

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الإنتماء: مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الإقتصادي (LFIEGE)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD

الموضوع:

الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي
على الإبداع في المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من فروع سوناطراك سكيكدة

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة استراتيجية

للطالب: ساكر فتيحة

مدير أطروحة التخرج: د. بن وارث عبد الرحمان الرتبة: أستاذ محاضر -أ-جامعة باجي مختار -عنابة-

أمام أعضاء اللجنة:

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
تبانى رزيقة	أستاذ	جامعة باجي مختار -عنابة	رئيسا
بن وارث عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار -عنابة	مقررا
باسي إلهام	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار -عنابة	ممتحنا
مقيم صبري	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة	ممتحنا
جابر مهدي	أستاذ	جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس	ممتحنا

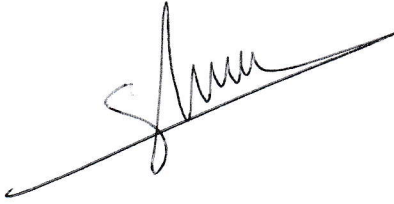
السنة الجامعية: 2023/2024.

تصريح

أنا الممضي أسفله الطالبة: ساكر فتيحة، طالبة في السنة الرابعة دكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص إدارة استراتيجية، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع في المؤسسة-دراسة ميدانية لعينة من فروع سوناطراك سكيكدة-"، والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث LMD هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك، وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعنية بالأمر: ساكر فتيحة

الإمضاء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

[البقرة: 32]

ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك سكيكدة: (المديرية الجهوية للنقل عن طريق الأنابيب سكيكدة مركب تكرير البترول سكيكدة، مركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة، المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة)، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (391) عاملا بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تم معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS V 26) وبرنامج (SMART PLS4)، وفق منهجية المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS SEM).

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة بدلالة قيمة معامل المسار البالغة (0.154)، بالإضافة إلى وجود أثر غير مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الإبداع من خلال الوساطة الجزئية التكميلية للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بالمؤسسات محل الدراسة بمعامل مسار قدر ب (0.397).

وعلى ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام بدعم أداء الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في المؤسسات محل الدراسة لما لها من أثر بالغ على تنمية الإبداع فيها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، التسيير التشاركي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، الإبداع.

تصنيف JEL: A3, L2, M12, O3.

Summary

The study aimed to test the mediating role of modern participatory management methods in improving the impact of employment empowerment on creativity among a sample of Sonatrach Skikda agencies: (Skikda Transport by Pipelines Regional Directorate, Skikda Oil Refining Complex, Skikda Natural Gas Liquefaction Complex, Skikda Regional Industrial Directorate), and to achieve this objective, the study followed a descriptive analytical approach and the questionnaire was used as the main tool to collect data from a random sample of (391) workers from the institutions studied.

The data obtained were processed following structural equation modeling based on the PLS method, and using statistical programs: (SPSS V 26) and (SMART PLS 4).

The study concluded with a number of results, the most important of which are: the presence of a positive and statistically significant direct effect of employment empowerment on creativity in the institutions studied depending on the value of the path coefficient of (0.154), in addition to the presence of a positive and statistically significant indirect effect of employment empowerment on creativity through the complementary partial mediation of modern methods of participatory management in the institutions studied in terms of path coefficient value of (0.397).

In light of these results, the study suggests the need to pay attention to supporting the performance of modern participatory management methods in the studied institutions due to their significant impact on the development of creativity.

Key words: employment empowerment, participatory management, modern methods of participatory management, creativity .

JEL Classification : A3, L2, M12, O3.

