداري، دار خالد اللحيني للنشر والتوزيع، طبعة أولى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص

10-11

² توفيق عطية توفيق العجلة: الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة الاسلامية، فلسطين، 2009، ص 16

6- التحسين :

التحسين هو تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعها أو الملائمة في استخدام والتواصل الى منتج جديد جزئيا من خلال التحسينات الكثير والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلا من أشكال الابداع، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل ما يؤدي الى ازدياد الإنتاجية.¹

أو هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على عمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوع أو ملائمة في الاستخدام.

7- التجديد :

هو استبدال عنصر قديم يأخذ في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة، ويكون التجديد في الأفكار أو الأشياء، وهو عبارة عن الفاعلية الإنسانية التي مصدرها الفرد والمجتمع ويقوم التجديد على مبارحة وضع الخمول والجمود والثبات والسعي إلى النماء والنمو والتغيير الفكري والعملية.²

ثانيا- خصائص الابداع الوظيفي :

اهتم الباحثين بالتعرف على خصائص نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي الى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الابداعية.

. الابداع ظاهرة فردية نتاج جهود فرعية وجماعية نتاج جهود جماعية في الأفكار الابداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وأثرها من خلال العمل الجماعي المنظمي، خاصة إن الكثير من الأعمال الابداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

. الابداع ظاهرة وإنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من الشخص الى آخر حسي الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

¹ لينا جمال: المرجع السابق، ص 12

² ريتا موسى عبد الله العلي: العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في ابداع المنظمة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013، ص 36

- . يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنمية وتطويره.
- . هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- . يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.¹
- . الجدية والحدثة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.
- . المنفعة والقيمة: أي انه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن تأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.
- . التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح ابعاده ومكوناته والتكامل فيما ينهما ليحققه حيث يكون الإبداع المؤسس على نتائج.
- . التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي هي ميزة تنافسية للمؤسسة.
- . الموائمة الزمنية: يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذا انه مهما كان نوع العمل وجودته فانه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت الغير ملائم.
- . الإبداع يعني التمايز: هو التيقن بما هو مختلف من الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ سوقي من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع
- . الإبداع يمثل جديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدراً لتجدد من أجل المحافظة على حصته
- . الإبداع والتوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها الى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- . الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطاً من نمط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤى خلاقة للاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق ظل فعال واكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير موجود حتى الآن.

¹ ندى صارم: دور ادارة المعرفة في تحقيق الإبداع، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة الاعمال التخصصي، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 37

. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على أفراد وليس عملية فردية بالضرورة بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر إذا يبدو أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجوداً يحكم الظروف والظواهر والمغريات التي تعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية.

. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد فل الإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين لذلك فإن من مهمات إدارة أي المنظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدي العاملين والمواطنين وان تعمل على فتح المجال أمام أي وادر ابداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها وتطورها.¹

. الإبداع هو مهمة الإستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية ابداع.

. يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واعدة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

. الإبداع حالة عادة ما تبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يحياها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات ابداعية، الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة.

. الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات يعينها، يأهل نتائج ممكنة فالإبداع الفعال يخضع للتقويم، فالإبداع يبدأ صغير ثم يتطور مرحلياً.

. محصلة الإبداع الفعال الوصول للقيادة والصدارة والتميز، فلن يصل العمل الإبداعي إلى نتيجة ابداعية إذا لم يكن يطمح هذا الجهد منذ البداية إلى موقع القيادة والريادة.²

ثالثاً- أهمية الإبداع الوظيفي :

. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الأداء.

. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها لتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.

. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

¹ عساف عبد المعطي: مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، المجلد 17، العدد 62، سلطنة عمان، ص 14

² كامل شكير الوظيفي: أثر ادارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع، مجلة اقتصاديات الاعمال، مجلد 3، العدد 4، العراق، 2017، ص 87

- . يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- . يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدراته على التغيير عن إمكانية الإبداعي.¹
- . يقدم الإبداع أساليب غير تقليدية للتطور تساهم في مواجهة تحديات العولمة في مجالات الصناعة والمنافسة.
- . يساهم الإبداع في حل الكثير من المشكلات.
- . يساهم الإبداع في تحسين عملية الإنتاج عن طريق تطوير وسائل الإنتاج وأساليبه.
- . يساهم الإبداع في خفض التكلفة الإجمالية للمؤسسة.
- . وتتمثل أهمية الإبداع أيضا في:
- . القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذا يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- . تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- . المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- . حسن استغلال الموارد والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر الأنظمة العمل يتفق مع تغيرات المحيطة.
- . يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- . يؤدي الى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهها بكفاءة فاعلية. والى إحداث تغيير ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- . يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها.
- . يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج.
- . يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات الإبداعية.

¹ عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص

- . يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئة المحيطة بها، تحسين انتاجاتها، والارتقاء بمستوي أدائها وأداء العاملين.¹
- . الابداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها.
- . الابداع أكثر المجالات أهمية لتعزيز العلاقة التفاعل بين المنظمات الأعمال وبيئتها.
- . يساهم الابداع على تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- . الانفتاح على الرأي الآخر أي تبادل الآراء مع الآخرين.
- . الايمان بمواهب الآخرين.
- . يعمل الابداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهها منظمات العمل.
- . يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلي في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- . إن الابداع في المنظمات يخلق الجو المناسب الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على التطوير.
- . يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- . الابداع أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات، وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى، وبالتالي فهو يعد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة
- ينشط ويعزز الأداء المؤسسة يشكل عام يما يضمن لها نجاحها وقيادة السوق، كما يكشف عن طرق جديدة في تخفيض التكاليف الإجمالية الأنشطة المؤسسة.
- . تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.²

¹ بسمة قاسم محمد الدراسية: مستوى الابداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدارس، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا التربية الدنية، جامعة اليرموك، 2008 ص ص 22-21

² سفيان بن عبد العزيز: محمد بن علي واخرون، دور الابداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، الجزائر، 2022، ص 37

رابعاً- أنواع الإبداع الوظيفي :

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

1- الإبداع الحسي :

وهو الإبداع الذي يعتمد على معيار التخطيط وبالتالي يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة التي يتم إعدادها وتخطيطها من طرف المنظمة، وغالبا ما تكون مستمرة وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث بين الحين والآخر وعند الضرورة فقط.

وهناك من ميز الإبداع حسي درجة وعمق التغيرات التي تحدث الإبداع في المنظمة فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة فتدعي بالجزرية على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية بينما يوجد آخرون من صنف الإبداع اعتبار لطبيعته إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي في حين هنالك من يرى أن الإبداع يصنف أيضا وفق هذا المعيار إلى: إبداع تسويقي، إبداع تكنولوجي، إبداع في المنتجات والخدمات، إبداع إداري أو تنظيمي.

رغم تعدد هذه التصنيفات فان التصنيف الأكثر استعمالا يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع.¹

2- الإبداع الوظيفي :

من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة لاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة وتظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة ويعرف أيضا انه عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة وهو خروج عن المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالا وإيعاد متنوعة وذلك اعتمادا على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو اسلوب إداري جديد.

يمكن القول إن هذا نوع من الإبداع يسمح لتفاعل الفرد مع بيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف.

¹ محمد امين كروش، الطاهر لحرش: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2020، ص 40

3- الإبداع التكنولوجي :

حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحد من أهم أشكال الإبداع باعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع ومن ضمن تعريفه:

أن الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة الى منتج قابل لتسويق، أو تحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة في خدمة معينة.

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجاني الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية وأو الخدمات التي تنتجها المنظمة وكذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية

وهذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، والذي يؤدي إلى خلق الكثير من فرص العمل الجديدة وفتح أسواق جديدة ومن ثم خلق قدرات تنافسية جديدة لذلك يعتبر الاتفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط الى لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع.

هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في منتجات أو أساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعالية من الناحية الاقتصادية.¹

4- الإبداع التنظيمي :

المقصود به إحداث التجديد في تنظيم أو أحد نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوي معين من التفكير والحركة لدي المسيرين، أن هذا النوع الإبداعي غير مادي وهو يهدف الى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية. أما الإبداع التنظيمي فيتجسد في تغيير وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية والتي بواسطتها تنتج وتوزيع السلع والخدمات من قبل المنظمة. إن هذه النوع من الإبداع لا يقل أهمية عن النوع السابق لان الأمر يتطلب للنجاح ترابط كلا النوعين لجعل المنظمة في حالة توازن وذات سمعة طيبة.

5- الإبداع في الخدمة :

المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.

¹ بهاز الجبلاي، هوارى معراج: أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 1072

6- الإبداع في مجال التسويق :

ويعني به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق.

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل العناصر في آن واحد وبمعنى أخر فإن الإبداع التسويقي يوجه الى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا. كما أن معظم الدراسات التسويقية إن لم نقل كلها تتفق على أن الإبداع في مجال التسويق يحقق عدة مزايا للمنظمة، كالتحسين خدمة المستهلكين، وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإيجاد فرص جديد للبيع في أسواق جديدة وإضافة إلى تحسين صورة المنظمة.¹

7- الإبداع المركب :

ويعني إنشاء شيء أصيل جديد، لم يكن موجود من قبل ورغم أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة.²

8- الإبداع الإداري :

ويعني به نتائج لفكرة جديدة ويتم تنفيذها والمقصود منها تطوير الإنتاج أو الخدمة المقدمة، والهدف منها حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات أو تطوير النظام المعمول بها وإيجاد أسلوب جديد عملي لتنفيذ أعمال ونشاطات المؤسسة، يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وهو نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ، و يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في التفكير الإداري أو الأساليب و التقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية الى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة و معنى و تكون قابلة للتطبيق، و هو يتضمن إحداث تغييرات في التنظيم، و خلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المنظمة من أداء مهامها بمرونة و إحداث تحسين في علاقات العمل يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي، و يهدف الى جعل أساليب التسيير و التنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس ايجابيا على سلوك المنظمة صفة عامة.³

9- الإبداع الفني : و هو يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة و ك ما يتعلق بنشاطها و

العناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي الى تطوير منتجات و خدمة جديدة.⁴

¹ عبد الله حسن مسلم: المرجع السابق، ص ص 28.29

² مدحت ابو النصر: التفكير الابتكاري والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 25

³ احمد زياد يوسف دار عواد: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، الأردن،

2017.2018، ص 18

⁴ مؤيد السيد: دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، WWW، RESEARSHGATE، NET، 22-02-2022، 18:05

10- الإبداع الجزئي تدريجي و الإبداع الشامل الجزئي :

إن الإبداع الجزئي يمثل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجري وفق منهج يضيف ويحسن على منتجات والخدمات الحالية التي يطرحها المنظمة وذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة، داخل المؤسسة وجعلها أكثر فاعلية وفائدة وإذا ما طال هذا النوع من الإبداع التدريجي

الجانبي الإداري والتنظيمي فإنه يعني إدخال تغييرات طفيفة للتحسين على منهج والمنظور المعتمد من قبل المنظمة في ممارستها الإدارية والتنظيمية.

أما الإبداع الجذري فهو عبارة عن إنتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل حيث يقوم على أسس هندسية وعملية جديدة وتتطلب عناصر وتقنيات مختلفة ويشكل رئيسي وكذلك تطور تكنولوجي جديد لتحل محل أخرى قديمة، وعادة ما يقع هذا النوع ضمن برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج الى إمكانيات ورعاية خاصة من قبل الإدارة العليا.

وهو أيضا نوع الذي يشير لي عملية المتكاملة العناصر من إنتاج، تسويق وإدارة إستراتيجية بحث أن هذا التكامل يؤدي الى خلق منتج أو خدمة أو عمليات لم يسبق لها مثيل فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق.¹

خامسا- مصادر الإبداع الوظيفي :

1- مصادر الإبداع في البيئة الخاصة :

يؤكد الكاتب دريك على أن ما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر للمنظمة أن تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:

1-1 مصادر إبداعية غير متوقعة : هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقا بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار، ولكنها لا تستطيع توقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لا تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، وقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في الإبداع في طرق جديدة لتسويق منتجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما ستقدم عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

1-2 عدم الكفاية : أن هذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة والواقع وما يجب أن يكون، أي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للإبداع.

¹ منصور طاهر محسن وخفاجي، نعمة عباس: نظرية المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، الاردن، 2010، ص 204

2- مصادر الإبداع في البيئة العاملة :

وتشمل التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصدرا تدفع المنظمة للإبداع والتجديد ومنها:

2-1 المعرفة الجديدة :

أن التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة فالتقدم الذي يدفع أحيانا إلى تكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد.¹

2-2 بيئة العمل :

تعتبر اليومية وما يواجهه لفرد من مؤثرات ذات على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجديدة التي تنتجها نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين وهنا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى مزيد من البذل يؤديان إلى نفس النتيجة. كما يساهم البيئة التنظيمية ودور الاعتراف والتقاليد الممارسات اليومية في تفوق أو تدهور المنظمة وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية:

. الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع

. متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير .

. تبسيط المستويات الإدارية

. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

. بالتالي تؤثر هذه الركائز حال توفرها في نشاطات وانجازات التنظيم وإضفاء روح الإبداع بين أفرادها.

2-3 جماعة العمل :

إن التعامل اليومي من العاملين والعلاقات التي تنشأ نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة ابداعية فأساس الحية والمودة والتعاون المجال لخلق بيئة ابداعية والعكس صحيح ووهذا برز دور القائد الإداري خلق هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء والمستمر بين العاملين.²

2-3 الاتصالات الإدارية :

حيث تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا صاعدا في تنمية الفكر

¹ عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص ص 57-60

² صفاء الاعسر: الإبداع في حل المشكلات، دار فقاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 21

الابداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

. ضرورة اكتمال المعلومات بين المراسل والمرسل اليه.

. يجب أن يكون المعلومات المرسله الى المرسل اليه بالحكم المناسب، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكانياته وقدراته.

. الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن تكون متماشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت وفترة طويلة.

2-4 اتخاذ القرارات :

وهذا له أثر بليغ على تنمية الابداع لدي المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرج الرضا الذي يحققه للعاملين، ودرجة مشاركتهم في صنعه كلها عوامل مساعدة على خلق بيئة ابداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الابداعية من ناحية وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

وأشار "دريكر" إلى مجموعة من المصادر هي:

. الأحداث الخارجية غير المتوقعة.

. الابداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.

. التغيير في بنية قطاع العمل.

. التغيير في العوامل الديموغرافية.

. التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني¹

سادسا- مبادئ الابداع الوظيفي :

. فسح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في اتجاه الصحيح.

. الأفراد مصدر قوة، والاعتناء بهم وتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل ابتكار وربحا، وتكون المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

. احترام الأفراد وتشجيعهم ونموهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات في المؤسسة.

¹ خالد ذيب حسين أبو زيد: إثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 36

. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

. التجديد المستمر للنفس والفكرة والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد انه يتكامل في عمله.
. تحويل العمل إلى أي شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

. التطلع دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد الى العمل وبذل المزيد لان الشعور بالرضا بالموجود يعود بالنفع على الجميع ويرجع بالمؤسسة الى الوقوف على ما أنجز وهو ذاته تراجع أو خسارة، وبمرور الزمن فشل، إذن فالسعي الى تحقيق الأهداف لا يعد استمرارا وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد حتى تضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.

. ليس الابداع أن يكون العامل نسخة ثانية أو مكررة في المؤسسة بل الابداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها أيضا واخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالها مجموعة من الايجابيات.

. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد لآليات التنفيذ، بل وضعها في الفكر، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة.

. يجب إعطاء التعليم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الانفراد المهام والوظائف.¹

. إن الابداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الابداعية انغه الذكر، وبالرغم من أهميته كل مصدر من هذه المصادر تختلف من المجال الآخر ومن وقت لآخر إلا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منها والاستماع إليهم. فالإبداع جانبان جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الابداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم لكي يكون الابداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

. الابداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.²

¹ بلال خلف سكارنه: الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 122، 123

² امينة شابي حدة: إثر القيادة على الابداع التنظيمي في منظمات العمل، مجلة الجامعة العراقية، العدد 50، العراق، ص 496

سابعا - مكونات الإبداع الوظيفي :

وهناك أربع مكونات رئيسية هي:

1. البيئة الإبداعية :

وتتضمن الموقف الكلي المعقد الذي يتم من خلاله الاستفادة من العمليات الإبداعية بشكل مبدئي والاستمرار في ذلك الى أن يتم انجاز هذه العمليات، ويمكن إن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها حيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الابداعي. ويرى العلماء أن الابداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، وان الفرد يصح جديرا صفة المبدع إذا تجاوزا تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، وبهذا يمكن النظر للإبداع باعتباره شكلا من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا شخصيا واضحا على الآخرين.

2. المنتج الابداعي :

ويمكن أن تتضمن المنتجات الإبداعية الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء وغيرها من أنواع المنتجات الأخرى في أي وسيلة ممكنة لتعبير عن ذلك. ويعني هذا المكون بالمنتج الابداعي ذاته، على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية الى نتائج ملموسة بصورة لا ليس فيها. وغالبا ما نجد الأصالة والملائمة يتخذان كمعيارين للحكم على النواتج.

3. العملية الإبداعية :

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام العلماء القياس النفسي وعلماء النفس المعرفيين الذين أثارتهم فكرة الاستبصار لدي علماء نفس الجشطلت، وركزوا دراساتهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير معالجة المعلومات التي تشكل عملية الابداع.

4. الشخص المبدع :

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون انه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. وكان من ثمار هذا الاتجاه وضع عدد غير قليل من المقاييس الشخصية لتطويرها يهدف للكشف عن الأفراد المبدعين.¹

¹ يوسف علي عيسى أبو جربوع: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 86

ثامنا - مستويات الابداع الوظيفي :

الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الابداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الابداع في المؤسسات وهي:

1. الابداع على مستوى الفرد :

وهو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قِبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعيه ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

1.1 المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله

1.2 التعليم : هو يؤكد على أن المنطق يعيق الابداع

1.3 الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء

1.4 الشخصية : يجب الشخص المبدع روح المخاطرة ، وهو مستقيل و مثابرة و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهاة.

1.5 العادات الاجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و التبادل الآراء مع الآخرين.

ويقصد به أيضا الابداع الذي ينجزه ويقوم به بعض الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يمتلكون قدرات خلاقة ومبدعة والذين يتميزون غالبا بخصائص تتمثل في معرفة والتعليم والذكاء.¹

2. الابداع على مستوى الجماعة :

هو الابداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قِبل الجماعة قسم، أو الإدارة أو لجنة الخ... واعتماد على خاصية التضارب فان الابداع الجماعة يفوق كثير مجموعة أو الابداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلي الأمر تطوير جماعات العمل المبدع ويقصد به أيضا الابداع الذي يقوم به قسم في دائرة وحدة إدارية في المؤسسة، وهو يكون نتيجة التجانس بين فريق العمل على مستوى وحدة المؤسسة وقد توصلت الدراسات للنتائج التالية فيما يتعلق بالإبداع الجماعي:

¹ خراز الأخضر: دور الابداع في اكتساب الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص مالية دولية، جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 43

- . إن الجماعة حديثة التكوين تميل الى الابداع أكثر من الجماعات القديمة.
- . الجماعات المنسجمة الأفراد أكثر ميلا للإبداع من الجماعات التي ليس بينها تجانس وانسجام.
- . الجماعات المتماسكة أكثر حماسا واستعداد للعمل والابداع من الجماعات الأقل تماسكا¹.
- . الجماعات مختلفة الجنس تتيح حاولا ابداعية أفضل جودة من الجماعات أحادية الجنس.
- . الجماعات التي تتصف بالتنوع تتيح حلول أفضل، وإن الحل الابداعي للجماعة يتطلب أن تكون أشخاص لهم شخصيات مختلفة¹.

3 . الابداع على مستوى المؤسسة :

- أن الابداع في المؤسسة المعاصرة، على اختلاف أنواعها ل يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً أو أنها هو أمر ضروري لا غني عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه اسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك يتوفر الشروط التالية:
- . ضرورة إدراك أن الابداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدي الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرض التعليم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات
- . ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة ابداعية، وهذا يعني تكيف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة
- ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.
- وتشير الدراسات الى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:
- . الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة
- . الاتصال القوي مع حاجات ورغبات
- . وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم
- . تطوير المبادئ وقيم والأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.

¹ صيتي عبد اللطيف، ابو بكر صيتي واخرون: دور ادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد18، العدد 3، الجزائر، 2020، ص 136

ويقصد به هنا الإبداع الذي يكون على مستوى المؤسسة ككل، ويكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود ولتكامليتها، حيث يقوم بها أعضاء المؤسسة مما يخلق حالة من الإبداع لدى العاملين، وقد تتميز هذه المؤسسات المبدعة بالاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتدريب والتجريب يرغم الفشل، قوة الاتصال، ووجود أنصار ومؤيدين لإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، كما يجب على العاملين الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسات المبدعة، كما أن هذه المنظمات تحاول أن كون بسيطة في تشكيل الهيكل التنظيمي لديها من حيث المستويات والوحدات الإدارية.¹

تاسعا. مراحل الإبداع الوظيفي :

1. مرحلة التصور :

تعد الخطوة الأساسية الأولى للإبداع الناجح تتمثل عن طريق فكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع ينظر الاعتبار.

2. مرحلة تكوين الفكرة :

هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها.

كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذا يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر يمكن في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3. مرحلة معالجة المشكلة :

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

4. مرحلة الحل :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقيق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع والمستهدف فإنها تلجأ الى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

¹ صبيتي عبد اللطيف: مرجع سابق، ص 137.

5. مرحلة التطوير :

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار.¹

ويرى بعض الباحثين أمثال "اوسورن وجوردون وفريمان والاس" أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربعة مراحل متتالية هي:

1. المرحلة التحضيرية :

وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من السيرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض يصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع وتحديد المشكلة.

تتمثل هذه المرحلة في إعداد البيئة المثالية للعامل في المؤسسة للعملية الإبداعية، وذلك بإيجاد المناخ المناسب وتناول وتناقل المعلومات وتوفيرها بسهولة والتشارك فيما بين الأفراد وداخل الفرق في الأطر العامة، وفي وضع الأهداف وتحديث هذه العملية عند الانتهاء من مهمة معينة، أو الانتقال إلى مهمة جديدة، وكذلك من الضروري أن يوفر النظام المؤسسي بسهولة انتقال المعلومات واسترجاعها من خلال توفير الخصوصية الشخصية وغيرها من الصفات المشجعة للإبداع.

بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، وفي هذه المرحلة يصبح المتدرب مهياً للتعامل مع المسألة المراد التعامل معها، وذلك باستحضار ما لديه من معلومات وخبرات، بالقراءة الواعية والمنظمة، ويطرح أسئلة على الأشخاص الذي لديهم تجارب مماثلة، ومن تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح وتحليله إلى عناصر ثم استنباط أفكار جديدة منه.

2. مرحلة الحضانة :

وهي فترة زمنية يحتاجها المتدرب ليعمل فيها فكرة تقنية المعلومات والخبرات المتوفرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود، ويعتري المتدرب فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

¹ بلال خلف سكرانة: مرجع سابق، ص ص 22، 23

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصات يكل ما تشمله من معاناة دخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

و تعتبر من اصعب المراحل وصفا إلا إن ما يحدث خلالها هو أن الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات و الأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكرة نمو و تتغذى و تتفاعل في ذلك المجال الفكري فهي تتضح فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري، تفقد يعدها الإبداعات و تقوم هو يقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار ابداعي و معظم الأشخاص في هذه المرحلة من التفكير يفضلون الانعزال لتجميع و تنقية الأفكار ، وان كان الأفراد أو أعضاء الفريق يبتعدون عن التفكير ولا يلتقون مع بعضهم البعض لفترة و يكن في الحقيقة فان عملية التفكير المستمر.¹

3. مرحلة الإشراف :

وهي لحظة الفكرة حيث يومض الحل: وتولد الفكرة الجديدة في ذهن المتدرب، وتتكشف الحجب وقد شبه روشقا الإشراف بعملية البحث عن اسم المنسي ثم تلقيته الذاكرة أو هي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي الى فكرة الحل والخروج من المأزق.

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة المشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي دورها لحل للمشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان يقدر أهميتها وصعوبتها إلا أنهما في واقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بها أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

وتتميز هذه لمرحلة باللحظية والمفاجئة في الحدوث، ويعبر عنها عند بعض الأشخاص بتغيرات مميزة أو مثل الشعور عند الفوز والتغلب على الشيء وهي المرحلة التي يقوم بها الشخص بترتيب أفكاره، وبما يسمح للوصول الى ترتيب الأمثل وتندفق هذه الأفكار الى العقل الظاهر للتعبير عنها.

4. مرحلة التحقيق :

وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وفيها يقوم المتدرب باختيار الحل الذي توصل اليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.

¹ سالي زكي محمد حسين: فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة الأولى، 2013، ص ص 20، 21

وهي آخر مرحلة من مراحل الابداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة الابداعية ويعبد النظر فيها ويعرض جميع أفكاره للتقييم وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة متشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة اثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.¹

وفي هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتولدة مع الأهداف الموضوعية في المرحلة التحضيرية أي المرحلة الأولى والتأكد من تحقيق القيمة المرجوة، أن الهدف والقيمة الحقيقية من العمل تم تحقيقها وفي هذه المرحلة يتم الفرق بين الابداعات المجردة وبين الابتكارات الناجحة وكما يتم الحكم بموضوعية على الأفكار واستخدام التفكير المنطقي والمحاولة في إقناع الآخرين بصحة وفاعلية الفكرة.

عاشرا- أبعاد الابداع الوظيفي :

هناك أبعاد للإبداع لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الابداع بشكل أكثر تحديدا فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الابداع وهي:

1. الحساسية للمشكلات :

و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف و يعني ذلك إن البعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحقق من وجودهم في المواقف أو بمعنى آخر يقصد الحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها و كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، و هناك من يراها بأنها قدرة تجعل الشخص يري أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج الى حل في حين يصعب على الآخرين ذلك في حين أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها و التعرف على أسبابها و يعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى و يدرك الأهداف التي دفعته للتفكير و يؤمن بها.

وهي القدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرين فيها، أو التفكير في تحسينات بالإمكان إدخالها على النظم أو الأشياء.²

2. الطلاقة :

ويقصد بها إنتاج أكبر عدد من المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، ويقصد بها أيضا القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا وتعني أيضا تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع وتتميز بملاءمتها لمقتضياتها البيئية الواقعية.

¹ سالي زكي محمد حسين: المرجع السابق، ص 23.

² عذارى سعود الهاجري: إثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 30، 31.

يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاءها وتوليدها في نسق محدد.

طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات معنى واحد.

طلاقة الأفكار: وهي استدعاء أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تتناسب مع موقف معين.

طلاقة الأشكال: تقييم بعض الإضافات لتكوين رسوم حقيقية.¹

وهي قدرة الفرد على أن يتذكر عددا كبيرا من الأفكار والمعلومات والصور الذهنية بسهولة ويسر، وهذا يحتم أن يتمتع المبدع بثقافة واسعة إذا لا تذكر بدون تحصيل، والقول يان المويهه وحدها تكفي الابداع قول خاطئ

3. المرونة :

هي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها، أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:

المرونة التلقائية: هي قدرة المتعلم على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.

المرونة التكيفية: هي القدرة على تغيير مسار الأفكار اتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.

وهي تعني القدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة والتنوع في الرؤية والانتقال من أمر إلى أمر ومن موضوع إلى موضوع آخر، والقدرة على الانتقال من مجرى إلى آخر، فتفكير أولئك الأشخاص لا يكون مقيدا للتقاليد أو القيود الاجتماعية، والشخص الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالإحباط أو العجز، بل هو دائما في حالة تجديد ورغبة في التغيير.

4. المخاطرة :

وتعني مدي شجاعة الفرد المبدع في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم الكثير من التخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن الأفكار الخاصة، كما يعني أيضا اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والاساليب الجديدة والدراسة عن حلول لها، وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.²

¹ احمد زياد يوسف دار العواد: مرجع سابق، ص ص 21، 22

² محمد حسن مسلم: مرجع سابق، ص 93

5. القدرة على التحليل :

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية، أو القدرة على تقنيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها ويعبر الشخص المبدع شخصيا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والابداع لأنه مرتبط بالمخاطرة ينظر أحيانا لظاهرة الابداع كظاهرة منحرفة.¹

6. المبادرة :

تعتبر المبادرة أحد مبادئ الإدارة الاربعة عشر التي ابتكرها هنري فايور وذكرها في كتابه الإدارة العامة والصناعية عام وفقا لهذا المبدأ فعلى المدراء منح الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وتقديم مقترحات من شأنها تحسين الاداء او حل مشاكل العمل او تعزيز روح الفريق وغير ذلك. لذا وجب على المدراء تشجيع طرح الافكار الجديدة ومشاركتها مع المعنيين للاستفادة منها.

وهي الندرة و التفرد في السلوك، و هي إحدى القدرات الأساسية في السلوك الإداري الابداعي و إذا أضيف الى ذلك يعد الخيال المحدد، أي التصرف بطريقة لا تخطر على بال احد ، أي بطريقة غير تقليدية ، عندئذ نكون أمام شخص امتلك أهم خاصيتين من خصائص الابداع و هي النضر و الخيال ، فإذا ما أضيف الى تلك الخاصيتين خاصة ثالثة و هي الملائمة نكون أمام سلوك ابداعي أصيل و متكامل ، علما بأن الخاصيتين السابقتين قد تتوافر أن و لكن يدون أن يكون السلوك الذي يتصف بهما سلوكا محققا للهدف، أي يكون سلوك غير ملائم.²

¹ توفيق عطية توفيق العجلة: الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 37

² خالد علي وليد بشيشي: جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابتداع العاملين، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاقتصاد العالمي، المجلد 13، عدد 25، 2018، ص 4

عاشرا : نظريات الابداع الوظيفي :**1. نظرية الترابطية :**

ترعرعت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعوماً بجملة من الدراسات التجريبية. وأبرز مؤيد لهذه النظرية ممثلها ج. ملتزمان وميدنيك اللذان يريان في الابداع تنظيم للعناصر المترابطة في تركيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما. ويقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً الوحدة عن الأخرى يقدر ما يكون الحال أكثر

إبداعاً. أن معايير التقويم في هذا التركيب هو الأصالة، والتواتر الإحصائي للترابيات ولذلك يعتبر ممثلي هذا الاتجاه بأنهم أسهموا في البحث الابداعي.

وهناك بعض المسلمات بان العملية الترابطية خصوصاً الترابطات عبر التشابه تلعب دوراً في العملية الإبداعية، لكن يبدو انه لا نجاح لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الابداع.

2. نظرية جلي فورد :

غالبا ما تسمى هذه النظرية بنظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي إلى العقل، وتتساوى في ذلك مع منطلقات سييرمان، غير إن جلي فورد ادخل الخصائص الاستعدادية مثل الطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع، إلا انه لم يولها اهتماماً كافياً.

لقد ميز جلي فورد الخصائص المرتبطة للإبداع على أساس تحليل العاملين وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات.

وقد صنفت العوامل الاستعدادية والتفكير المبدع حسب وجهة نظر جلي فورد في مجموعة الاستعدادات المبدعة.

على الرغم من أن تحليل بنيات الابداع كان تحليلاً رائعاً بالقياس بالنظريات الأخرى إلا أن نظرية جلي فورد لا تخلو من مأخذ وهي أنها تتوقف عند العوامل العقلية للإبداع بصورة أساسية، علماً بأنها لم تتفهم العوامل الشخصية في ذلك.¹

3. نظرية ما سلو :

ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الدراسات المتعلقة لمفاهيم الابداع، والصحة النفسية والعبقرية والموهبة والإنتاجية، النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة.

¹ ألكسندر روشكا: الابداع العام والخاص، غسان عبد الحي ابو فخر، دار الاعصار العلمي، طبعة الاولى، سوريا، 2006، ص 26

كما توصل أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية. وعد الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية.

4. نظرية سكرن :

ركز سكرن على وجود تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الإبداع، وأن الإبداع هو نتاج السلوك الإبداعي، وعرف الإبداع بنواتجه الإبداعية.

ويحكم عليه من خلال أصالة هذه النواتج ومدى ملازمتها، وأكد إن سلوك المدير عندما يعزز يميل إلى التكرار ويزيد احتمال حدوثه.

وان حدوث السلوك المبدع يعتمد على مدى توافر البيئة الغنية بالمتغيرات.

5. نظرية التخيل و التصور لتايلور :

عد خصائص الشخص المبدع أساساً للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعياً. وركز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية ومن خلال توضيح الفرق بين التخيل والتصور ويقصد بالتخيل الإحساس في إدراك الفرد للأمور، أما التصور فهو الوضوح وإثبات وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان.¹

6. نظرية وترمان و يتزر :

وحيث يلخص الكاتبان في كتابهما البحث عن التفوق يعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المنظمات الأمريكية المتفوقة، حيث وجدوا أن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع والابتكار هي :

. الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد اتفاق وكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير لتفصيلية للجانب. تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة وذلك يهدف التعرف عليه الاستفادة من مقترحاتهم.

¹ أسامة خيربي: الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص ص 42، 43

. إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام ولما يشجعها على التفكير المستقل والأبداع، ولما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الآخرين في الأداء المتميز .

. تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة تعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، ولما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعني معاملة للعاملين في منظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والابداع لديهم .

. تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها .

. خلق وتطوير بيئة تنظيمية وتؤمن بالانتماء للقيم الرأسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة .

. العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك يهدف على مد تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.¹

7. نظرية ادوارد دي ونو :

يعد اسم دي ونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة ibm وغيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال. ولقد ركزت نظريته على التفكير الابداعي واساليبه، ويسمي اسلوبه أو طريقته المبتكرة باسم القبعات الست وقد استخف بها الكثيرون في البداية. ولكن يعد فترة حازت اعجاب الكثير من المنظمات والشركات العالمية بعد استخدامها .

وهذا الاسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن ارتداء الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد

وقسم دي ونو القبعات الى ستة ألوان التالية:

. **القبعة البيضاء** : وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور .

. **القبعة الحمراء** : وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص يلبسها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقترح ما دون ابداء الاسباب، فهي خاصة لانفعال والحدس والتفكير الفطري .

. **القبعة الخضراء** : تزودنا بالأفكار الابداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق .

¹ فتان الطيب: دورة ادارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة جيلالي اليابس، الجزائر، 2015، ص 23

. **القبعة الزرقاء** : مهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول الى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر توجيه وضبط عملي التفكير.

. **القبعة الصفراء** : مسؤولية عن المنطق والفوائد المترتبة إظهار القيمة الأشياء.

. **القبعة السوداء** : هي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقط الضعف في الموضوع.

ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

. سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.

. توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظر.

. تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.

. تسمح بالتفكير الحر غير المقيد.

. توفير اسلوب للانتقال من النمط الى آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.

. استعمل أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.

. تبتعد عن اسلوب الجمود والحوار، وتسمح للجميع بالتعاون على الكشف والابداع.

. يؤدي الى فعالية وإنتاجية والمنظمات.¹

8. نظرية مارش و سايمون :

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل. حيث أن عملية وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، يحث ووعي، وبدائل. ومن ثم ابداع وحيث عزى كل من مارش وسايمنون الفجوة الأدائية الى عوامل خارجية كالتغير في الطلي أو البيئة الخارجية، بالإضافة إلى عوامل الداخلية.

9. نظرية ولسون :

لقد بين ولسون عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد

¹ فتان الطيب: مرجع سابق، ص 22

المقترحات وتطبيقها، وذكر عوائق الابداع منها:

. التعقيد في المهام يسبب البيروقراطية، تنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازداد المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك عملية الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وهي تزيد من المساهمة أغلي أعضاء المنظمة.

10. نظرية بيرنز و ستولكر :

كانا أول من أكد على إن التركيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا اليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الالي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والتنظيم العضوي الحيوي الذي يلاءم البيئة سريعة التغير، وهذا الأخير، يقوم على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات إذا انه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

11. نظرية هارفي و ميل :

لقد استفاد مما قدمه كل من مارش و سيمون و بيرنز و ستولكر، فركزوا على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبيقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أي كيف استجابة المنظمة أو البحث يهدف تقدير الأفعال المحملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل، إذا تسعي المنظمة الى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو المشكلات تم تصدي لها مسبقا أي الخيرات السابقة . بينما تسعي لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل يهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بيتي الهياكل التنظيمية الالية والعضوي. فضلا عن ذلك فان ميل و هارفي تناولوا أيضا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، التغيير التكنولوجي، درج الرسمية قي الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات فان الأمر يتطلب اسلوبا أكثر ابداعا لمواجهتها.¹

12. نظرية هيج وأيكن :

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذا أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تمثل في إضافة خدمات جديدة، ولقد حددت مراحل الابداع كالتالي :

¹ فتان الطيب: مرجع سابق، ص ص 23- 24

- . مرحلة الإعداد : أي حصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- . مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- . مرحلة التقييم : أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف.
- . الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الابداع فهي مختلفة ومعقدة ومنها:
- . زيادة التخصصات المهنية وتنوعها
- . المركزية
- . الرسمية
- . الإنتاج
- . الكفاءة والرضا عن العمل.

13. نظرية زالتمان :

حيث تنظر هذه النظرية إلى الابداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة، ووصفوا الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيغ وأيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي: العلاقات الشخصية واسلوب التعامل مع الصراع.

ولقد حددوا أيضا مراحل تفصيلية للإبداع وهي:

- . مرحلة البدء: ويشمل مرحلة ثانوية لوعي المعرفة مرحلة ثانوية حول مراحل الابداع مرحلة ثانوية للقرار
- . مرحلة التطبيق.
- . تطبيق تجريبي.
- . تطبيق متواصل.¹

¹ فتان الطيب: مرجع سابق، ص 27

الحادي عشر. معيقات الابداع الوظيفي :

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معيقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة وقد تكون هذه المعوقات بيئية وتنظيمية وشخصية تحد من الابداع في أي مؤسسة نذكر منها:

- . وجود خلل في القيادات الإدارية من حيث كفاءتها.
 - . الأهداف غير واضحة للمؤسسة والعاملين.
 - . المركزية والتسلط لدى الإدارة وعدم إفراح المجال لتفويض العاملين.
 - . افتقار المؤسسة إلى القيادات الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.
 - . التسوية في اتخاذ القرارات والخوف من التحدي والفشل.
 - . مقاومة التغيير أي خوف الإدارة والعاملين في المؤسسة من التغيير ورفع شعار الحرص على المعروف والمألوف.
 - . التقييم المتسرع للأفكار والاستعجال في محاولة الوصول إلى حل.
 - . عدم إيمان الإدارة بأهمية المشاركة من قبل العاملين وغياب المساندة أو الدعم والتشجيع للعاملين.
 - . وجود صراعات تنظيمية بين العاملين ومقاومتهم للتطوير وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - . الالتزام الصارم والحرفي بالقوانين والتنظيمات الإجراءات.
 - . عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين لديهم.
 - . المناخ التنظيمي غير الصحيح.
 - . عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - . تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف واتخاذ القرار.
 - . العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة ومراكز صنع القرار.
- وهناك معوقات أخرى للإبداع:
- العقبات الشخصية وتتمثل في ضعف الثقة بالنفس، والميل للمجازاة، الحماس المفرط، والتفكير المنطقي، وعدم الحساسية للمشكلات، والشعور بالعجز

العقبات الظرفية: وتتمثل في مقاومة التغيير، وعدم التوازن بين الجد والفكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون.

. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

. الظروف الاقتصادية حيث لا يتم اشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.¹

كما حدد العميان معوقات أخرى:

. نبذ الزملاء :

إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعر بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

. قلة الحوافز المادية والمعنوية :

وخاصة المادية منها ما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجذبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز.

. القيادات الإدارية غير كفئة :

إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.

. الفواصل الرئاسية :

عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

¹ احمد زياد يوسف: مرجع سابق، ص ص 27، 28

. معوقات تنظيمية :

وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا في مجال الإبداع، وصغرت إدارته، فعندما يحدد الرئيس للمواطن أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له المجال للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

. معوقات مالية للحيلولة دون يذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.¹

. ضعف الولاء التنظيمي :

يؤدي ضعف الولاء انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة له.

. التفكير الغير المتعمق :

كثير ما تتشكل العادات في التفكير عائق أمام الإبداع أو نشء أية أفكار جديد إذا أن التعامل مع الأفكار دون تعميق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبير في وجه الإبداع.

نستنتج مما يلي أن أهم معوقات الإبداع هي:

. كثرة الاعياء الملقاة على عائق العاملين مما يزيد من ضغوط العمل.

. عدم وجود الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسات.

. عدم الأخذ يعين الاعتبار بالأفكار الجديدة التي يطرحها العاملين وخاصة عاملين المستويات الدنيا.

. نبذ العمل الجماعي وعدم استقلال الموظف في اتخاذ القرارات.

. العراقيل الإدارية الروتينية التي تجهد العامل وبالتالي قل الأفكار الإبداعية قبل البدء فيها.

ومن الملاحظ أن العراقيل والمعوقات الإبداعية تكون على المستويين الشخصي الخاص بالعامل كإنسان يؤثر ويتأثر بالمحيط التنظيمي البيئة التنظيمية والتنظيمي كهيكل أساسي يساعد العامل على الإبداع والابتكار والتطوير وخاصة عمد وضع العامل الغير مناسب في المنصف غير المناسب.²

¹ اردان حاتم خضير العبيدي: احمد محمد قاسمي سعيد البرزنجي، ادارة الاستراتيجيات، مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناته، دار الدكتور للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، العراق، 2021، ص 180، 181

² المرجع السابق، ص 182

الخلاصة :

من خلال ما تم ذكره فيما سبق يمكن القول ان للإبداع اهمية كبيرة في تطوير المؤسسات وإذا يدعو للتميز في استخدام الاليات الجديدة وتحسين من اداء المورد البشري ليصبح أكثر تفردا مما يؤدي الى تطوير المؤسسة واستمرارها، حيث يساهم الابداع في حل المشكلات التي تواجه المورد البشري في المؤسسة بطريقة ابداعية وذلك باقتراحه افكار جديدة غير مألوفة.



الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزماني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب تحليل البيانات

خامساً: مجتمع الدراسة وخصائصه

خلاصة

تمهيد :

بعد ان يتمكن الباحث من انجاز ما تعلق من الفصول التي بنى عليها طرحه المفاهيمي والعلمي التي ترسم له مسارا منطقيا وفق تسلسل غير واضح نظرا لأنه لا يتم اثبات مختلف التصورات النظرية الا عندما يتم اسقاطها ميدانيا بالاعتماد على منهج يقود الباحث الى المسار الصحيح ومجموعة من الأدوات والمجالات ومجتمع دراسة محدد للوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة.

أولاً. مجالات الدراسة :

من الخطوات المنهجية التي يتم الاعتماد عليها في البحوث الاجتماعية هي تحديد مجالات الدراسة، حيث تعتبر من أهم الخطوات نظراً لما تحمله من أهمية بإجماع من العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال. ووفق هذا التوجه قام الطالبين بتحديد ثلاث مجالات رئيسية تحملها الدراسة تمثلت في:

1. المجال المكاني للدراسة :

ويقصد بهذا المجال الحيز الجغرافي أو المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث الاجتماعي، وقد اختير من قبل الطالبين مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة كنطاق لها وسيتم اعطاء صورة موجزة عنها كما يلي:

1.1 التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة :

تعتبر مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة من بين المؤسسات العمومية التي تسعى إلى ترقية الثقافة بالولاية وكذا تشجيع الفنون والابداع وتطوير المسرح وكذا الترفيه والمطالعة.

وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي انشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 المتضمن احداث مديريات الثقافة في الولايات وتنظيمها وتشتمل على اربعة مصالح: مصلحة التراث الثقافي، مصلحة الفنون والآداب، مصلحة النشاطات الثقافية، مصلحة الادارة والتكوين والتخطيط ويمكن ان تضم كل مصلحة 03 مكاتب على الاكثر تبعا لجسامة المهام التي تضلع بها.

يبلغ عدد موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة 35 موظفا لمختلف الاسلاك والرتب بالإضافة إلى خمسة موظفين متعاقدين وعدد من العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل.

2.1 الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة والفنون :

طبقاً لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 يحدد التنظيم الداخلي لمديرية الثقافة والفنون كما يلي:

. الامانة

. مصلحة الادارة والتكوين والتخطيط :

تقوم هذه المصلحة بإدارة ومتابعة شؤون الموظفين من توظيف وترقية وتكوين وضم المكاتب التالية:

. مكتب الادارة والوسائل .

. مكتب التخطيط والتكوين .

. مصلحة النشاطات الثقافية :

تقوم هذه المصلحة بإعداد ومتابعة النشاطات الثقافية والفنية وكذا اعتماد الجمعيات ومتابعة نشاطاتها وتضم المكاتب التالية:

. مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية .

. مكتب ترقية الانتاج السمعي البصري .

. مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية .

. مصلحة الفنون والآداب :

تقوم هذه المصلحة بتشجيع العمل الادبي والفني والمسرحي وكذا العمل على ترقية المطالعة العمومية ودعم نشر الكتاب، وتضم المكاتب التالية:

. مكتب المطالعة العمومية والكتاب .

. مكتب ترقية المسرح والفنون الايقاعية .

. مكتب دعم الابداع والفنون الثقافية .

. مصلحة التراث الثقافي :

تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على الممتلكات الثقافية المادية وغير المادية وكذا اعادة الاعتبار للتراث الثقافي المحلي وتضم المكاتب التالية:

. مكتب المعالم والمواقع التاريخية .

. مكتب المتاحف والفنون التقليدية .

. مكتب ترقية التراث .

كما يحظى القطاع بأربع مؤسسات تحت الوصاية وهي:

. دار الثقافة محمد الشبوكي لولاية تبسة.

. المسرح الجهوي.

. المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

. سينما المغرب.

وتعمل هذه المؤسسات في ظل المهام المنوطة بها كل في إطار تخصصاتها.

كما تتوزع العديد من المراكز الثقافية عبر تراب الولاية في عدة هياكل ثقافية حيث وجهت السلطات المحلية جل اهتمامها لإعادة بعث هذه المراكز للوجود وهذه المراكز هي:

. مركزين ثقافيين على مستوى بلدية العوينات والعقلة تابعين لمديرية الثقافة والفنون.

. مركز العوينات مسير من طرف إطار من مديرية الثقافة والفنون.

. مركز العقلة مسير من طرف إطار تابع لمديرية الثقافة والفنون في إطار عقود ما قبل التشغيل.

3.1 مهام مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة :

تقوم مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة بالمهام التالية:

. تشجع العمل المحلي في ميدان الابداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني.

. تنشط اعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها وتمسك بطاقيّة خاصة بها وتبدي رأيها في طلبات الاعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة.

. تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية اي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي واقامتها.

. تتابع وتدعم الانشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة.

. تعد وتقترح بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج العمل الثقافي المتعددة.

. تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطوير شبكة المكتبات.

. تسهر على حماية التراث والمعالم التاريخية او الطبيعية وعلى صيانتها والحفاظ عليها.

- . تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والاثار التاريخية والطبيعية.
- . تتابع عمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميمه.
- . تشارك في عمليات ترقية الصناعة التقليدية والمحلية وتسهر على المحافظة عليها.
- . تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة وتقترح اي اجراء يرمي لتحسين تسييرها وعملها.
- . تقيم دوريا الانشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها.
- . تتخذ اي اجراء يتصل بالأنشطة الثقافية.

2. المجال الزمني للدراسة :

تحقيقا للأهداف المنشودة اقتضى ذلك توافق المجال الزمني والذي يمثل الفترة الزمنية التي تم اجراء الدراسة فيها مع طبيعتها ومجالها البشري، وقد استغرقت هذه الدراسة طيلة الموسم الجامعي 2021-2022 وقد قسمت إلى قسمين أساسيين هما:

القسم النظري: امتد هذا القسم من ديسمبر 2021 إلى غاية شهر افريل 2022، حيث تم فيه بناء الاشكالية صياغة المفاهيم والفرضيات والدراسات السابقة وتحديد نموذج الدراسة وكل ما يتعلق بالمتغيرين الاساسيين محل البحث.

القسم التطبيقي الميداني: وقد توزع هذا القسم على عدة مراحل كالتالي:

المرحلة الاستطلاعية: وتمثل الاتصال المبدئي او الاولي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وكان ذلك في اواخر شهر ديسمبر 2021 إلى غاية بداية شهر جانفي 2022، فبعد التأكد من توافق اشكالية الدراسة مع هذه المؤسسة، تم الاتصال بها وكان ذلك في يوم 10 ديسمبر 2021 للحصول على الموافقة المبدئية من قبلها و بعد الحصول عليه وذلك بمساعدة رئيس مصلحة النشاطات الثقافية تم الحصول على الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية من جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة يوم 15 ديسمبر 2021 ، وتم ايداع الطلب لدى امانة المؤسسة في نفس اليوم، و تم الحصول على الموافقة من قبلها يوم 16 ديسمبر 2021 ، و بعد هذا التاريخ قام الطالبتين بمجموعة من الزيارات إلى المؤسسة إلى غاية شهر جانفي 2022 تم فيها التعرف عليها و اخذ صورة اولية عنها و عن محيطها و العلاقات السائدة فيها بين الموظفين في مختلف الاسلاك و الرتب، وقد تلقى الطالبتين ترحيبا واسعا من قبل مدير الثقافة ومسؤولي وموظفي المؤسسة، و ابدوا استعدادهم للمساعدة على سير الدراسة مع تشويقهم بموضوعها المتمثل في دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة.

مرحلة الاعداد التطبيقي: امتدت هذه المرحلة من شهر فيفري 2022 إلى غاية افريل 2022، حيث قام فيها الطالبتين بإجراء جولات في محيط المؤسسة وتم ذلك بعد تعيين مؤطر من قبلها لمرافقة الطالبتين في خطوات دراستهما الميدانية في المؤسسة، حيث تم التعرف على مختلف المصالح و المكاتب التي تتضمنها بالإضافة

إلى مقابلة الموظفين والتحاور معهم حول وظائفهم و سلطاتهم و المبادرات التي يقومون بها في اطار العمل و الاضافات التي يقومون بتقديمها في وظائفهم و كانت المقابلات معهم مقابلات حرة تم فيها جمع العديد من المعلومات و المعطيات المفيدة للدراسة، و اخذ نظرة عن الظروف السائدة في المؤسسة و اخذ نظرة على بيئة العمل و الموظفين.

مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها: تمت هذه المرحلة في الفترة الممتدة من اواخر شهر افريل 2022 إلى غاية بدايات شهر ماي 2022، وقد خصصت هذه المرحلة لتوزيع الاستبانات وذلك بعد عرضها على المشرف للوصول إلى شكلها النهائي وتحكيمها من قبل اساتذة في جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، لتأتي بعدها مرحلة توزيعها على الموظفين محل الدراسة، وقام بعدها الطالبين بتجميعها وتفرغ بياناتها وتحليلها ثم عرض النتائج ومناقشتها على ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة.

3. المجال البشري للدراسة :

ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة او مجموعة الاشخاص او الافراد الذين ستجرى عليهم الدراسة، حيث تتمثل في مجموع موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة والتي تضم 45 موظف في مختلف الرتب موزعين على مجموعة من المصالح حسب اخر احصائيات تمت في سنة 2022 والمتحصل عليها من قبل المؤسسة.

ثانيا. منهج الدراسة :

يمثل منهج البحث العلمي أحد اساليب التفكير التي تساعد الباحث على تنظيم افكاره وتحليلها وعرضها وذلك بعد الحصول على عليها من شتى المصادر وذلك من اجل الوصول إلى نتائج للبحث العلمي الذي يتناول ظاهرة او مشكلة معينة كان قد اتخذها الباحث سببا رئيسيا للإقدام على القيام بالدراسة.

وقد عرف على انه الاسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الافكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج المشكلة البحث.¹

وقد اعتمد الطالبين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف وتحليل وتفسير مختلف الظواهر للوصول إلى اسبابها وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، اي انها" محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق او وضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها".

¹ محمد بابا عمي، مقارنة في فهم البحث العلمي، دار وحي القلم، الطبعة الأولى، سوريا، 2014، ص52

وبعد المنهج الوصفي عملية تهدف إلى تشخيص الواقع كما هو قائم، وقد استفاد الطالبين من اليات هذا المنهج في رصد دور التمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي، من خلال جمع مختلف الآراء والمعلومات والمعطيات من مجتمع البحث المعني بالدراسة حول ابعادها من اجل الاجابة على تساؤلات هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات تساعد على تقديم ادق نتائج ممكن ان تصل اليها هذه الدراسة.

ثالثا. ادوات وتقنيات جمع البيانات :

من المستحيل ان يتم ضمان اي دراسة دون الاعتماد على تقنيات بحث علمي دقيقة تسهل على الباحث جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة بشكل دقيق.

وتعتبر من اهم المراحل التي يمر عليها اي بحث علمي كونها تضيي قيمة كبيرة للبحث ودقة للبيانات والنتائج المتوصل اليها من قبل الباحث، ولكن لا يتم ذلك الا بالاختيار الجيد للأدوات التي تتماشى مع موضوع وطبيعة الدراسة، ونظرا لصعوبة فهم تغيرات الواقع فقد يلجأ الباحثين إلى الاعتماد على أكثر من اداة لتحقيق الدقة العلمية وتجنب التحيز.

ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت هذه الدراسة على الادوات التالية:

1. الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أحد اهم ادوات الدراسة التي تمكن الباحث من الحصول على بيانات التي يحتاج اليها في دراسته، كما انها تعتبر من أقدم ادوات الدراسة التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين في الحصول على البيانات، وتعتمد الملاحظة على مشاهدة الباحث للظاهرة التي يقوم بدراستها وتسجيل ما يقوم بملاحظته.

وقد تم تعريفها على انها "عبارة عن عملية مشاهدة، او متابعة لسلوك ظواهر محددة، او افراد محددين خلال فترة او فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد او الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات او معلومات"¹.

وقد ركز الطالبين خلال استخدامهما لهذه الاداة على ملاحظة سلوك الموظفين داخل مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة دون المشاركة في نشاطهم، للتعرف على سلوكياتهم وبيئة العمل السائدة ونظم الاتصالات المعتمد عليها ومختلف المبادرات والمقترحات التي يتم تقديمها من طرف الموظفين، وقد قدمت الزيارة التي قاما بها الطالبين لمختلف المصالح من ملاحظة سلوك الموظفين بشكل طبيعي خلال عملهم اليومي وقد تم تدوين ما تم التحصل عليه من مشاهدات في شبكة الملاحظة.

¹ مفهوم الملاحظة: www.manaraa.com بتاريخ 05 - 03 - 2022، على الساعة 29 : 18.

2. الاستثمار :

وهي من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، وعلى وجه الخصوص في الأبحاث الاجتماعية، فهي سبيل الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة، وتستخدم لاكتشاف معلومات مهمة حول ابعاد المشكلة محل الدراسة.

وقد عرف على انه مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الاخر بشكل يحقق الهدف، او الاهداف التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.¹

اما نوع الاستثمار المستخدمة من طرف الباحثين فهي من الاستثمارات نصف المفتوحة، وهي الاستثمار التي تتضمن فقرات تتطلب اجابات محددة وفقرات اخرى تتطلب من المبحوث الاجابة عليها كتابة.

اما توزيع الاستثمار من قبل الباحثين فقد تم مباشرة بينهم وبين موظفي مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، كما منح الوقت الكافي للمبحوثين الذين يمثلون مجتمع البحث للإجابة عن مختلف الاسئلة واسترجاع الاستثمار.

وتم تقسيم استثمار البحث المعنونة بدور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي في المؤسسة الجزائرية إلى 4 محاور كالتالي:

المحور الاول: البيانات الاولية والتي من خلالها تعرف الطالبتين على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة وقد ضم هذا المحور 5 اسئلة.

المحور الثاني: بيانات تتعلق بعمل تفويض السلطة على المخاطرة لدى المورد البشري وضم هذا المحور 12 سؤال.

المحور الثالث: بيانات تتعلق بمساعدة الاتصال الفعال وتبادل المعلومات على المرونة في اداء المورد البشري في المؤسسة وضم هذا المحور 12 سؤال.

المحور الرابع: بيانات تتعلق بالتحفيز وروح المبادرة لدى المورد البشري وضم هذا المحور 13 سؤال. وتم الاعتماد على المقابلة كأداة ثانوية للدراسة.

¹ محمد سرحان علي المحمودي: *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019، ص 126.

3. المقابلة :

وتعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول موضوع والظاهرة المراد دراستها، وتمتاز المقابلة بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الاجابات التي يعمد الى تقديمها.

حيث تعتبر من أهم طرق جمع البيانات والمعلومات وأكثرها صدقا، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا ما لا يستطيع الوصول اليه الا من خلال المقابلة، وهي عملية تتيح الفرصة للمستجيب التعبير الحر عن الآراء والافكار والمعلومات ومنها وصول الباحث إلى المعلومات التي يريد الحصول عليها.¹

واعتمدنا في دراستنا على المقابلة الحرة حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على " توجيه سؤال حول الموضوع وغير محدد مسبقا في المقابل ومن خلال الاجابة يتسلسل في طرح الاسئلة الاخرى حيث تتيح للباحثين الحصول على معلومات أكثر عمقا عن الاتجاهات والدوافع وبالتالي يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة".

وقد تم اجراء أربعة مقابلات من قبل الباحثين في إطار البحث الميداني وذلك للحصول على أكثر تفصيل عن ابعاد الدراسة واستخدامها في التحليل.

4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

الصدق: ويقصد به قدرة الاداة على قياس ما تم وضعها لقياسه، وقد اعتمد الطالبتين على صدق المحكمين كونها تعتبر من أكثر الطرق استخداما، وقد قمنا بعرض الاستمارة الاولى على الاستاذ المشرف لمنحنا موافقته ثم تم تسليمها إلى المحكمين حيث قمنا باستعادتها بعد فترة قصيرة من تاريخ تسليمها، كما ان الاساتذة المحكمين ضمن إطار التخصص ومن ذوي الخبرة، وطلبنا منهم اعطاء رأيهم في الاستمارة من حيث ان الفقرات تقيس او لا تقيس ومن حيث سلامتها اللغوية ووضوحها وبساطتها ومدى خدمتها لموضوع البحث.

وهذا الجدول ادناه يبين فيه اسماء المحكمين وتخصصاتهم.

¹ محمد سرحان علي المحمودي: مرجع سابق، ص149

جدول رقم (1) : يبين اسماء المحكمين وتخصصاتهم.