الإهداء

إلى سر وجودي في الحياة أُمي وأبي حفظهما الله وأنعم عليهما

بموفور الصحة والعافية

إلى زوجي ورفيق دربي

إلى أبنائي وقرّة عيني

سيف عبد الجليل

إياد عبد العزيز

رسيم عبد المعز

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم

إلى أُمي الثانية (حماتي أم زوجي)

إلى أخواتي الكريمات (أخوات زوجي)

إلى جميع الأهل، الأصدقاء والأحباء

أهدي هذا العمل

التشكرات

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ المشرف "بن وارث عبد الرحمان" على ملاحظاته وتوجيهاته النافعة والتي ساهمت بشكل كبير في تصويب العمل وإثرائه، والشكر موصول إلى كل شخص شد على أيدينا ولم يبخل علينا بدعمه وتشجيعه، سواء تعلق الأمر بالأساتذة أو العاملين بالمؤسسات محل الدراسة الذين سهلوا مهمتنا في إنجاز العمل المطلوب على أحسن وجه.

والشكر موصول أيضا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I.	التصريح
II.	ملخص باللغة العربية
III.	ملخص باللغة الأجنبية
IV.	الإهداء
V.	التشكرات
VI.	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ح	المقدمة
58-2	الفصل الأول: التمكين الوظيفي
2	تمهيد
35-3	المبحث الأول: مدخل للتمكين الوظيفي
9-3	المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي
13-9	المطلب الثاني: التمكين الوظيفي وبعض المصطلحات المشابهة
18-14	المطلب الثالث: أنواع التمكين الوظيفي ومستوياته
29-18	المطلب الرابع: الأبعاد والنماذج المفسرة للتمكين الوظيفي
35-29	المطلب الخامس: خطوات تنفيذ التمكين الوظيفي
57-35	المبحث الثاني: التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة والأشكال التنظيمية الداعمة له
37-36	المطلب الأول: الأساليب الحديثة للتمكين الوظيفي
46-37	المطلب الثاني: التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة
47-46	المطلب الثالث: معوقات التمكين الوظيفي
54-48	المطلب الرابع: متطلبات نجاح التمكين الوظيفي
57-54	المطلب الخامس: الأشكال التنظيمية الداعمة للتمكين الوظيفي
58	خلاصة الفصل
116-60	الفصل الثاني: التسيير التشاركي وأهم أساليبه الحديثة
60	تمهيد
83-61	المبحث الأول: مدخل إلى التسيير التشاركي
67-61	المطلب الأول: مفهوم التسيير التشاركي والعوامل المحرصة على ظهوره
69-67	المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم التسيير التشاركي عبر مدارس الفكر الإداري
72 -69	المطلب الثالث: مبادئ التسيير التشاركي وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة
77-72	المطلب الرابع: خصائص التسيير التشاركي، نماذجه وعلاقته بالقيادة

79-77	المطلب الخامس: مزايا التسيير التشاركي، معوقاته وشروط نجاحه
83-79	المطلب السادس: الأساليب العادية للتسيير التشاركي:
115-83	المبحث الثاني: الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي
87-83	المطلب الأول: أسلوب دلفي
93-87	المطلب الثاني: أسلوب العصف الذهني
98-93	المطلب الثالث: أسلوب فرق العمل الفعالة
107-99	المطلب الرابع: أسلوب حلقات الجودة
112-107	المطلب الخامس: أسلوب قبعات التفكير الست
115-112	المطلب السادس: أسلوب الرنجي الياباني
116	خلاصة الفصل
168-118	الفصل الثالث: الإبداع وعلاقته النظرية بمتغيرات الدراسة
118	تمهيد
147-119	المبحث الأول: مدخل للإبداع
125-119	المطلب الأول: ماهية الإبداع والفرق بينه وبين الابتكار والاختراع
131-125	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للإبداع وأهم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية
138-131	المطلب الثالث: أنواع الإبداع وأهم طرق تحقيقه
140-138	المطلب الرابع: أنماط المؤسسات حسب الإبداع وأهم نماذج ومؤشرات هذا الأخير فيها
143-140	المطلب الخامس: حاجة المؤسسة للإبداع والمعوقات التي تحول دونه
147-143	المطلب السادس: ركائز وسبل تفعيل الإبداع بالمؤسسة
167-147	المبحث الثاني: تحليل العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة
152-147	المطلب الأول: دور التمكين الوظيفي في تنمية الإبداع بالمؤسسة
164-152	المطلب الثاني: مساهمة الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في ترقية الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة
165-164	المطلب الثالث: أثر التمكين الوظيفي على فاعلية الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي
167-166	المطلب الرابع: الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع
168	خلاصة الفصل
227-170	الفصل الرابع: الدراسات السابقة والإطار المنهجي للدراسة
170	تمهيد
201-171	المبحث الأول: الدراسات السابقة
179-171	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي
187-179	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأساليب الحديثة للتسيير التشاركي
194-187	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإبداع
198-194	المطلب الرابع: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