المحكمين	التخصص	الجامعة
قايدي مختار	علم اجتماع	جامعة الشيخ العربي التبسي
مالك محمد	علم اجتماع	جامعة الشيخ العربي التبسي
حاتم شبايكي	علم اجتماع	جامعة الشيخ العربي التبسي
مكلاتي فاطمة الزهراء	علم اجتماع	جامعة الشيخ العربي التبسي
لطرش فيروز	علم اجتماع	جامعة الشيخ العربي التبسي

المصدر: اعداد الباحثين

واخيرا تم الرد من قبل الاساتذة المحكمين على جميع الاستمارات التي تم تسليمها والتي تم استلامها بشكل شخصي من طرف الباحثين، وبناءا على ذلك قام الطالبتين بحساب صدق الاستبيان للتأكد من ملاءمتها مستخدمين لذلك معادلة لاوشي كالتالي:

$$\frac{N-N'}{Y} = \text{مستوى صدق البند}$$

حيث ان:

N = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس

N' = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس

Y = مجموع عدد المحكمين

ومنه فان:

مستوى صدق الاستبيان = مجموع صدق البنود

$100 \times$

عدد البنود

وبذلك يكون:

$$\frac{31}{35} \times 100 = 88.6\%$$

35

وبعد جمع القيم المتحصل عليها في البنود وتقسيمها على عدد البنود فالقيمة المتحصل عليها هي التي تعبر عن الصدق.

اذن فمستوى الصدق الظاهري للاستبيان بعد تحكيمه من قبل الأساتذة معتمدين على معادلة لاوشي فقد تحصلنا على مستوى صدق 88.6%، وهو يعتبر مستوى مرتفع مما أشار الى ان الاستبيان حسب خبرة الأساتذة المحكمين يقيس لما اعد لقياسه وجاهز للتطبيق إمبريقيا.

رابعاً. اساليب تحليل البيانات :

بعد القيام بعملية جمع البيانات باستخدام الادوات المذكورة سابقا، ومن اجل تحويلها إلى مدلولات علمية سوسولوجية، فقد اعتمدت الدراسة الحالية في عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها على الاسلوب الكيفي والاسلوب الكمي.

وقد اعتمدنا في دراستنا على معادلة لاوشي لحساب صدق الاستبيان، وتم الاعتماد ايضا على برنامج spss في معالجة البيانات احصائيا وفي بناء الجداول وعرض الرسومات البيانية.

. اعتمد الطالبين من اجل استخلاص النتائج المحصل عليها على الاساليب الاستدلالية الوصفية والاساليب الوصفية التي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية والجداول البسيطة، والتمثيلات البيانية وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

كما استخدمنا في الاسلوب الكمي التكرارات والنسب المئوية، اما الاسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الارقام والنسب إلى مدلولات كيفية علمية وتحليل النتائج وتفسيرها بالاعتماد على النظريات المفسرة للدراسة والدراسات السابقة.

خامساً. مجتمع الدراسة وخصائصه :

يجب على الباحث مراعاة اهمية اختيار مجتمع الدراسة لأنه يساعد الباحث على انشاء دراسته بصورة دقيقة وبالأخص حول ما يتعلق بما قد لا يتمكن الباحث من جمع المعلومات حوله.

وقد عرف مجتمع البحث على انه جميع الافراد او الاحداث او المنظمات او اي شيء اخر يمثل موضوع البحث.

1. تحديد حجم (افراد) مجتمع الدراسة :

يتم اختيار مجتمع البحث الذي يتوافق مع مشكلة الدراسة و يففي شروطها و متطلباتها وذلك من اجل الوصول إلى نتائج يمكن تفسيرها، ومنه فان مجتمع البحث الذي اعتمدت عليه الدراسة الراهنة يتكون من مجموع موظفي مديرية الثقافة و الفنون لولاية تبسة باختلاف رتبهم و مستوياتهم المهنية الذي عددهم 45 موظف حسب احصائيات سنة 2022، موزعين على مختلف المستويات الادارية في المؤسسة والمتحصل عليها من قبل مسؤول الموارد البشرية، و قد اعتمدت الدراسة على اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، تم توزيع 45 استمارة عليهم وتم استرجاعها كاملة منها 41 استمارة

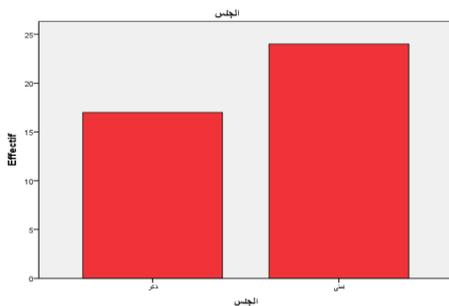
مستوفية للشروط وقابلة للتحليل و4 استمارات شاردة، وهذا ما سيعتمده الطالبتين كحجم لمجتمع الدراسة عند القيام بالتحليل والتفسير.

2. خصائص مجتمع الدراسة :

تم التحصل على خصائص مجتمع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على الاستمارة، والتي احتوت على البيانات العامة والمهنية للمبحوثين.

عرض النتائج الخاصة بالبيانات الاولية وتفسيرها :

جدول رقم (2) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	41,47%
انثى	24	58,53%
المجموع	41	100%

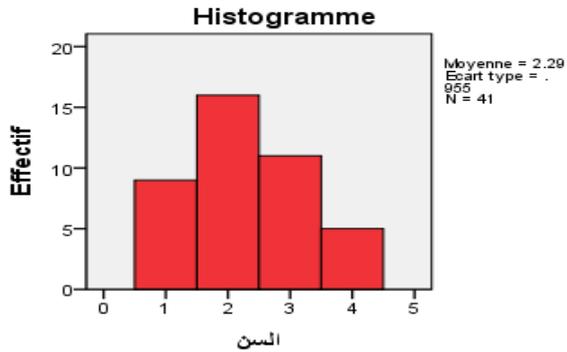
شكل رقم (2) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبتان

من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) أعلاه كشفت معطيات الدراسة الميدانية ان اغلبية مجتمع الدراسة اناث حيث قدرت نسبتهم ب 58.53% في المقابل بلغت نسبة الذكور 41.47%.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح ان عدد الاناث في العالم الوظيفي أكبر من نسبة الذكور في المؤسسات وهذا ما يفسر بالرجوع الى عدة أسباب منها انخفاض معدلات الامية، واقبال المرأة الجزائرية على عالم الشغل والاندماج فيه، بالإضافة الى سياسات التشغيل التي تدعم اشغال المرأة في مناصب وظيفية مختلفة، وخروج المرأة من قوقعة الجمود والروتين متخلية عن التقاليد والعادات المتعارف عليها والمتوارثة والتي تلزم المرأة بالمكوث في البيت وتحدي المجتمع واثبات ذاتها.

جدول رقم (3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى اقل من 30	09	%22
من 30 الى اقل من 40	16	%39
من 40 الى اقل من 50	11	%26.8
من 50 الى 60	05	%12.2
المجموع	41	%100

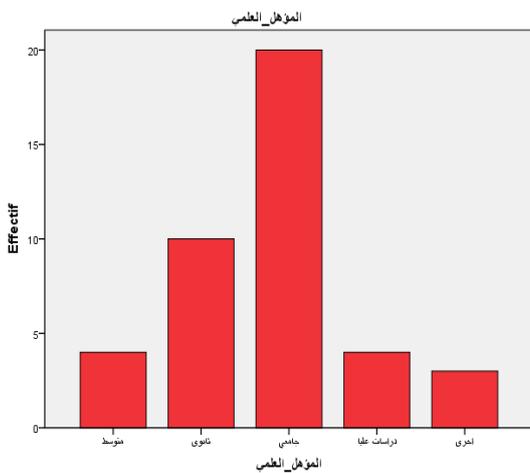
شكل رقم (3) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) أعلاه أوضحت معطيات الدراسة الميدانية ان جل مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة %39 تليها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بنسبة %26.8، تليها الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة التي تمثل نسبة 22% من مجتمع الدراسة، وأخيرا الفئة العمرية من 50 الى 60 سنة بنسبة %12.2.

ومن خلال هذه المعطيات تبين ان الفئة الشبابية هي الفئة الغالبة في مجتمع الدراسة وهذا ما يفسر بان المؤسسة تعتمد بقوة في توظيفها على العنصر الشبابي كونه يعتبر أفضل استثمار لها للرفع من جودة العمل فيها، المؤسسة وذلك كون المؤسسة تقوم بالاستفادة من قدراتهم فكرية كانت او بدنية واستغلالهم الاستغلال الأمثل الذي يضمن تحقيق أهدافها.

جدول رقم (4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	04	%9.8
ثانوي	10	%24.4
جامعي	20	%48.8
دراسات عليا	04	%9.8
اخرى	03	%7.3
المجموع	41	%100

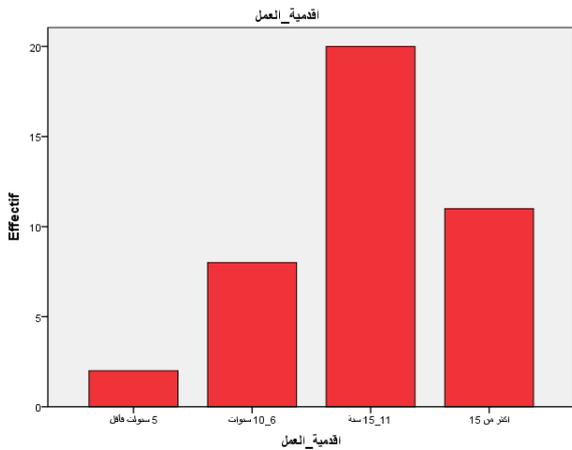
شكل رقم (4) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) أعلاه، بينت المعطيات المتحصل عليها ان نسبة 48.8% من مجتمع الدراسة يمتلكون مؤهل جامعي، تليها المؤهل الثانوي بنسبة 24.4%، ثم يليها المستوى الدراسات العليا بنسبة 9.8% والتي يماثلها المؤهل المتوسط في النسبة وأخيرا المؤهلات الأخرى بنسبة 7.3% والتي تمثل مختلف التكوينات خارج إطار الدراسة العادية.

ومن خلال هذه المعطيات تبين ان اغلبيية مجتمع الدراسة من ذوي المؤهلات العليا وهذا ما يفسر بان سياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة قائمة على شغل المناصب بمن هم ذو مستوى فكري يرقى لتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عنها من صلاحيات وسلطات وعلم بالآليات والمناهج التي تدير بها مثل هذه الوظائف، بالإضافة الى امتلاك المؤسسة كافة المناصب التي تحتاج الى مؤهلات دنيا، واعتمادها في التشغيل على كافة المؤهلات العلمية باختلاف أنواعها.

جدول رقم (5) يمثل توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب اقدمية العمل



القدمية العمل	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	02	4.9%
من 6 الى 10	08	19.5%
من 11 الى 15	20	48.8%
أكثر من 15	11	26.8%
المجموع	41	100%

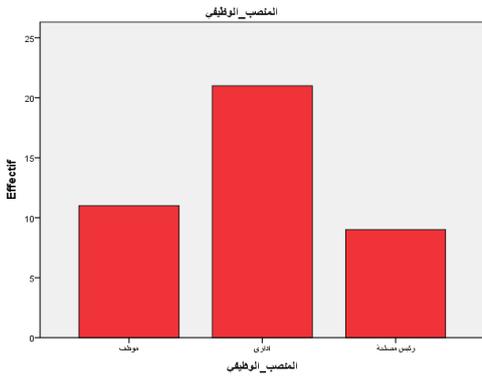
شكل رقم (5) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب اقدمية العمل

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) أعلاه، اتضح من خلال المعطيات المتوفرة ان اغلب افراد مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة تتراوح بين 11 الى 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 48.4%، يليهم ذوي الاقدمية العمل من 6 الى 10 سنوات بنسبة 19.55%، ثم يليها من لديهم اقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 26.8%، وأخيرا من تقل اقدميتهم عن 5 سنوات بنسبة 4.9%.

ومن خلال هذه المعطيات تبين ان جل مجتمع الدراسة يمتلك اقدمية كبيرة في مجال عملهم، وهذا راجع الى تمسك الموارد البشرية ببيئة عملهم في المؤسسة نظرا لطول مدة عملهم فيها مما جعلها مجال لخلق جو عملي حيوي يسوده الانسجام بين موارد المؤسسة، وتوفير رصيد معتبر من الكفاءات والمهارات لأداء المهام، واستفادة العنصر الشبابي التي تقل اقدميتهم في العمل عن 10 سنوات من خبرة من يفوقونهم اقدمية في هذا المجال العملي.

جدول رقم (6) يمثل توزيع افراد مجتمع الدراسة من حيث المنصب الوظيفي



النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
26.8%	11	عامل مهني
51.2%	21	موظف
22%	09	رئيس مصلحة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان

شكل رقم (6) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) أعلاه، تبين من خلال معطيات الجدول ان نسبة 51.2% من موارد المؤسسة البشرية يشغلون منصب اداري، تليها نسبة 26.8% التي تمثل نسبة الموظفين فيها كعمال المهنيين والمحاسبين وغيرهم، وأخيرا رئيس مصلحة بنسبة 22%.

وهذا راجع الى بنية الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري الذي تعتمد عليه المؤسسة وتقيدها بالقواعد والقوانين التنظيمية من حيث تصميم العمل وتعدد المهام، بالإضافة الى طبيعة المناصب التي يعتمد فيمن يشغلها على مؤهلات وقدرات معينة متوافقة معها فكريا وعمليا.

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والذي تم فيه تحديد مجموع الاجراءات المنهجية التي يتوجب على كل باحث الاعتماد عليها ليتبين له مختلف الركائز التي قام عليها مجاله النظري والتي تمهد له الطريق نحو اختباره الميدانية بالاعتماد على ادوات منهجية تمكنه من الوصول الى هدفه العلمي كالاعتماد على المنهج المناسب والادوات المناسبة والمجالات التي قام عليها البحث الميداني.

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

- 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى
- 2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج

- 1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
- 2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

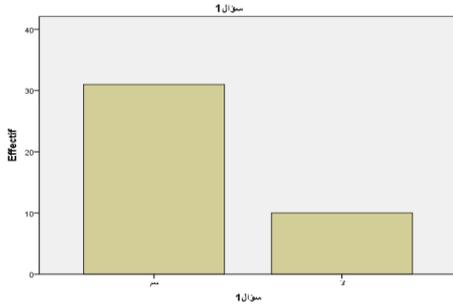
تمهيد :

في الفصل الاخير من هذه الدراسة قامت الباحثتين بعرض وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها ميدانيا وذلك لتحديد دور التمكين مورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة للتأكد من صدق الفرضيات والاجابة على التساؤلات التي تم طرحها من قبل الباحثتين لاستكمال مشوار بحثهما وصولا الى عرض مجموعة من النتائج التي توج بها موضوع الدراسة ومن ثم مناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

أولاً. عرض وتحليل البيانات :

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى :

جدول رقم (7) يمثل منح المؤسسة للصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	75.6%
لا	10	24.4%
المجموع	41	100%

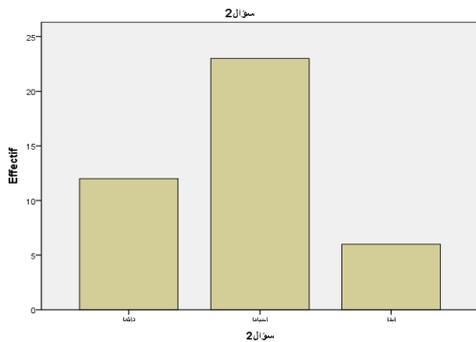
المصدر: من اعداد الطالبتان

شكل رقم (7) يمثل منح المؤسسة للصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية

تكشف المعطيات المبينة في الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) أعلاه، ان نسبة 75.6% من مجموع مجتمع الدراسة يؤكدون انه يتم منحهم صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية، في حين ان نسبة 24.4% صرحوا بعدم منحهم الصلاحيات الكافية في مناصبهم.

وهذا راجع الى طبيعة المناصب والسلم الإداري الذي يحتم على المؤسسة منح مجموعة من الصلاحيات المعينة التي لا تتعدى حدود المنصب الممنوح للمورد البشري، مع وجود بعض الصلاحيات التي يتم منحها بناء على الثقة اي ثقة الرئيس في مرؤوسيه وذلك لتمتعهم بخبرات وقدرات تؤهلهم للحصول على مثل هذه الصلاحيات.

جدول رقم (8) يمثل مبادرة المورد البشري في التعامل مع المشاكل دون الرجوع الى الإدارة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	12	29.3%
أحياناً	23	56.1%
أبداً	06	14.6%
المجموع	41	100%

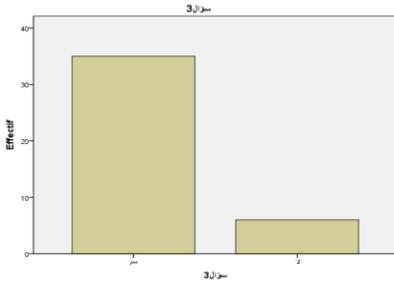
المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (8) يمثل مبادرة المورد البشري في التعامل مع المشاكل

دون الرجوع الى الإدارة

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) أعلاه، تبين من المعطيات ان نسبة 56.1% من افراد مجتمع الدراسة أكدوا انهم أحياناً ما يقومون بالمبادرة في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة عملهم، في حين ان نسبة 29.3% يتصدون للمشاكل التي تعترضهم في بيئة عملهم بشكل دائم، بالإضافة الى وجود اقلية لا يقومون بالمبادرة في حل مشاكلهم الوظيفية والتي قدرت نسبتهم ب 14.6%.

وبالجمع بين نسبتي أحيانا ودائما المذكورتين سابقا يتضح ان اغلبية افراد المجتمع المدروس يبادرون لحل مشاكلهم دون الرجوع الى الإدارة وذلك راجع الى قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي تعترضهم بشكل شخصي وفي حدود السلطة الممنوحة إليهم والمرتبطة بالمنصب الوظيفي الذي يتقلده هذا المورد البشري والذي تؤهله الى التعامل مع مشاكله في العمل بصفة شخصية وفق خبرته وقدراته خاصة فيما يتعلق بالمواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية.

جدول رقم (9) يمثل التنسيق المستمر مع رئيس العمل اثناء التفويض



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	85.4%
لا	06	14.6%
المجموع	41	100%

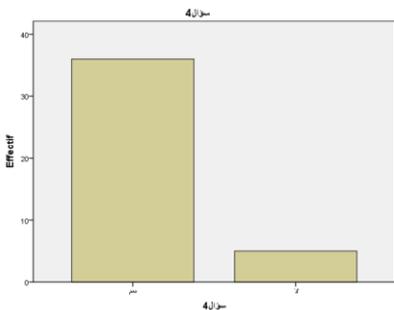
شكل رقم (9) يمثل التنسيق المستمر مع رئيس العمل اثناء التفويض

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال ما توضح في الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أعلاه، فان نسبة 85.45% من كجموع مجتمع الدراسة يقومون بالتنسيق المستمر مع رئيسهم في العمل اثناء تفويضهم ببعض الصلاحيات والسلطات في حين ان نسبة 14.6% لا يقومون بالتنسيق مع رؤسائهم.

وذلك راجع الى انه لا بد من احاطة الرئيس في العمل بكافة التطورات كونه المسؤول الأول عن المؤسسة وصاحب السلطة التنفيذية فيها ويحمل صلاحيات أكبر والقرار النهائي يعود اليه، وذلك لإزالة أي اشكال او لبس يمكن ان يقع فيه المورد البشري حفاظا على سير العمل، ويعمد أيضا للتنسيق من اجل المشاورة والاستماع الى الرأي الاخر ولتفسير بعض القوانين وخصوصية بعض القضايا لكي يتحمل كلا الطرفين مسؤولية النتائج المترتبة عن بعض الاعمال الوظيفية.

جدول رقم (10) يمثل مدى وضوح ومناسبة المهام الموكلة في العمل



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	87.8%
لا	05	12.2%
المجموع	41	100%

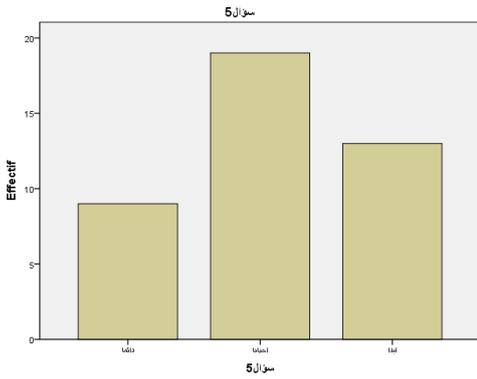
شكل رقم (10) يمثل مدى وضوح ومناسبة المهام الموكلة في العمل

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول (10) والشكل (10) أعلاه، تبين ان نسبة 87.8% من مجموع افراد مجتمع الدراسة مهامهم الموكلة إليهم واضحة ومناسبة لما يشغلونه من منصب ولمؤهلاتهم العلمية، في حين ان نسبة 12.2% مهامهم غامضة ولا تتناسب مع مؤهلاتهم.

وهذا راجع الى ان مؤهلاتهم وتخصصاتهم متناسبة مع الوظيفة التي يشغلونها وهذا ما أدى الى معرفتهم بأسس واليات هذا المنصب والتأقلم معه ولخبرتهم فيه، بالإضافة الى قيام المؤسسة بتقديم مهام تتناسب مع المستوى الفكري والبدني لكل مورد بشري فيها وإزالة كل لبس وغموض عن بيئة العمل، وتعيين مختصين لتلقيين المورد البشري غير المؤهل الأسس الصحيحة لسير العمل.

جدول رقم (11) يمثل تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات في حالة غياب رئيس العمل



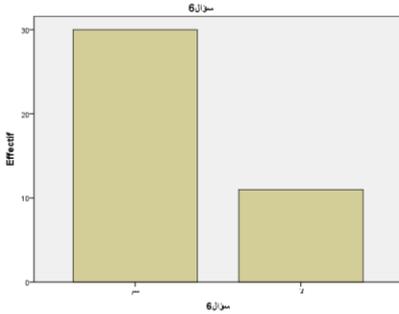
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	22%
أحيانا	19	46.3%
أبدا	13	31.7%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (11) يمثل تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات في حالة غياب رئيس العمل

مما تبين في الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) المبين أعلاه، فان نسبة 46.3% من مجموع افراد المجتمع المدروس تقوم المؤسسة أحيانا بمنحهم بعض الصلاحيات وتفوض لهم بعض السلطات في حالة غياب مسؤولهم في العمل، في حين ان نسبة 31.7% يؤكدون ان المؤسسة لا تقوم بمنحهم صلاحيات في حالة عدم تواجد المسؤول الاول عنهم، اما نسبة 22% من مجتمع الدراسة يفوض لهم مجموعة من الصلاحيات بصفة دائمة في حالة عدم وجود رئيسهم في العمل.

وبالجمع بين نسبتي أحيانا ودائما المذكورة سابقا فإنها تمثل اغلبية مجتمع الدراسة والتي يمنح لهم صلاحيات في حالة غياب رئيسهم في العمل وذلك لثقة المؤسسة في قدراتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم على تحمل مسؤولية المهام المنوطة لهم من قبلها، بالإضافة الى ان بعض الصلاحيات تسند تلقائيا حسب التسلسل الإداري باتباع القوانين والتعليمات والنظام الذي تقوم عليه المؤسسة، أي ان صلاحيات المسؤول تسند الى من هو اقل نه رتبة او ينوب عنه.

جدول رقم (12) يمثل توزيع السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	73.2%
لا	11	26.8%
المجموع	41	100%

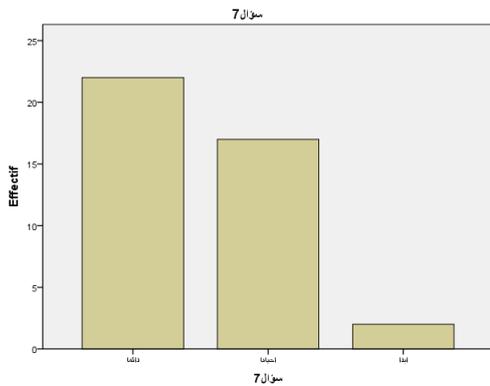
المصدر: من اعداد الطالبان

شكل رقم (12) يمثل توزيع السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة

توضح معطيات الجدول (12) والشكل (12) أعلاه، ان نسبة 73.2% من افراد المجتمع المعني بالدراسة يوافقون بنسبة كبيرة على ان توزيع السلطات في المؤسسة يتم بناء على القوانين والقواعد المتبعة، في حين ان نسبة 26.8% يرون ان توزيع السلطة يتم وفق أسس ذاتية وليس حسب الأنظمة المتبعة.

ومدى الموافقة الكبير يؤكد التزام المؤسسة الصارم بالقواعد والقوانين التي تم إقرارها والمصادق عليها وأنها لا تخرج عن النظام المتبع به، ويتم التسيير وتفويض السلطات وفق قوانين ثابتة وحسب تسلسل اداري واضح من حيث السلطات والصلاحيات المرتبطة بكل منصب والمحددة سابقا وفق قواعد، ولا تتعدى الصلاحيات والسلطة الممنوحة حدود هذا المنصب الوظيفي، أي ان المورد البشري يكتسب سلطاته عن طريق منصبه في المؤسسة ويتم ذلك بناء على القوانين والنظام المتبع.

جدول رقم (13) يمثل امتلاك المورد البشري للجرأة لاقتراح وانجاز أفكاره الإبداعية داخل المؤسسة



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	22	53.7%
أحيانا	17	41.5%
أبدا	02	4.9%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان

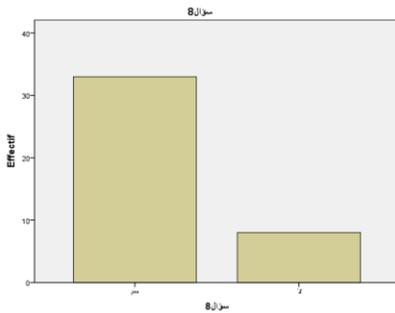
شكل رقم (13) يمثل امتلاك المورد البشري للجرأة لاقتراح وانجاز أفكاره الإبداعية داخل

المؤسسة

تكشف المعطيات المبينة في الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أعلاه، ان نسبة 53.7% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يمتلكون الجرأة بصفة دائمة لاقتراح او انجاز أفكارهم الإبداعية، في حين ان نسبة 41.5% منهم أحيانا ما يمتلكون هذه الجرأة في الاقتراح والانجاز، اما بنسبة 4.9% ليس لديهم الجرأة لذلك.

وبالجمع بين نسبتي دائما وأحيانا الموضحتين سابقا يتضح ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة يمتلكون الجرأة لاقتراح او انجاز أفكار إبداعية داخل المؤسسة وذلك لضمان سير العمل وللخروج من بيئة العمل الروتينية والمهام الوظيفية المتكررة وهذا ما يفرضه طبيعة المنصب الذي يشغله المورد البشري الذي يحمل مجموعة من الصلاحيات والسلطة الكافية الممنوحة لهم والتي تمهد لهم الطريق نحو الجرأة لاقتراح وإنجاز أفكارهم بحرية أكبر.

جدول رقم (14) يمثل رفض المورد البشري للتجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة



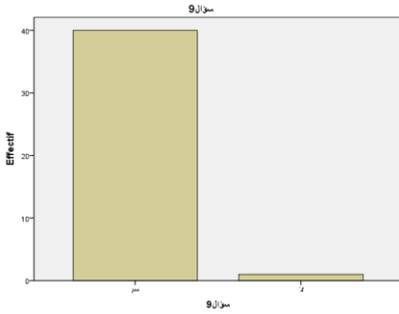
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	80.5%
لا	08	19.5%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (14) يمثل رفض المورد البشري للتجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 80.5% من افراد المجتمع المعني بالدراسة يقومون برفض التجاوزات التي تحدث في بيئة عملهم، في حين ان نسبة 19.5% لا يقومون بذلك او لا يستطيعون القيام بذلك.

وذلك يعود الى تمسك المورد البشري بمؤسستهم وهو ما يسمى بالانتماء الوظيفي، كذلك طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وما تحمله من مختلف الصلاحيات والسلطة التي تسمح له وتؤهله الى رفض التجاوزات التي تتعدى حدود القانون والنظام الذي تتبناه المؤسسة وذلك حفاظا على سير العمل الجيد ودوام استمرارية المؤسسة.

جدول رقم (15) يمثل تحمل المورد البشري لمسؤولية اعماله الوظيفية



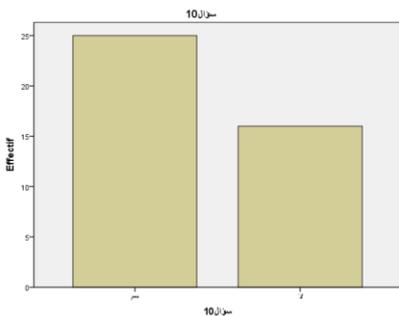
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%97.6
لا	01	%2.4
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (15) يمثل تحمل المورد البشري لمسؤولية اعماله الوظيفية

توضح معطيات الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أعلاه، ان نسبة %97.6 من مجموع افراد مجتمع الدراسة يتحملون مسؤولية أعمالهم الوظيفية التي يقومون بها، في حين ان اقلية قدرت نسبتهم ب 2.4 % لا يتحملون مسؤولية مهامهم الوظيفية.

وذلك راجع الى ان الصلاحيات الممنوحة للمورد البشري والسلطة التي يكتسبها من طبيعة منصبه الوظيفي تشجعه على تحمل مسؤولية أكبر والقيام بعمله بأكثر جدية، وتزوده بالثقة بالنفس التي تدفعه الى تحمل مسؤولية اعماله الوظيفية والنتائج المترتبة عنها.

جدول رقم (16) يمثل ميل المورد البشري الى انجاز اقتراحاته ذات المخاطرة العالية



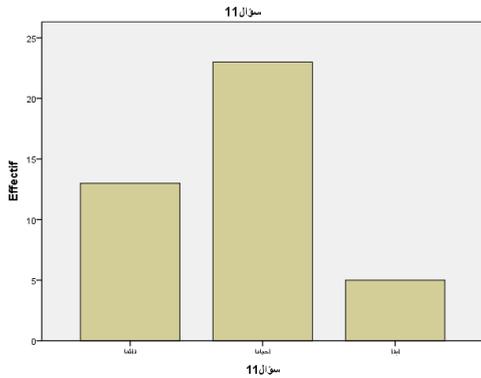
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%61
لا	16	%39
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (16) يمثل ميل المورد البشري الى انجاز اقتراحاته ذات المخاطرة العالية

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه، توضح ان نسبة %61 من مجموع افراد مجتمع المعني بالدراسة يميلون الى انجاز اقتراحاتهم حتى ولو كانت ذات مخاطرة عالية داخل المؤسسة، في حين ان نسبة %39 لا يميلون الى ذلك.

ويعود ذلك التي القوة التي يمتلكها المورد البشري والتي يستمدّها من منصبه الوظيفي ومن مجموع الصلاحيات والسلطة التي يكتسبها من موقعه في التسلسل الإداري والتي تجعله مندفعاً نحو إنجاز أفكاره حتى ولو كانت ذات مخاطرة عالية.

جدول رقم (17) يمثل مجازفة المورد البشري في طرح أفكار جديدة بمساعدة منصبه الوظيفي



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	13	31.7%
أحياناً	23	56.1%
أبداً	05	12.2%
المجموع	41	100%

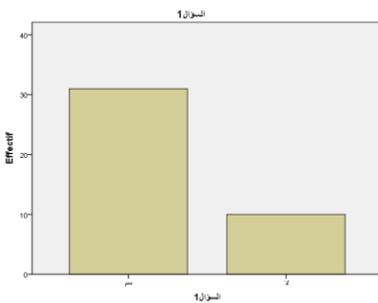
المصدر: من اعداد الطالبتان **شكل رقم (17) يمثل مجازفة المورد البشري في طرح أفكار جديدة بمساعدة منصبه الوظيفي**

كشفت معطيات الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه، ان نسبة 56.1% من مجموع افراد مجتمع الدراسة أحياناً ما يمتلكون المجازفة الكافية لإنجاز أعمالهم وأفكارهم الجديدة التي يتم ابتداعها شخصياً من قبلهم داخل المؤسسة، في حين ان نسبة 31.7% دائماً ما يمتلكونها، اما نسبة 12.2% لا يتمتعون بهذه المجازفة.

وبالجمع بين نسبتي أحياناً ودائماً المذكورتين سابقاً تبين ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة يمتلكون المجازفة الكافية لإنجاز أفكارهم الجديدة داخل المؤسسة، وهي مستمدة من التفويض الممنوح من رؤسائهم في العمل نتيجة ثقتهم الكبيرة في مرؤوسيهام او الصلاحيات المكتسبة من التسلسل الإداري وموقع المورد البشري في الهرم الوظيفي والتي تكسبهم روح المجازفة لتطبيق أعمالهم وأفكارهم الجديدة واتقان عملهم.

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية :

جدول رقم (18) يمثل سرعة ودقة تبادل المعلومات بين الموظفين والمصالح

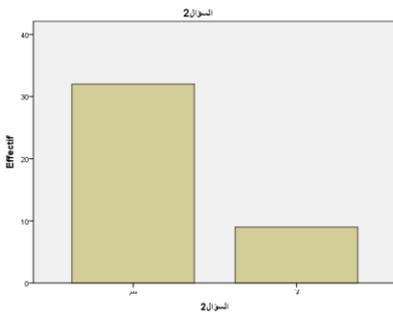


الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	75.6%
لا	10	24.4%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان **شكل رقم (18) يمثل سرعة ودقة تبادل المعلومات بين الموظفين والمصالح**

وفق معطيات الجدول (18) والشكل رقم (18) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 75.6% من مجموع مجتمع الدراسة يؤكدون ان تبادل المعلومات والبيانات بينهم وبين الموظفين الاخرين ومختلف المصالح بسرعة ودقة، في حين ان نسبة 24.4% يعارضون ذلك ويجدون صعوبة في تبادل المعلومات والبيانات. ويعود ذلك الى ان المؤسسة توفر سبل اتصال فعالة وواضحة ومناسبة لجميع الفئات والمستويات والتي تسمح للمورد البشري من الحصول على المعلومات بصورة أسرع وأدق، ووجود سبل اتصال مفتوحة بعيدة عن الجمود والصرامة.

جدول رقم (19) يمثل وجود او عدم وجود اتصال بين الموارد البشرية خارج إطار العمل



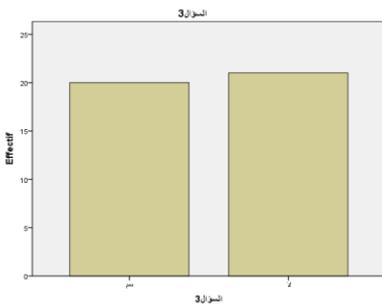
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	78%
لا	09	22%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (19) يمثل وجود او عدم وجود اتصال بين الموارد البشرية خارج إطار العمل

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 78% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان هناك اتصال بين بعضهم خارج إطار العمل، في حين ان نسبة 22% أكدوا على عدم وجود أي سبل للاتصال بينهم وبين زملائهم خارج إطار العمل.

وذلك راجع الى طبيعة وشخصية المورد البشري وخلفيته الاجتماعية وطبيعة تنشئته التي تدعم العلاقات وتكوين الصداقات بشكل فطري، بالإضافة الى اعتبار بيئة عمله مجتمعه الثاني نظرا لكون جل وقته يقضيه في هذه البيئة التي لا يستطيع فصلها عن حياته الشخصية او الاستغناء عنها وهذا ما يسمح له بإنشاء صداقات ناتجة عن التفاعل المستمر بينه وبين الموارد البشرية الأخرى في بيئة العمل.

جدول رقم (20) يمثل توفير المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بسهولة

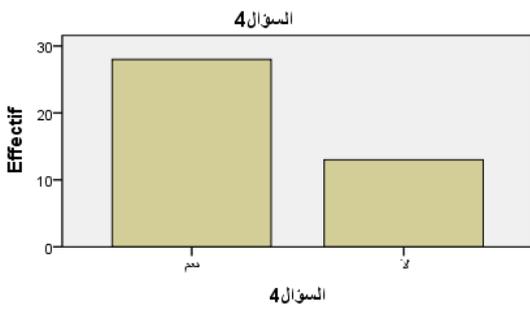


الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	51.2%
لا	20	48.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (20) يمثل توفير المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بسهولة

كشفت معطيات الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) الموضح أعلاه، ان نسبة 51.2% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يجدون ان المؤسسة لا توفر لهم قنوات اتصال فعالة تسمح لهم بتبادل المعلومات بسهولة فيما بينهم، في حين ان نسبة 48.8% يرون ان المؤسسة لا تمنحهم قنوات اتصال فعالة تسهل لهم تبادل المعلومات. ويعود ذلك الى الاليات والوسائل التي توفرها المؤسسة والمتمثلة في التكنولوجيا الحديثة كالحواسيب وما تحمله من مواقع وسبل تقوم بتسهيل تبادل المعلومات والبيانات بين الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة والاستفادة منها بشكل كبير.

جدول رقم (21) يمثل وجود او عدم وجود علاقة بين الزملاء في بيئة العمل



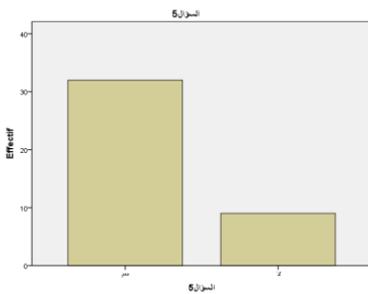
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	68.3%
لا	13	31.7%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (21) يمثل وجود او عدم وجود علاقة بين الزملاء في بيئة العمل

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (21) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 68.3% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يؤكدون ان علاقاتهم ببعضهم في بيئة عملهم مبنية على أسس ذاتية كالصداقة والاخوة وغيرها، عكس مجموع من الافراد والتي تقدر نسبتهم ب 31.7% يقرون ان علاقتهم بزملائهم في إطار العمل قائمة على أسس موضوعية جامدة تنتهي بانتهاء دوام العمل.

وذلك ناتج عن التفاعل المستمر بين الموارد البشرية في بيئة العمل والذي يعتبر كدافع لخلق بيئة عمل قائمة على العلاقات الإنسانية كالصداقة والاخوة للابتعاد عن الركود والجمود والروتين في بيئة العمل وزيادة المردودية وتحسن الأداء كون هذه الصداقات توفر جو من الارتياح والثقة.

جدول رقم (22) يمثل وجود او عدم وجود سهولة في التوصل مع المسؤول في العمل



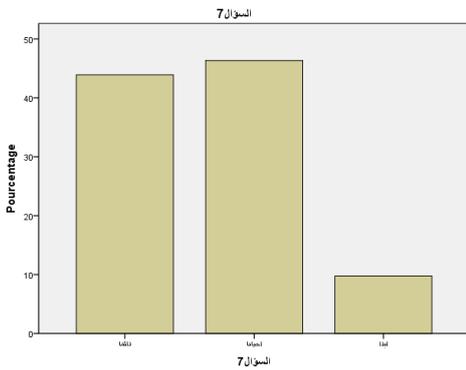
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	78%
لا	09	22%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (22) يمثل وجود او عدم وجود سهولة في التوصل مع المسؤول في العمل

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (22) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 78% من مجموع افراد المجتمع المعني بالدراسة يجدون سهولة في التواصل مع مسؤولهم في العمل، في حين ان نسبة 22% يجدون صعوبة في ذلك.

وذلك راجع الى ان سبل الاتصال مفتوحة وغير صارمة وان النظام الذي يسير المؤسسة نظام ديموقراطي، كون المؤسسة بعيدا على انها تعتمد على سبل اتصال غير رسمية لتبادل المعلومات فإنها كذلك تسمح لمواردها البشرية بالوصول الى مسؤولهم بيسر وذلك عبر عدة اليات منها الاجتماعات والمناقشات التي تقوم المؤسسة بإجرائها بشكل دوري وغيرها من الوسائل الأخرى.