201-199	المطلب الخامس: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
226-201	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها
209-201	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
217-209	المطلب الثاني: منهجية تصميم الدراسة الميدانية
221-217	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
226-221	المطلب الرابع: خطوات تقييم نموذج الدراسة حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية
227	خلاصة الفصل
293-229	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
229	تمهيد
270-230	المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وتقييم نموذجها.
230	المطلب الأول: اختبار طبيعية التوزيع
233-231	المطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
249-233	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة
270-250	المطلب الرابع: تقييم نموذج الدراسة حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية
292-270	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
275-270	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة
281-275	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق باستخدام التحليل متعدد المجموعات MGA.
287-282	المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، الإبداع) في المؤسسات المدروسة.
292-288	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
293	خلاصة الفصل
300-295	الخاتمة
326-302	المراجع
346-328	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	مقارنة بين التمكين الوظيفي وتفويض السلطة للعاملين	1
13	أهم الفروق الجوهرية بين المشاركة والتمكين الوظيفي	2
17	أبعاد التمكين الوظيفي حسب توجهات بعض الباحثين والمفكرين.	3
94	الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل	4
99	مفهوم حلقات الجودة	5
107	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل	6
110	خصائص التفكير بالقبعات الست لدي بونوه	7
124	مقارنة بين الإبداع والابتكار	8
172	أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع التمكين الوظيفي	9
173	أكثر 10 دول اهتماما بموضوع التمكين الوظيفي	10
174	المؤسسات الأكثر اهتماما بموضوع التمكين الوظيفي	11
181	أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	12
182	أكثر 10 دول اهتماما بموضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	13
183	المؤسسات الأكثر اهتماما بموضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	14
188	أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع الابداع	15
190	أكثر 10 دول اهتماما بموضوع الابداع	16
291	مؤسسات البحث الأكثر اهتماما بموضوع الابداع	17
206	عدد عمال مركب تكرير البترول سكيكدة حسب الوظيفة	18
208	يوضح عدد العمال في مركب تمييع الغاز الطبيعي	19
214	يوضح توزيع فقرات الاستمارة	20
216	خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى PLS-SEM	21
219	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس	22
220	نتائج اختبار الصدق البنائي	23
221	يوضح ثبات مقياس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ	24
222	نتائج اختبار التجزئة النصفية	25
223	معايير قبول عناصر الصدق التقارب	26
226	معايير تقييم النموذج الهيكلي	27
230	نتائج اختبار طبيعية التوزيع	28
231	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
231	توزيع أفراد العينة حسب السن	30
232	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	31

232	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	32
233	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	33
234	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد التمكين النفسي	34
235	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد التمكين الهيكلي	35
236	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد القيادة التمكينية	36
237	نتائج إجابات عينة الدراسة عن متغير التمكين الوظيفي	37
238	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب العصف الذهني	38
239	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب دلفي	39
241	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب فرق العمل الفعالة	40
241	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب الرنجي الياباني	41
242	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب حلقات الجودة	42
243	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب قبعات التفكير الست	43
244	نتائج إجابات عينة الدراسة عن متغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	44
245	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد الإبداع الفردي	45
246	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد الإبداع الجماعي	46
247	نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد الإبداع التنظيمي	47
248	نتائج إجابات عينة الدراسة عن متغير الإبداع	48
249	نتائج إجابات عينة الدراسة عن محاور الدراسة	49
251	معاملات التحميل (factor loadings) لمتغير التمكين الوظيفي	50
252	معاملات التحميل (factor loadings) لمتغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	51
253	معاملات التحميل (factor loadings) لمتغير الإبداع	52
255	مؤشر ألفا كرومباخ	53
256	مؤشر Rho De Joreskog	54
257	نتائج الموثوقية المركبة (CR)	55
258	نتائج مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)	56
260	نتائج تحليل التحميلات المتقاطعة	57
261	نتائج مؤشر (Fornell-Larcker)	58
262	نتائج مؤشر HTMT	59
263	فترات الثقة لمعيار HTMT	60
264	يوضح قيم معامل التداخل الخطي VIF	61
265	معاملات المسار للعلاقات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة	62
265	يوضح معاملات المسار للعلاقات غير المباشرة في النموذج الهيكلي	63

267	نتائج معامل التحديد R2	64
268	حجم الأثر f2	65
268	معامل التنبؤ Q2	66
270	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين التمكين الوظيفي والإبداع	67
271	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	68
272	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع	69
272	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة	70
273	نتائج اختبار الأثر الكلي للتمكين الوظيفي في الإبداع	71
274	يوضح مصفوفة خارطة الأثر والأداء IPMA	72
275	نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع في المؤسسة، تعزى لمتغير الجنس.	73
276	نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي في الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير السن.	74
278	نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي في الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير الأقدمية.	75
279	نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي في الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير المستوى الدراسي.	76
281	نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي في الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير الوظيفة.	77

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	مستويات التمكين من وجهة نظر (2001) .Daft.	1
24	نموذج تحول التمكين	2
26	الشبكة الاسمية الجزئية للتمكين النفسي في مكان العمل	3
29	المراحل الخمسة لعملية التمكين	4
33	النموذج المستمر للتدريب التمكيني	5
35	المراحل الأساسية في عملية تمكين الموظفين	6
38	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	7
42	إدارة المعرفة والتمكين	8
63	أشكال المشاركة في اتخاذ القرار	9
102	طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها	10
103	رسم توضيحي لمخطط السبب والأثر (ايشيكاوا)	11
104	رسم توضيحي لمخطط باريتو	12
113	إجراءات اتخاذ القرار في الشركات اليابانية	13
132	أنواع الإبداع	14
138	المكونات الثلاثة للإبداع	15
145	ركائز ومقومات تفعيل الإبداع	16
152	مساهمة الإدارة بالتمكين في قيادة الإبداع	17
172	تطور عدد المنشورات حول موضوع التمكين الوظيفي خلال الفترة (2019-2023)	18
172	شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع التمكين الوظيفي	19
173	شبكة تعاون الدول حول موضوع التمكين الوظيفي	20
176	الكلمات المفتاحية حول موضوع التمكين الوظيفي	21
179	تطور عدد المنشورات حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي خلال الفترة (2019-2023)	22
180	شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	23
181	شبكة تعاون الدول حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	24
184	الكلمات المفتاحية حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	25
187	تطور عدد المنشورات حول موضوع الإبداع خلال الفترة (2019-2023)	26
188	شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع الإبداع	27
189	شبكة تعاون الدول حول موضوع الإبداع	28
191	الكلمات المفتاحية حول موضوع الإبداع	29
210	نموذج الدراسة	30

211	نموذج معادلة ستيف تامسون	31
216	مكونات نموذج مسار PLS	32
231	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	33
231	توزيع أفراد العينة حسب السن	34
232	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	35
232	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	36
233	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	37
250	النموذج العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.	38
254	نموذج الدراسة بعد الحذف والتعديل	39
255	مؤشر ألفا كرومباخ	40
257	مؤشر Rho De Joreskog	41
258	نتائج الموثوقية المركبة (CR)	42
259	نتائج مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)	43
267	نتائج معامل التحديد R^2	44
267	نتائج معامل التحديد المعدل $adjusted R^2$	45
278	خارطة IPMA لأنثر التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في الإبداع	46