جدول رقم (23) يمثل تنوع المورد البشري في استخدام اليات العمل باستخدام أفكار جديدة



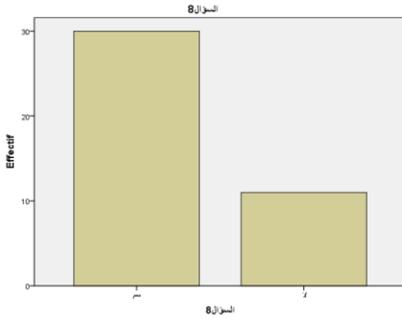
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	18	43.9%
أحيانا	19	46.3%
أبدا	04	9.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (23) يمثل تنوع المورد البشري في استخدام اليات العمل باستخدام أفكار جديدة

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 46.3% من مجموع مجتمع المعني بالدراسة يقومون أحيانا بالتنوع في استخدام اليات العمل باستخدام أفكار جديدة، في حين ان نسبة 43.9% دائما ما يقومون بذلك، على عكس 9.8% الذين يتمسكون بالطرق التقليدية للعمل.

وبالجمع بين نسبتي أحيانا ودائما المذكورة سابقا والتي مثلت اغلبية مجتمع الدراسة الذين يقومون بالتنوع في استخدام اليات العمل بالاعتماد على أفكار جديدة وذلك راجع الى كون المورد البشري يقوم باستحداث اليات العمل وفق أفكار يقوم بطرحها وتطبيقها في بيئة عمله وذلك للخروج من الروتين العملي واكتشاف سبل اتصال أكثر فعالية لتسهيل العمل وجعله أكثر سلاسة لإضفاء طابع الحيوية على البيئة العملية.

جدول رقم (24) يمثل قدرة المورد البشري على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل



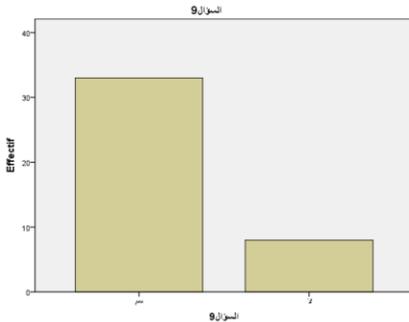
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%73.2
لا	11	%26.8
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطالبتان جدول رقم (24) يمثل قدرة المورد البشري على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل

وفق الجدول رقم (24) والشكل رقم (24) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة %73.2 من مجموع المجتمع المعني بالدراسة يستطيعون بسهولة مواكبة مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة عملهم، في حين ان نسبة %26.8 لا يستطيعون ذلك.

وذلك راجع الى قنوات الاتصال الفعالة ومختلف سبل التواصل التي تسمح للمورد البشري بسهولة من تبادل المعلومات والبيانات والتي توفر بيئة عمل سلسلة تكسبهم الكثير من الخبرات والسرعة في الأداء التي تؤهلهم الى مواكبة التطورات والتغيرات بصفة مستمرة وتدفعهم الى عدم الخوف من مواجهة التغيير الذي يحصل في بيئة العمل.

جدول رقم (25) يمثل حرص المورد البشري على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة اليه



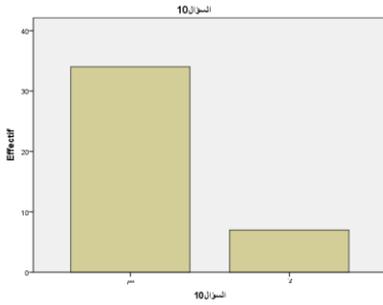
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%80.5
لا	08	%19.5
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (25) يمثل حرص المورد البشري على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة اليه

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (25) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة %80.5 من مجموع افراد مجتمع الدراسة يحرصون على الاستفادة من مختلف الانتقادات والملاحظات الموجهة إليهم في بيئة عملهم، في حين ان نسبة %19.5 لا يستفيدون من مثل هذه الانتقادات والملاحظات.

وذلك راجع الى طبيعة العلاقات التي تجمع بين الموارد البشرية داخل المؤسسة القائمة على العلاقات الذاتية الإنسانية والتي تسمح للطرف الاخر من توجيه الانتقادات والملاحظات ويتم تقبلها بموجب هذه العلاقة، والحرص على الاستفادة منها لاقتناعهم ان هذه الملاحظات تخدم مصلحتهم وتزيد من رصيدهم الفكري ولخبراتي في بيئة العمل.

جدول رقم (26) يمثل قدرة المورد البشري على تقديم أفكار جديدة تساهم في تسهيل العمل



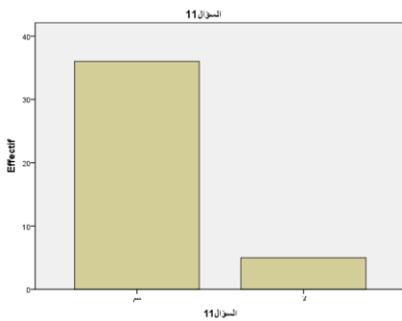
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	82.9%
لا	07	17.1%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (26) يمثل قدرة المورد البشري على تقديم أفكار جديدة تساهم في تسهيل العمل

يوضح الجدول رقم (26) والشكل رقم (26) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 82.9% من مجموع افراد مجتمع الدراسة لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة تساهم في تسهيل العمل بين بعضهم، في حين ان نسبة 17.1% لا يقدمون أفكار جديدة متقبلين لنمط العمل التقليدي.

وهذا راجع الى رغبة المورد البشري في الابتعاد عن الروتين الذي تفرضه عليهم بيئة العمل، والرغبة في التجديد المستمر والتغيير خاصة باستخدام تلك الأفكار النابعة عن تواصلهم بين بعضهم لتيسير العمل وجعله أكثر سلاسة ومرونة.

جدول رقم (27) يمثل مساعدة او عدم مساعدة الاتصال الجيد بين الموارد البشرية على زيادة سلاسة ويسر العمل



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	87.8%
لا	05	12.2%
المجموع	41	100%

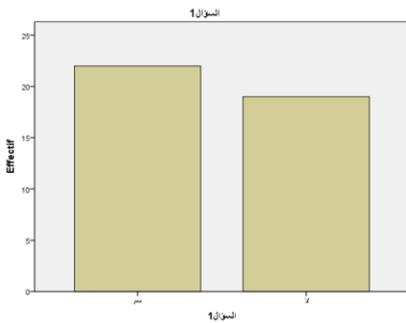
المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (27) يمثل مساعدة او عدم مساعدة الاتصال الجيد بين الموارد البشرية على زيادة سلاسة ويسر العمل

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (27) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 87.8% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يساعدهم الاتصال الجيد بين بعضهم على زيادة سلاستهم في العمل ويسرهم في الأداء، في حين ان نسبة 12.2% لا يساعدهم الاتصال على زيادة سلاستهم.

وهذا راجع الى ان الاتصال الفعال الذي توفره المؤسسة يعتبر العامل الأساسي الذي يساعد على سهولة الاندماج مع البيئة العملية ويسهل من سرعة الانخراط فيها واكتساب أسسها والياتها التي تجعل من أداء المورد البشري أكثر مرونة.

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة :

جدول رقم (28) يمثل اعتراف او عدم اعتراف المؤسسة بالجهود التي يبذلها المورد البشري في عمله



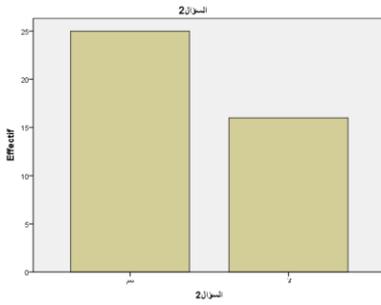
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	53.7%
لا	19	46.3%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (28) يمثل اعتراف او عدم اعتراف المؤسسة بالجهود التي يبذلها المورد البشري في عمله

كشفت معطيات الجدول رقم (28) والشكل رقم (28) الموضح أعلاه، ان نسبة 53.7% من مجموع افراد مجتمع الدراسة تقدر المؤسسة وتعترف بجهودهم التي يبذلونها في ميدان عملهم، في حين ان نسبة 46.3% لا تقوم المؤسسة بتقدير جهودهم المبذولة.

وارتفاع هذه النسبة راجع الى نظام المؤسسة القائم على الديمقراطية التي تشجع المورد البشري على حل مهامه التي يقوم بها وذلك طمعا منها لتحقيق أهدافها وزيادة الأداء والرفع من جودة العمل، ولان المؤسسة لا تعتبر موردها البشري الة للعمل فقط بل انسان يستحق التشجيع لبذل جهد أكبر.

جدول رقم (29) يمثل تشجيع المؤسسة موردها البشري على التعبير عن أفكاره



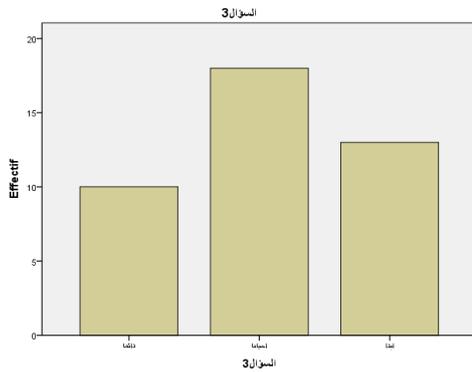
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	61%
لا	16	39%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (29) يمثل تشجيع المؤسسة موردها البشري على التعبير عن أفكاره

وفق الجدول رقم (29) والشكل رقم (29) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 61% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يتم تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية، في حين ان نسبة 39% يتم كبح أفكارهم وحصرها وجعلها لا تتعدى تفكيرهم الشخصي.

وذلك راجع الى ثقة الإدارة او المؤسسة ككل في مؤهلات موردها البشرية وقدرتهم على الابداع في مجال عملهم للرفع من جودته وتحقيقا للأهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

جدول رقم (30) يمثل اشباع الحوافز للربغبات الذاتية والحاجات الوظيفية



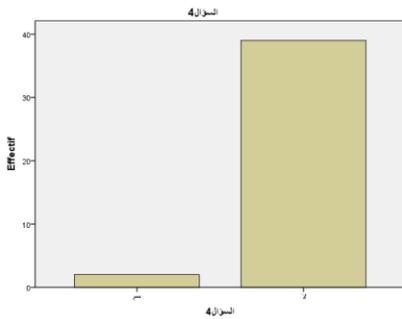
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	10	24.4%
أحيانا	18	43.9%
أبدا	13	31.7%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (30) يمثل اشباع الحوافز للربغبات الذاتية والحاجات الوظيفية

يوضح الجدول رقم (30) والشكل رقم (30) الموضح أعلاه، ان نسبة 43.9% من مجموع افراد مجتمع الدراسة أحيانا ما يتم اشباع رغباتهم الذاتية وتستجيب لحاجاتهم الوظيفية عن طريق الحوافز التي تقدمها لهم المؤسسة، في حين ان نسبة 31.7% لا يجدون ان هذه الحوافز تشبع رغباتهم، اما نسبة 24.4% فان هذه الحوافز تشبع رغبتهم بصفة دائمة.

وبالجمع بين نسبتي أحيانا ودائما المذكورتين سابقا فان اغلبية مجتمع الدراسة يجدون ان الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تشبع رغباتهم وتستجيب الى حاجاتهم الوظيفية، وهذا ما يفسر بان المؤسسة تعتبر المورد البشري الأساس الذي تقوم عليه جل العمليات والعناصر فيها، وأفضل مورد قابل للاستغلال من حيث الاستفادة من قدراته وافكاره، لذلك فإنها توفر له جميع السبل التي تضمن لها تمسكه بعمله والمبادرة فيه.

جدول رقم (31) يمثل حصول او عدم حصول المورد البشري على اجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية



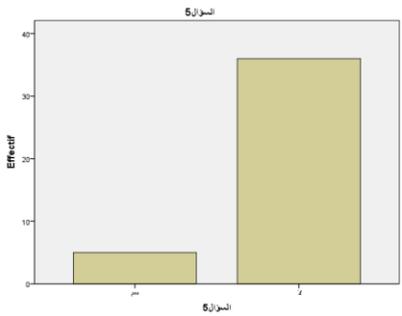
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	4.9%
لا	39	95.1%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان جدول رقم (31) يمثل حصول او عدم حصول المورد البشري على اجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية

وفق معطيات الجدول (31) والشكل رقم (31) الموضح أعلاه، يتبين ان نسبة 95.1% من مجموع افراد المجتمع المعني بالدراسة لا يتحصلون على اجر اضافي مقابل ساعات العمل الإضافية، في حين ان نسبة 4.9% يقومون بالحصول على هذا الاجر.

وهذا راجع الى ان سياسة المؤسسة لا تدعم مثل هذه الإجراءات بالإضافة الى انها مؤسسة كجميع المؤسسات الجزائرية ميزانيتها محدودة مرتبطة بنشاطات معينة يتم تعيينها من قبل سلطات العليا الخاصة بالقطاع مما لا يخلق فائض للاستفادة منه، وغالبا ما يلتزم المورد البشري في المؤسسة بساعات العمل المحددة له ولا يتعداها.

جدول رقم (32) يمثل حصول او عدم الحصول على علاوات استثنائية مقابل الجهود المبذولة



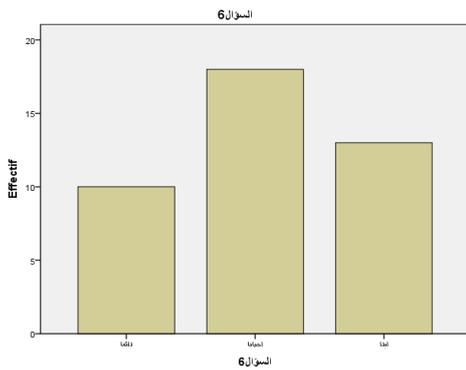
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	12.2%
لا	36	87.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (32) يمثل حصول او عدم الحصول على علاوات استثنائية مقابل الجهود المبذولة

من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (32) الموضح أعلاه، يتبين ان نسبة 87.8% من مجموع افراد مجتمع الدراسة لا يتحصلون على علاوات استثنائية مقابل جهودهم المبذولة في العمل، في حين ان نسبة 12.2% يتحصلون على هذه العلاوات.

وهذا راجع الى ان ليس كل موارد المؤسسة البشرية قادرين على الابداع وتقديم أفكار جديدة التي تساعد على تطوير المؤسسة، فاعلب هذه الموارد يعتمدون على الطرق التقليدية في تسيير أعمالهم وتقديم اقل جهد ممكن بذله من قبلهم لذلك فان اغلبهم لا يبذل مجهود يستحق تقديم علاوات استثنائية جراه.

جدول رقم (33) يمثل التحفيز المعنوي الذي توفره المؤسسة للتشجيع على المثابرة في العمل



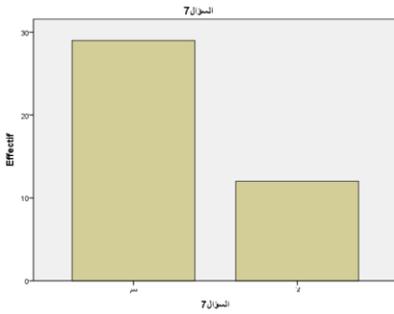
الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائمًا	10	24.4%
أحيانًا	18	43.9%
أبداً	13	31.7%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (33) يمثل التحفيز المعنوي الذي توفره المؤسسة للتشجيع على المثابرة في العمل

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (33) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 43.9% من مجموع افراد مجتمع الدراسة أحيانًا ما تقوم المؤسسة بمنحهم التحفيز المعنوي الكافي الذي يشجعهم على المثابرة والتطور في العمل، في حين ان نسبة 31.7% يجدون ان المؤسسة لا توفر لهم هذا النوع من التحفيز، اما بنسبة 24.4% دائمًا ما يتم تحفيزهم معنويًا من قبل المؤسسة.

وبالجمع بين نسبتي أحيانًا ودائمًا المذكورتين سابقًا فان اغلبية مجتمع الدراسة يتم منحهم التحفيز المعنوي الكافي الذي يشجعهم على المثابرة والتطور في العمل وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يدعوا بصفة دائمة موردها البشرية على ابتكار أفكار جديدة والمبادرة في التنوع من الوسائل المعتمدة في بيئة العمل ويتم دفعهم الى ذلك عن طريق تشجيعهم بمختلف العبارات التحفيزية والثناء على المجهودات المقدمة.

جدول رقم (34) يمثل انجاز المورد البشري لمهامه بأسلوب جديد ومتطور

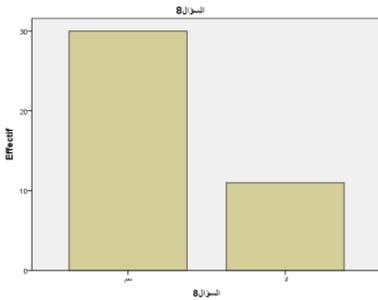


الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	70.7%
لا	12	29.3%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (34) يمثل انجاز المورد البشري لمهامه بأسلوب جديد ومتطور

من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (34) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 70.7% من افراد المجتمع المعني بالدراسة يقومون بإنجاز مهامهم بأسلوب جديد ومتطور، في حين ان نسبة 29.3% لا يقومون بذلك. وهذا راجع الى ان المورد البشري يسعى الى التطور والابداع عن طريق ابتكار أساليب جديدة في بيئة العمل للهروب من جو التكرار وللخروج عن المألوف وغن كل ما هو متعارف عليه في مجال العمل واحساسهم بتقرد أعمالهم وتميزها.

جدول رقم (35) يمثل قيام او عدم قيام المورد البشري بطرح أفكار جديدة في مجال عمله



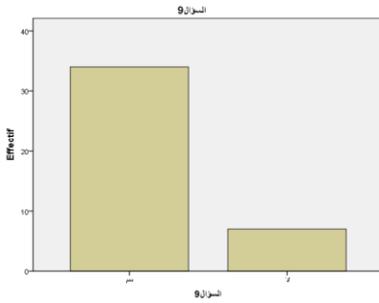
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	73.2%
لا	11	26.8%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبان شكل رقم (35) يمثل قيام او عدم قيام المورد البشري بطرح أفكار جديدة في مجال عمله

من خلال الجدول رقم (35) والشكل رقم (35) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 73.2% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يؤكدون على قيامهم بطرح أفكار جديدة في بيئة عملهم، في حين ان نسبة 26.8% لا يقومون بذلك.

وهذا راجع الى طبيعة المورد البشري المحبة للتشجيع للرفع من المعنويات الشخصية ومنها الاندفاع نحو المبادرة، حيث ان المؤسسة تخلق لمواردها البيئة العملية الملائمة التي تشجعهم على طرح أفكارهم ويكون ذلك عن طريق دعمها لهم بمجموعة من التحفيزات المادية وأخرى معنوية التي تدفعهم الى الرفع من روح التحدي والتجديد.

جدول رقم (36) يمثل المبادرة في تقديم المقترحات الشخصية التي تساعد في الرفع من جودة العمل

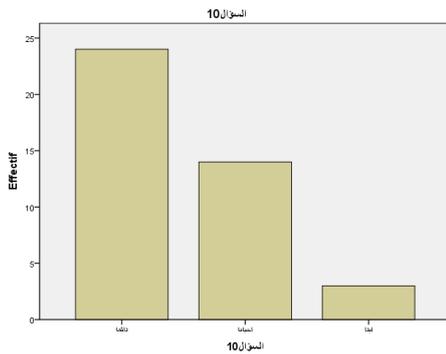


الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	82.9%
لا	07	17.1%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (36) يمثل المبادرة في تقديم المقترحات الشخصية التي تساعد في الرفع من جودة العمل من خلال الجدول رقم (36) والشكل رقم (36) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 73.2% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يبادرون بتقديم مقترحاتهم الشخصية التي يرون انها تساعد في الرفع من جودة العمل، في حين ان نسبة 26.8% لا يقومون بذلك.