مقدمة

إن المتتبع لمجريات الأحداث في بيئة الأعمال المعاصرة، والاختلالات الحاصلة في موازين القوى الاقتصادية العالمية يدرك لا محال أن العنصر الحاسم الذي يحدد المركز التنافسي للمؤسسة وحصتها السوقية في القطاع إنما هو الإبداع، وهو ما يفسر تهافت المؤسسات اليوم على البحث عن التميز في الأداء وعن النموجية والمثالية في العمل من خلال تحقيق سبق في طرح منتجات أو خدمات جديدة، أو ابتكار طرق وأساليب مستحدثة في القيام بالعمل، أو إظهار القدرة على إدخال تعديلات وتحسينات على منتج موجود ليخرج في صورة جديدة تلقى استحسان وقبول ورضا العميل، وترفع رقم أعمالها إلى أعلى المستويات.

وهو ما يفسر أيضا زيادة الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه باعتباره أهم مدخلات العملية الإبداعية فالعاملون ينبغي أن يتحلوا بروح المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، فهم يحتاجون إلى إستراتيجية محكمة للتمكين الوظيفي، من خلال قيام الإدارة العليا بوضع رؤية واضحة، ورسم برامج ومهام محددة لتحقيقها في المؤسسة، مع توفير المعلومات والموارد اللازمة لأداء واجبات العمل، والسماح بإجراء تغيير في الممارسات وتحسين العمليات حسب ما تقتضيه الحاجة والضرورة، حيث يستخدم التمكين الوظيفي كإجراء لتحسين الكفاءة الذاتية لدى العاملين من خلال المساعي للأداء والإنجاز العالي المستمد من الدافع والالتزام والتفاني من خلال تشجيع لامركزية صنع القرار وإعادة توزيع أو نقل سلطة اتخاذ القرار إلى أولئك الذين لا يملكونها حاليا وتقاسم السلطة بدلاً من ممارستها من أعلى، حيث يمنح المديرون المزيد من السلطة التقديرية والاستقلالية للموظفين عن طريق المساهمة في الخطط والقرارات التي تؤثر عليهم، مما يعزز شعورهم بالمشاركة في نتائج جهودهم، فالعاملون الذين يتم منحهم درجة معينة من الاستقلالية في عملهم سوف يستخدمون خبراتهم لابتكار طرق جديدة وأفضل لإنتاج السلع والخدمات، وبالتالي تحسين الإنتاجية والكفاءة التنظيمية.

إلى جانب ذلك يجب على المؤسسة اليوم تبني الأساليب والتقنيات الكفيلة بتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها من خلال تعزيز المشاركة بين الأفراد وتنمية الإبداع لديهم عن طريق دفعهم للتفكير خارج حدودهم المألوفة لإيجاد حلول غير متوقعة وفعالة أكثر للبقاء على قيد الحياة في بيئة اليوم وما تقتضيه من حاجة ملحة إلى الإبداع المستمر، الذي يتوقف بدوره إلى حد كبير على قدرة العاملين على توليد أفكار جديدة ذات جودة عالية.

هذه الأساليب أو الأدوات أطلق عليها المفكرون مصطلح: " الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي " لأنها تعمل على تسهيل عملية النقاء مجموعة من المفكرين في تخصصات متنوعة، وعاملين في مختلف الأقسام والمستويات في فضاء معين من أجل توليد أفكار غير مسبوقة بدلا من قيام فرد واحد بهذه العملية، لأن التغييرات

السريعة في العالم الحديث ومستويات العولمة الاقتصادية، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا، وبيئة الأعمال الديناميكية والظروف التنافسية الشرسة، تتطلب التحول من سيطرة القوانين والإجراءات الجافة، والسلطة الأمر إلى الحكمة الجماعية في اتخاذ القرارات، أو ما يسمى "بالتفكير التعاوني" الذي يرمي إلى إعمال العقل وتعاونه مع غيره من العقول بأسلوب منهجي يتسم بالموضوعية لإيجاد حلول متنوعة للمشكلات ووضع بدائل متنوعة لمواجهة التحديات والاحتمالات المستقبلية، وتصور الاستراتيجيات في أنظمة المشاركة عن طريق تشجيع اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتصاص الأخطاء، وتجربة الأفكار الجديدة والاستثمار فيها، بالإضافة إلى تشجيع أصحاب الأفكار المتميزة وتقديم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها، مع اعتماد قنوات اتصال مفتوحة، وتشجيع الرأي الآخر وتقبل النقد المؤسس، فهي بمثابة أداة فعالة في حل المشكلات وإنتاج وتسويق السلع ذات الجودة العالية وإقامة نظام فعال لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية عن طريق التكفل بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي.