وهذا راجع الى ان المؤسسة تقوم بتقدير الجهود المبذولة من قبل مواردها البشرية وتثق في امكانياتهم التي تدفعها الى تقبل اقتراحاتهم، وهذا التقبل يدفع بالموارد البشري الى المبادرة في طرح الأفكار للتحسين والرفع من مستوى العمل في المؤسسة.

جدول رقم (37) يمثل مبادرة المورد البشري لحل مشاكله الوظيفية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	24	58.5%
أحيانا	14	34.1%
أبدا	09	7.3%
المجموع	41	100%

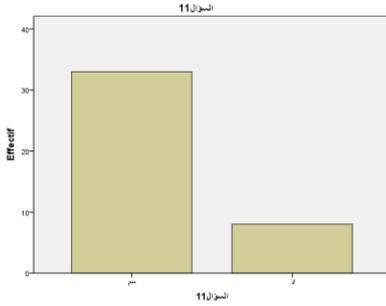
المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (37) يمثل مبادرة المورد البشري لحل مشاكله الوظيفية

من خلال الجدول رقم (37) والشكل رقم (37) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 58.5% من مجموع افراد مجتمع الدراسة يبادرون لحل مشاكلهم الوظيفية دون الرجوع الى رئيسهم في العمل بصفة دائمة، في حين ان نسبة 34.1% أحيانا ما يقومون بهذه المبادرة، اما نسبة 7.3% لا يقومون بها.

وبالجمع بين نسبتي أحيانا ودائما المذكورتين سابقا نجد ان اغلبية مجتمع الدراسة يبادرون بحل مشاكلهم التي تعترضهم في مجال عملهم دون الرجوع الى رئيسهم في العمل، وذلك راجع الى الثقة الكبيرة التي يتحلا بها في

نفسه وثقته بالقدرات والخبرات التي يمتلكها او بمجموعة المؤهلات التي يكتسبها من بيئة عمله بعد ان تكون المؤسسة قد مدته بالتشجيع والتحفيز الكافي الذي يدفعه الى مواجهة المشاكل الوظيفية التي تعترضه في بيئة عمله وإيجاد حلول لحظية لها.

جدول رقم (38) يمثل شعور المورد البشري بالمساهمة في انتاج أفكار جديدة داخل المؤسسة



الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	80.5%
لا	08	19.5%
المجموع	41	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان شكل رقم (38) يمثل شعور المورد البشري بالمساهمة في انتاج أفكار جديدة داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم (38) والشكل رقم (38) الموضح أعلاه، تبين ان نسبة 80.5% من افراد مجتمع الدراسة يشعرون ان لهم مساهمة خاصة في انتاج أفكار جديدة تطور من عملهم، في حين ان نسبة 19.5% لا يمتلكون هذا الشعور.

وهذا راجع الى ثقافة المؤسسة التي تعتمد في تعاملها مع مواردها البشرية على الرفع من روحهم المعنوية امدادهم بمختلف الطاقات الإيجابية والعناصر المادية التي تؤثر على الجانب النفسي لهذا المورد مما تدفعه لتقائيا الى المبادرة في انتاج أفكار جديدة واتقان عمله واكتساب مهارات تقوم المؤسسة فيما بعد باستغلالها للتحسين والتطوير في المجال العملي للرفع من اداءهم في البيئة الوظيفية.

ثانيا. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية :

1.1. الفرضية الأولى :

حيث تم التوصل الى جملة من النتائج التالية:

. يتم منح الصلاحيات للموارد البشرية في المؤسسة بناءا على السلم الاداري وطبيعة المناصب والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

. امتلاك المورد البشري في المؤسسة للثقة في قدراته على التعامل مع المشكلات التي تعترضه في بيئة عمله وذلك في حدود السلطة الممنوحة اليه.

- . يتم التنسيق بين المورد البشري ومن يفوقه رتبة في السلم الاداري في المؤسسة كونه يمثل المسؤول الاول وصاحب السلطة التنفيذية ويحمل صلاحيات اكبر .
- . التوظيف في المناصب يتم بالرجوع الى مؤهلات وخبرات وتخصصات المورد البشري التي تتناسي مع الوظيفة مع قيام المؤسسة بتوضيح جل المهام المنوطة .
- . يتم اسناد الصلاحيات والسلطات في المؤسسة تلقائيا حسب التسلسل الاداري .
- . التزام المؤسسة الصارم بالقواعد والقوانين المتبعة في التسيير والتقويض .
- . اكتساب المورد البشري للسلطة من طبيعة المنصب الذي يشغله والتي تدفعه الى الجرأة وانجاز افكار الابداعية في المؤسسة
- . رفض المورد للتجاوزات التي تحدث في بيئة العمل تتم بناءا على السلطة التي يمتلكها والتي تؤهله الى رفض هذه التجاوزات .
- . اكتساب المورد البشري للثقة التي يتم الحصول عليها من طبيعة المنصب الوظيفي الذي يشغله والتي تشجعه على تحمل مسؤولية اكبر .
- . استمداد القوة من وظيفة المورد البشري تجعله مندفعاً نحو انجاز افكار حتى لو كانت ذات مخاطرة عالية .
- . التقويض الممنوح للمورد البشري المستمد من التسلسل الاداري والموقع في الهرم الوظيفي تشكل دافعا لطرح وانجاز الافكار الابداعية .
- ومن هذا المنطلق تم تأكيد صحة الفرضية التي مفادها ان تفويض السلطة يعمل على زيادة المخاطرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة .

2.1. الفرضية الثانية :

- . توفر المؤسسة سبل اتصال فعالة ومناسبة لجميع الفئات ومستويات المورد البشري .
- . تغلب الخلفية الاجتماعية للمورد البشري على بيئة العمل مما خلق نوع من التواصل خارج إطار العمل .
- . توفر المؤسسة مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب لتسهيل تبادل المعلومات .
- . التفاعل المستمر بين الموارد البشرية في بيئة العمل ادى الى خلق علاقات مبنية على اسس ذاتية للابتعاد عن الجمود الوظيفي .
- . سبل اتصال مفتوحة ونظام مؤسساتي ديموقراطي تسمح بالوصول الى المسؤول ببسر .

- . التنوع في استخدام اليات العمل بطرح جديد للخروج من الروتين واكتشاف سيل اتصال أكثر فعالية.
- . قنوات اتصال فعالة تسمح للمورد البشري بتوفير بيئة عمل سلسة لاكتساب الخبرات والسرعة في الاداء مما يؤدي الى قدرته على مواكبة مختلف التغيرات والتطورات.
- . يتم تقبل الانتقادات والملاحظات بناءا على العلاقات الانسانية التي تجمع بين الموارد البشرية.
- . يتم تقديم افكار جديدة من قبل المورد البشري نابعة عن تواصلهم بين بعضهم لزيادة المرونة في العمل.
- . يعتبر الاتصال الفعال العامل الاساسي الذي يساعد على الاندماج مع بيئة العمل والتي تجعل من اداء الموارد البشري أكثر مرونة.
- ومن هذا المنطلق تم تأكيد والتحقق من صحة الفرضية الثانية التي مفادها ان الاتصال الفعال وتبادل المعلومات يساعد على زيادة المرونة في اداء المورد البشري داخل المؤسسة.

3.1: الفرضية الثالثة :

- . تشجيع المورد البشري على مهامه الوظيفية لزيادة اداء والرفع من جودة العمل.
- . ثقة المؤسسة في مواردها البشرية وقدرته على الابداع لتحقيق اهدافها.
- . اعتبار المورد البشري الاساس الذي تقوم عليه جل العمليات التنظيمية لذلك فإنها توفر له جميع السبل التي تضمن لها تمسكه في العمل والمبادرة فيه.
- . سياسة المؤسسة لا تدعم الحوافز المادية الاضافية كالأجور الاضافية.
- . منح التحفيز المعنوي الكافي لتشجيع المورد البشري على المبادرة وابتكار افكار جديدة.
- . سعي المورد البشري للتطوير والابداع عن طريق ابتكار اساليب جديدة في بيئة العمل.
- . الاندفاع نحو المبادرة والابداع يتم عن طريق اشياح ذات المورد البشري بالتشجيع والدعم بمختلف التحفيزات المادية.
- . تقدير المؤسسة للجهود المبذولة من قبل مواردها البشرية والثقة في امكاناتهم التي تدفعهم لتقبل اقتراحاتهم.
- . ثقافة المؤسسة مبنية في تعاملاتها مع موارد البشرية على الرفع من روحهم المعنوية مما تدفعه تلقائيا الى المبادرة والاتقان.
- ومن هذا المنطلق تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة التي مفادها ان التحفيز يؤدي الى الرفع من روح المبادرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة :

يساهم تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

انطلاقا مما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج فقد تم اثبات صدق فرضياتها الثلاث والمتعلقة اساسا يان: يعمل تفويض السلطة على زيادة المخاطرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة كفرضية اولى، وان يساعد الاتصال الفعال وتبادل المعلومات على زيادة المرونة في اداء المورد البشري داخل المؤسسة كفرضية ثانية، وكفرضية ثالثة اثبتت الدراسة ان التحفيز يؤدي الى الرفع من روح المبادرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة. وعلى اعتبار ان صدق و تحقق هذه الفرضيات يؤكد على ان تمكين المورد البشري يساهم في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية، ويمكن ان نفسر ذلك يان كلما اولت مديرية الثقافة و الفنون لولاية تبسة اهمية لتمكين فيها في اطار ضوابط معينة تفرضها الادارة العليا كلما زاد الابداع الوظيفي داخل المؤسسة ، و حتي يقوم المورد البشري الابداع داخل مؤسسته وجي اولا توفر بيئة ملائمة للإبداع و ذلك يكون بالاقتران المؤسسة بالقدرات و مؤهلات مواردها البشرية و تشجيعهم على المبادرة و المشاركة و منحهم الثقة و الحرية للعمل بطريقتهم و لكن تحت اشراف من طرف الادارة العليا و هو ما جعل تمكين المورد البشري محور المؤسسة و العنصر الاساسي لنجاحها.

نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة :

ومن خلال ما توصلنا اليه من نتائج تم اعداد مقارنة مع الدراسات السابقة حول تمكين المورد البشري والابداع الوظيفي داخل المؤسسة، على الرغم من الاستفادة التي تمت بالاعتماد على عدة جوانب من هذه الدراسات الا ان هناك عدة اوجه للتشابه والاختلاف والتي تمثلت في:

. تطابقت الدراسة مع دراسة عذاري سعود الهاجري في تناول التمكين والابداع، واختلفت في التطرق الى التمكين كمتغيرات دون تفكيكها، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة بسعود الهاجري خلصت الى ان مستوى اهمية التمكين والابداع كان مرتفع في الهيئة العامة للصناعة وهذا ما تطابق مع دراستنا في ان التمكين ساهم بدرجة قوية في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة.

. وعند مقارنة دراستنا مع دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمدي تبين ان هناك تشابه بين الدراستين في تناول الابداع والتمكين، واختلفت في تناولنا لأبعاد كلا المتغيرين المتمثلين في التمكين و الابداع حيث اعتمدت دراستنا على التحفيز والاتصال كأبعاد لتمكين المورد البشري والمخاطرة والمرونة كأبعاد للإبداع، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة يعمر جهاد عبد الرحيم محمدي خلصت الى ضرورة الاهتمام في تعميق وتعزيز الثقة بين العاملين على كافة المستويات الادارية و التحفيز الذاتي للوصول الى الابداع الوظيفي وهذا ما تشابه مع دراستنا.

. وتشابهت دراستنا مع دراسة سالم سعيد المسعودي في تناول التمكين والابداع، واختلفت في التطرق الى ابعاد المتغيرين الرئيسيين وهما التمكين والابداع بحيث ان دراستنا اعتمدت على التحفيز والاتصال كأبعاد للتمكين والمرونة والمبادرة كأبعاد للإبداع، واختلفت ايضا في نتائج دراسة وذلك يان دراسة سالم ين سعيد المسعودي خلصت الى وجود مستوى متوسط لكل من التمكين والابداع على عكس دراستنا التي توصلت الى وجود مستوى عالي من التمكين والابداع.

. اما مقارنة دراسة فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح مع دراستنا فقد تشابهت في التطرق الى مفهوم التمكين بمختلف ابعاده وفي النتيجة المتمثلة في الالتزام بأبعاد التمكين بدرجة متوسطة، في حين انها اختلفت مع دراستنا في مجموعة من النتائج الاخرى المتعلقة بأبعاد مختلفة عن الابعاد التي تم الاعتماد عليها في دراستنا.

. من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة حملة عز الدين وبودرهم كنزة والتي كانت حول تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، توصلنا الى تشابه في متغير من متغيرات الدراسة وهو تمكين الموارد البشرية، في حين انها اختلفت في مجال الدراسة، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة بحملة عز الدين وبودرهم كنزة خلصت الى وجود درجة مرتفعة لممارسة تمكين المورد البشري بتشجيعهم على الابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يعكس المكانة التي توصلت اليها المؤسسة وهذا ما تشابه مع دراستنا في كون الابداع يساهم بشكل كبير في تطور المؤسسة.

. تشابهت دراستنا مع دراسة خراز الاخضر في تناول الابداع كمتغير رئيسي للدراسة، في حين انها اختلفت في مجال الدراسة، بحيث كانت نتائج الدراسة الخاصة بخراز الاخضر خلصت الى ان الابداع يساهم في تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتقيلا للرأي الاخر، وتشجيع الاداء الابداعي ودعم الافكار، والتخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الافكار والابداع وهذا ما تشابه مع دراستنا في كون الابداع يعمل على خلق بيئة ملائمة وحيوية لانطلاق الافكار.

. اما مقارنة دراستنا بدراسة فتان الطيب المتعلقة يدور الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة، حيث تشابهت مع دراستنا في تبني متغير الابداع كمتغير رئيسي للدراسة، في حين انها اختلفت في بعض الابعاد و مجال الدراسة، بحيث خلصت نتائج دراسة فتان الطيب ان الابداع في الغالي لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الافكار الجديدة او الغير مألوفة، واعتبار الابداع اهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغيير، ومساهمة الابداع في حل المشكلات من خلال البحث عن فرص جديدة وهذا ما تشابه مع النتائج الخاصة بدراستنا يان الابداع افضل وسيلة لحل المشكلات عن طريق مختلف الافكار الجديدة للحفاظ على التغيير المستمر والخروج عن كل ما هو مألوف.

النتائج العامة للدراسة :

. يتم التمكين في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة عن طريق منح الصلاحيات وتوزيع السلطة للمورد البشري بناء على السلم الإداري وطبيعة المناصب، ويتم التنسيق بناء على ذلك عن طريق القواعد والقوانين المتبعة في التسيير والتفويض، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما تكسيه القوة للمخاطرة وتحمل المسؤولية واقتراح وإنجاز أفكار الإبداعية في حدود السلطة الممنوحة.

. الاتصال الفعال وتبادل المعلومات الجيد دور في التعبير عن وجهات النظر الخاصة بالمورد البشري وإيصالها إلى الإدارة العليا، ويعتبر من السبل المساهمة في توفير الفرص للإبداع من خلال فتح المجال أمامهم لتقديم وطرح أفكارهم الجديدة مما يساهم في الاندماج مع بيئة العمل وجعل الأداء أكثر مرونة.

. يكمن التمكين في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة في تشجيع وتحفيز المورد البشري واعتباره الأساس الذي تقوم عليه جل العمليات التنظيمية للوصول إلى الاندفاع نحو المبادرة والإبداع والخروج من الروتين.

. يساهم التمكين بشكل فعال في تحقيق والرفع من الإبداع داخل الوظائف من قبل المورد البشري داخل المؤسسة.

الخلاصة :

خلص هذا الفصل الى ابراز ما يجب معرفته بعد التحقيق الميداني الذي قامت به الباحثتين في إطار دراستهما وذلك باختبار فرضيات الدراسة على شكل جداول مرفقة برسوم بيانية وتم ترجمة هذه الجداول والبيانات الى مجموعة من التحليلات السوسولوجية التي مكنت من المساهمة في الوصول الى عرض مفصل للنتائج التي خالص اليها هذا البحث، والذي مكن من اصدار حكم علمي حول دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة.



الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة التي طالما اختلف عليها الاداريين و المفكرين، و اضحى هذا المفهوم محور اهتمام مختلف المؤسسات كونه يعتبر استراتيجية تساهم في تطوير تنظيمها، فالتمكين يهدف إلى تحرير الطاقة الكامنة لدى المورد البشري سواء من جانبه النفسي او الاداري، هذا ما يجعل المؤسسات تعمل على توفير كافة الامكانيات اللازمة مادية كانت ام معنوية و التي تجعل من المورد البشري كفوًا و مؤهلا الاداء مهامه، فالتمكين يعكس اسلوبا حضاريا للمؤسسة ذات الطابع الديمقراطي خاصة بعد ان اثبت هذا الاسلوب نجاحته في مختلف المؤسسات، ومنه فهي محفز جيد لقدرات الفرد الابداعية وتوجيه الطاقات البشرية الكامنة في سياقها الصحيح، فهي مفتاح لتحرير افكار المورد البشري المختلفة ودافع لإبداعه في وظيفته بمختلف السبل كتوفير البيئة العملية المناسبة القائمة على تطبيق القواعد و القوانين و توزيع ومنح السلطة وفق هذا النظام و إتاحة قنوات اتصال فعالة و تبادل معلومات جيد دون اغفال جانب التحفيز لتحقيق اقصى فاعلية و لتحقيق روح الابداع.

وهذا ما عمدنا لتحقيقه والكشف عنه من خلال دراستنا والتي خلصت الى الدور الكبير الذي يلعبه تمكين المورد البشري كمتغير مستقل في تحقيق الابداع الوظيفي بصفته المتغير التابع، الذي يعمل على ترسيخ مبدأ منح الفرص وتعزيز المعرفة واحتواء الابداع ليصبح بذلك المورد البشري قادرا على تحمل المسؤوليات وتبادل الخبرات وتقديم المبادرات وهذا ما يفسر وجود توافق بين تمكين المؤسسة وافكار المورد البشري وهذا ما تم التماسه من خلال دراستنا هذه.

**قائمة
المصادر
والمراجع**



قائمة المصادر والمراجع :

أولاً. المعاجم والقواميس :

1. قاموس الكل، عربي . عربي
2. معجم المعاني الجامع، عربي . عربي
3. معجم لسان العرب، عربي . عربي

ثانياً. الكتب :

1. ألكسندر روشكا، الابداع العام والخاص، غسان عبد الحي ابو فخر، دار الاعصار العلمي، ط1، سوريا، 2006.
2. أسامة خيرى، الابداع والابتكار، دار الراجحة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
3. اردان حاتم خضير العبيدي، احمد محمد قاسمي سعيد البرزنجي، ادارة الاستراتيجيات مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناته، دار الدكتور للنشر والتوزيع، ط1، العراق، 2021.
4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
5. بلال خلف سكارنه، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
6. جلاب دهش احسان والحسيني، كمال كاظم طاهر، ادارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. حورشيد كامل مراد، الإتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
8. خضرة عمر المفلاح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
9. زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. سالي زكي محمد حسين، فن التدريب الابداعي، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة الأولى، 2013.
11. صفاء الاعسر، الابداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
12. صلاح إسماعيل، نظرية المعرفة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2020.
13. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي اسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

14. عبد الله حسن مسلم، **الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، دار المعزز للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
15. عبد الله العروي، **مفهوم الحرية**، المركز الثقافي العربي، طبعة الخامسة، الدار البيضاء، المغرب، 2012.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية**، إدارة النشر العلمي، المملكة العربية السعودية، 2013.
17. عمر احمد همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2014.
18. عماد علي مهيترات، **أثر التمكين على فعالية المنظمة**، دار جليس الزمان، طبعة الأولى، الأردن، 2014.
19. عاطف عبد الله المكاوي، **التفويض الإداري**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، القاهرة، 2014.
20. قيس محمد علي، وليد سالم حموك: **الدافعية العقلية رؤية جديدة**، مركز دبيونو وعليم التفكير، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
21. كارول جومان، باهر عبد الهادي، **الابداع في دليل العملي في التفكير الإبداعي**، دار المعرفة للتنمية البشرية، ط 1، 2010.
22. لينا جمال، **إدارة التميز الابداع الإداري**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2017.
23. محمد بابا عمي، **مقاربة في فهم البحث العلمي**، دار وحي القلم، طبعة الأولى، سوريا، 2014.
24. محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الطبعة الثالثة، اليمن، 2019.
25. محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
26. محمد الصيرفي، **القيادة الادارية والإبداعية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
27. مدحت ابو النصر، **التفكير الابتكاري والابداعي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الأولى، القاهرة، 2012.
28. منصور طاهر محسن وخفاجي، **نعمة عباس، نظرية المنظمة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
29. منال احمد البارودي، **الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
30. يحيى سليم ملحم، **التمكين مفهوم اداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، طبعة الثانية، مصر، 2006.
31. يوسف حجيم الطائي، **هاشم فوزي العيادي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

ثالثا. المذكرات والاطروحات الجامعية :

1. أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
2. احمد زياد يوسف دار عواد، إثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017-2018.
3. بسمة قاسم محمد الدراسية، مستوى الابداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر المدارس، رسالة ماجستير منشورة، الدراسات العليا التربية الدنية، جامعة اليرموك، 2008.
4. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة الاسلاميه، فلسطين، 2009.
5. توفيق عطية توفيق العجلة: الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
6. خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص مالية دولية، جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر، 2011.
7. خالد نيب حسين أبو زيد، إثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
8. خالد سعيد ابو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير منشورة تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008.
9. ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في ابداع المنظمة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.
10. سالم بن سعيد المسعودي، التمكين الوظيفي وأثره على الابداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الشركة العمالية للاتصالات، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2013_2014.
11. سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015.
12. طارق مفلح جمعة ابو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات، اطروحة دكتوراه منشورة، تخصص ادارة اعمال، 2014.
13. عذارى سعود الهاجري، إثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

14. عنان الجعبري: دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
15. عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة، جامعة الزاوية، العراق، 2020.
16. عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020-2019.
17. عمر جهاد عيد الحميد محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة التنشيط السياحة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
18. عبد الله سعد المطيري، درجة توافر ثقافة الابداع الاداري لدى مدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة اعمال، 2019.
19. عمر جهاد يد الرحيم محمديّة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدي العاملين، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص ادارة اعمال، الاردن، 2016.
20. فتان الطيب، دورة ادارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة جيلالي اليابس، الجزائر، 2015.
21. محمد بن إبراهيم، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاص، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.
22. محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة عامة، جامعة مؤتة، الاردن، 2006.
23. محمد سحنون، دور الابداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005_2004.
24. مساعديّة عماد، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2020-2019.
25. مطلاوي ربيع، ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج الاخضر، باتنة، الجزائر، 2018.2019.
26. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2008.
27. ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع، رسالة ماجستير منشورة، تخصص ادارة الاعمال التخصصي، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

28. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الإداري، رسالة ماجستير منشورة تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

رابعاً. المجالات :

1. امينة شابي حدة، إثر القيادة على الابداع التنظيمي في منظمات العمل، مجلة الجامعة العراقية، العدد 50، العراق.

2. الطاهر غراز، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 15، 2020.

3. بهاز الجليلي، هوارى معراج، أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2019.

4. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 12، عدد 1، 2010.

5. حسن احمد الطعاني، وعمر سلطان السويعي، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا لدى مديري المدارس الحكومية، مجلة دراسات العلوم، المجلد 40، ملحق 1، 2013.

6. خالد علي، وليد بشيشي: جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والاقتصاد العالمي، المجلد 13، عدد 25، 2018.

7. رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، 2002.

8. سعد ماطر مزعل الظفيري، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة، مجلة العلوم التربوية، عدد 1، 2018.

9. سفيان بن عبد العزيز، محمد بن علي واخرون، دور الابداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، الجزائر، 2022.

10. شوقي جدي، خاتمة لواتي، أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 2، 2021.

11. صيتي عبد اللطيف، ابو بكر صيتي واخرون، دور ادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 18، العدد 3، الجزائر، 2020.

12. عساف عبد المعطي، مقومات الابداع في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، المجلد 17، العدد 62، سلطنة عمان.

13. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، الجزائر، 2013.

14. فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 17، المملكة العربية السعودية، 2017.
15. فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري، مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، عدد عاشر، 2018.
16. كامل شكير الوطيفي، أثر ادارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع، مجلة اقتصاديات الاعمال، مجلد 3، العدد 4، العراق، 2017.
17. مرزوق سارة، أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2017.
- محمد امين كروش، الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق اداء متميز للمؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2020.
18. هدى سيف لطيف، محمد عبد الفتاح زهري، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 7، مصر، 2018.
19. يمامة مظهر عزوي السلامي، أثر التمكين الإداري على السلوك الابداعي للعاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، برلين، العدد 9، 2019.
- خامسا. المواقع الإلكترونية:

www.artacts.news.com 1

www.mandumah.com

www.researchgate.com3

Www.manaraa.com 4

قائمة الملاحق



ملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تبسة

موضوع الاستبيان:

دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الثقافة - تبسة -

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة:

.بووشمة هيام نور الهدى

.منصور الرميساء

أخي الموظف/ أختي الموظفة :

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص "علم اجتماع تنظيم وعمل" صممت هذه الاستبانة التي بين أيديكم بغرض الحصول على مجموعة من المعطيات التي ستساهم في بحثنا العلمي.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بعد قراءة كل عبارة من عباراته قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي فقط، ونشكركم سلفا على تفهمكم وحسن تعاونكم باستكمال بيانات هذا الاستبيان وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2022/2021

. المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 20. 30 سنة 30. 40 سنة 40. 50 سنة 50. 60 سنة
3. المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى.....
4. اقدمية العمل: 5 سنوات فأقل 6. 10 سنوات 11. 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المنصب الوظيفي: عامل مهني إداري رئيس مصلحة

. المحور الثاني: تفويض السلطة والمخاطرة لدى المورد البشري

6. هل تمنحك المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامك الوظيفية؟ نعم لا
7. هل تبادر في التعامل مع المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة؟ دائما أحيانا ابدا
8. هل تقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسك أثناء التفويض؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم لماذا:
9. هل المهام الموكلة إليك واضحة ومناسبة؟ نعم لا
- إذا كانت الاجابة لا ما السبب حسب رأيك:
10. هل تفوض لك المؤسسة بعض الصلاحيات في حالة غياب رئيسك؟ دائما أحيانا ابدا
11. هل يوزع رؤسائك السلطة بناء على القوانين والأنظمة والتعليمات المتبعة؟ نعم لا
12. هل تمتلك الجرأة لاقتراح أو انجاز أفكارك الابداعية داخل المؤسسة؟ دائما أحيانا ابدا
13. هل تقوم برفض التجاوزات التي تحدث داخل المؤسسة؟ نعم لا
14. هل تتحمل مسؤولية أعمالك الوظيفية؟ نعم لا
15. هل تميل إلى انجاز اقتراحاتك حتى ولو كانت ذات مخاطرة عالية؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بلا لماذا:
16. هل تتمتع بالمجازفة لطرح أفكار جديدة بمساعدة منصبك الوظيفي؟ دائما أحيانا ابدا
17. حسب رأيك كيف يساهم تفويض السلطة في زيادة المخاطرة لدى المورد البشري؟

. المحور الثالث: الاتصال وتبادل المعلومات الفعال ومرونة أداء المورد البشري

18. هل يتم تبادل البيانات والمعلومات المطلوبة بينك وبين الموظفين ومختلف المصالح بسرعة ودقة؟ نعم لا
19. هل هناك اتصال خارج إطار العمل بينك وبين زملائك؟ نعم لا
20. هل توفر لك المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بسهولة مع الآخرين؟ نعم لا
21. هل ترى أن علاقتك مع زملائك في العمل مبنية على أسس ذاتية (صداقة، أخوة...الخ)؟ نعم لا
22. هل تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل؟ نعم لا

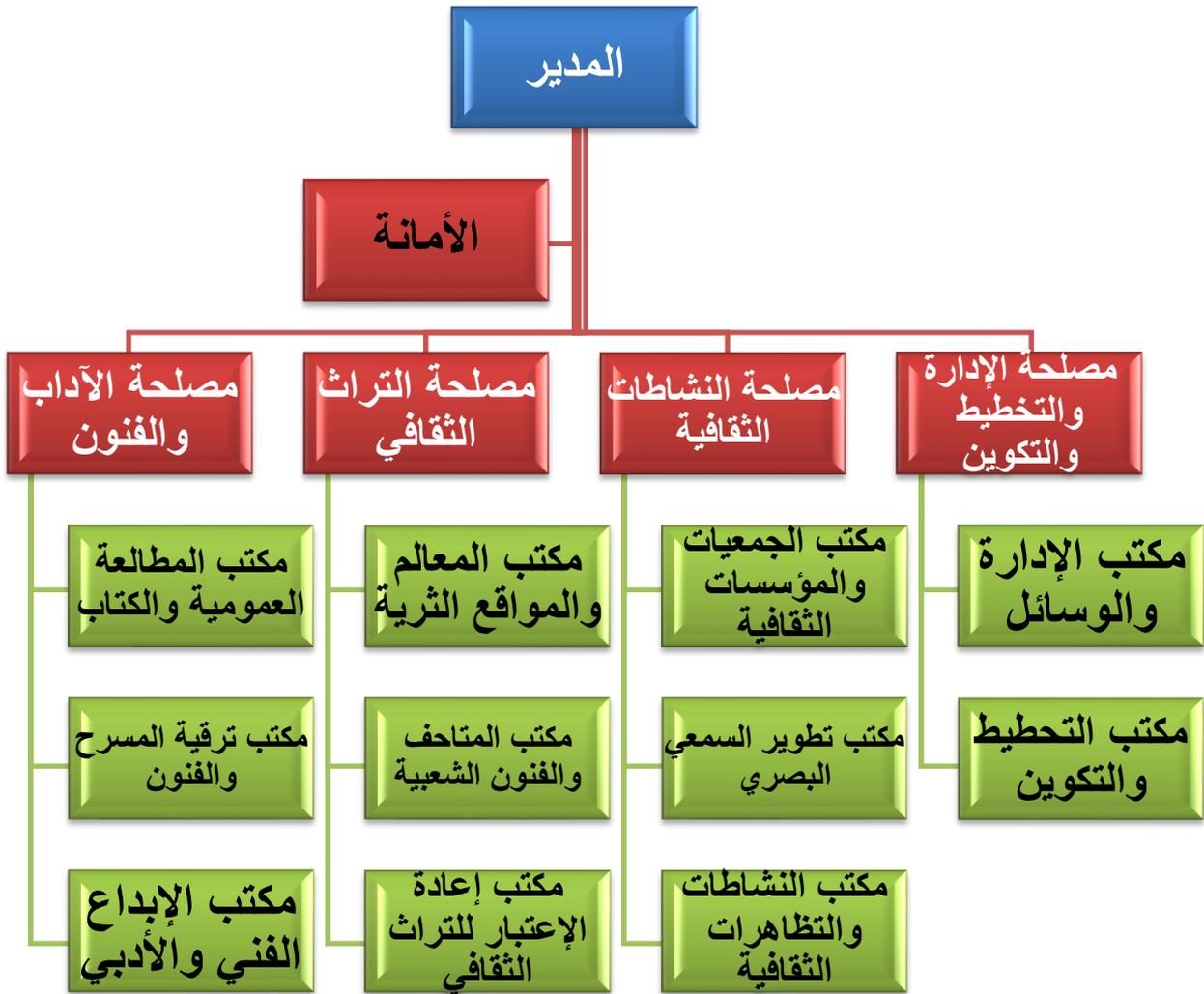
23. هل هناك اتصال مباشر بينك وبين الإدارة العليا في المؤسسة؟ نعم لا
24. هل تتوع في استخدام آليات العمل باستخدام أفكار جديدة؟ دائما أحيانا ابدا
25. هل تستطيع مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة عملك؟ نعم لا
26. هل تحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة إليك؟ نعم لا
27. هل لديك القدرة على تقديم أفكار جديدة تساهم في تسهيل العمل بينك وبين زملائك؟ نعم لا
28. هل يساعدك الاتصال الجيد بينك وبين زملائك والإدارة على زيادة سلاستك في العمل ويسرك في الأداء؟
نعم لا
29. حسب رأيك كيف يعمل الاتصال الفعال وتبادل المعلومات على زيادة المرونة في أداء المورد البشري؟

. المحور الرابع: التحفيز وروح المبادرة لدى المورد البشري

30. هل المؤسسة تقدر وتعترف بالجهود التي تبذلها في ميدان عملك؟ نعم لا
31. هل يتم تشجيعك على التعبير عن أفكارك بحرية؟ نعم لا
32. هل الحوافز التي تقدمها لك المؤسسة تشبع رغباتك الذاتية وتستجيب لحاجاتك الوظيفية؟
دائما أحيانا ابدا
33. هل تحصل على اجر إضافي مقابل ساعات العمل الإضافية؟ نعم لا
34. هل تحصل على علاوات استثنائية مقابل جهودك المبذولة في العمل والتي تشجعك على طرح أفكار جديدة؟ نعم لا
35. هل توفر لك المؤسسة التحفيز المعنوي الكافي الذي يشجعك على المثابرة والتطور في العمل؟
دائما أحيانا ابدا
36. هل تقوم بإنجاز مهامك بأسلوب جديد ومتطور؟ نعم لا
37. هل تقوم بطرح أفكار جديدة في مجال عملك؟ نعم لا
38. هل تبادر بتقديم مقترحاتك الشخصية التي ترى أنها تساعد في الرفع من جودة العمل؟ نعم لا
39. هل تبادر بحل المشاكل التي تعترضك في وظيفتك دون الرجوع إلى رئيسك في العمل؟
دائما أحيانا ابدا
40. هل تشعر أن لك مساهمة خاصة في إنتاج أفكار جديدة تطور من عملك؟ نعم لا
41. حسب رأيك كيف يساعد التحفيز على الرفع من روح المبادرة لدى المورد البشري؟
42. حسب رأيك كيف يساهم تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة؟

ملحق رقم 2

الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة تبسة



ملحق رقم 3



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



مديرية الثقافة لولاية تبسة - الوارد :
الرقم : 15.0.1
التاريخ : 12/12/2021

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : / ق ع ا ج / 2021

إلى السيد (ة) : مدير الثقافة لولاية تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : مديرية الثقافة لولاية تبسة

الطالب : بووشمة هيام نور الهدى

الطالب : منصور الرميساء

التخصص : تنظيم وعمل

موضوع البحث : دور التمكين في إبداع المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في :

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

م. غلاوي ربيع

ملخص الدراسة



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية والموسومة بدور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية، الى محاولة الكشف عن دور تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، من خلال الإحاطة بجميع جوانب هذين المتغيرين وعليه فقد تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

- ما هو دور تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية؟
وبناء على تساؤلات الدراسة وتماشيا مع اهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- يساهم تمكين المورد البشري في تحقيق الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
وقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- يعمل تفويض السلطة على زيادة المخاطرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.
- 2- يساعد الاتصال الفعال وتبادل المعلومات على زيادة المرونة في أداء المورد البشري داخل المؤسسة.
- 3- يؤدي التحفيز إلى رفع روح المبادرة لدى المورد البشري داخل المؤسسة.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتبني أسلوب المسح الشامل كون مجتمع الدراسة محدود، قدر ب 45 موردا بشريا يعملون بمديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع مختلف البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة كالاستبيان والملاحظة والمقابلة كأداة ثانوية، وبعد عرض وتحليل مختلف المعلومات والبيانات الميدانية ومناقشتها، توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يتم التمكين في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة عن طريق منح الصلاحيات وتوزيع السلطة للمورد البشري بناء على السلم الاداري وطبيعة المناصب، ويتم التنسيق بناء

على ذلك عن طريق القواعد والقوانين المتبعة في التسيير والتفويض، بالإضافة الى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما تكسبه القوة للمخاطرة وتحمل المسؤولية واقتراح وانجاز افكار الابداعية في حدود السلطة الممنوحة.

- الاتصال الفعال وتبادل المعلومات الجيد دور في التعبير عن وجهات النظر الخاصة بالموارد البشري واوصولها الى الادارة العليا، ويعتبر من السبل المساهمة في توفير الفرص للإبداع من خلال فتح المجال امامهم لتقديم وطرح افكارهم الجديدة مما يساهم في الاندماج مع بيئة العمل وجعل الاداء أكثر مرونة.

- يكمن التمكين في مديرية الثقافة والفنون لولاية تبسة في تشجيع وتحفيز المورد البشري واعتباره الاساس الذي تقوم عليه جل العمليات التنظيمية للوصول الى الاندفاع نحو المبادرة والابداع والخروج من الروتين.

الكلمات المفتاحية:

التمكين، المورد البشري، الابداع الوظيفي، المؤسسة

Résumé de l'étude:

L'étude actuelle et étiquetée du rôle de l'autonomisation des ressources humaines dans la créativité des emplois au sein de l'institution algérienne visait à essayer de révéler le rôle de permettre les ressources humaines dans la créativité d'emploi dans la Direction de la culture et des arts de l'État de Tébessa, par Briefing sur tous les aspects de ces deux variables, et donc l'étude était centrée sur une question majeure:

Quel est le rôle de l'autonomisation des ressources humaines dans la création d'emplois au sein de l'institution algérienne?

Sur la base des questions de l'étude et conformément aux objectifs de l'étude, un groupe d'hypothèses a été formulé comme suit:

L'autonomisation des ressources humaines contribue à réaliser la créativité des emplois au sein de l'institution algérienne.

Trois sous-hypothèses en ont été ramifiées:

1 -L'autorisation du pouvoir augmente le risque des ressources humaines au sein de l'institution.

2 -La communication efficace et l'échange d'informations contribuent à augmenter la flexibilité de la performance des ressources humaines au sein de l'institution.

3 -La motivation augmente l'esprit de l'initiative dans les ressources humaines au sein de l'institution.

Conformément à la nature du sujet, à l'approche analytique descriptive utilisée et à l'adoption d'une méthode d'enquête complète, car la communauté d'étude est limitée, estimée à 45 ressources humaines travaillant dans la Direction de la culture et des arts pour l'État de Tébessa, Et un ensemble d'outils a été invoqué pour collecter diverses données et données liées au sujet de l'étude, telles que le questionnaire, l'observation et l'entretien comme objectif secondaire, après avoir présenté et analysé les diverses informations et données sur le terrain, l'étude a atteint Plusieurs résultats, dont les plus importants sont:

-L'autonomisation de la Direction de la culture et des arts de l'État de Tébessa est effectuée en accordant des pouvoirs et en distribuant du

pouvoir aux ressources humaines sur la base de la paix administrative et de la nature des positions, et la coordination est faite en conséquence par le biais des règles et des lois utilisées dans la gestion et mandat, en plus de la confiance mutuelle entre le président et les subordonnés, qui prennent de la force au risque et portent la responsabilité, de la proposition et de la réalisation d'idées créatives dans les limites de l'autorité accordée.

Une communication efficace et une bonne information échantent un rôle dans l'expression des opinions de la ressource humaine et la communiquer à la haute direction, et elle est considérée comme l'un des moyens de contribuer à fournir des opportunités de créativité en leur ouvrant le domaine pour présenter et présenter leur De nouvelles idées, qui contribuent à l'intégration à l'environnement de travail et à rendre les performances plus flexibles.

L'autonomisation de la Direction de la culture et des arts de l'État de Tébessa réside dans l'encouragement et la stimulation des ressources humaines et la considérer comme la base de la plupart des processus organisationnels pour atteindre la ruée vers l'initiative, la créativité et la sortie de la routine.

Les mots clés:

Autonomisation, ressources humaines, créativité d'emploi, institution