1. إشكالية الدراسة

إن الوقوف عند حقيقتين جوهريتين في عالم الأعمال اليوم أولاهما، التغيرات والتحديات التي فرضتها البيئة التنافسية وزيادة المعدل الذي تحتاج فيه المؤسسات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها واستمراريتها وتدعيم مركزها التنافسي، وثانيهما حقيقة أن العقل البشري لا يزال غير مستثمر بالكامل وخاصة في بيئة الأعمال الأقل تقدما حيث أدركت المجتمعات المتقدمة هذه الحقائق مبكرا وبدأت العمل في استثمار قدراتها البشرية على التفكير الإبداعي فرديا وجماعيا، من خلال اعتماد بعض الاستراتيجيات والأساليب التي تساهم في تطوير هذه القدرات وتساعد الأفراد على البحث عن حلول مبتكرة لمختلف المشكلات في مختلف المجالات، إلا أن ذلك عرف تأخرا ملحوظا في نظيرتها الأقل تقدما، وهو ما دفعنا إلى البحث عن أهم هذه الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن تعزز قدرة المورد البشري على الإبداع والخلق في البيئة الاقتصادية الجزائرية من خلال طرح الإشكالية التالية: هل يوجد دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة-؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

أ. هل تتبنى المؤسسات محل الدراسة التمكين الوظيفي؟

ب. هل تمارس المؤسسات محل الدراسة الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي؟

- ت. هل يوجد إبداع على مستوى المؤسسات محل الدراسة؟
- ث. ما أثر التمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بعينة من مؤسسات سوناطراك - سكيكدة-؟
- ج. ما أثر الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيكدة-؟
- ح. ما أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيكدة-؟
- خ. هل توجد فروق في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيكدة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى، الوظيفة)؟

2. فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة يمكننا وضع الفرضية التالية:

يوجد دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة-.

كما يمكننا الإجابة عن الأسئلة الفرعية من خلال الفرضيات التالية:

- تتبنى المؤسسات محل الدراسة التمكين الوظيفي.
- تمارس المؤسسات محل الدراسة الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.
- يوجد مستوى مرتفع للإبداع بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة-
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع

سوناطراك -سكيدة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفية)

3. أهداف الدراسة

جاءت الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أ. إثراء المعرفة حول متغيرات الدراسة واكتشاف العلاقة النظرية بينها من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة.

ب. تقصي الحقيقة حول واقع ممارسة المؤسسات محل الدراسة لكل من التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، ومستوى الإبداع بها.

ت. اختبار الأثر المباشر بين التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، والإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

ث. اختبار الأثر الغير المباشر للتمكين الوظيفي على الإبداع من خلال الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي كمتغير وسيط في المؤسسات محل الدراسة.

ج. اقتراح نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم جملة من المقترحات التي من شأنها أن تساهم في النهوض بمستويات الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أصبح الإبداع يشكل هاجسا لدى كبرى المؤسسات العالمية التي تسعى إلى تحقيق الريادة في مجال نشاطها والحفاظ عليها من خلال التطوير المستمر في ظل ما تشهده البيئة من عدم الاستقرار وما قد يحمله الوافدون الجدد من مفاجئات قادرة على تغيير موازين القوى، وعليه أصبح البحث عن العوامل والأساليب التي تؤثر بشكل ايجابي وقوي على مستويات الإبداع من أجل محاولة تعزيزها والاستثمار فيها في المؤسسة أمرا ضروريا ومهما للغاية.

5. مبررات اختيار الموضوع

وقع اختيار الباحثة على موضوع الدراسة نظرا لعدة اعتبارات وهي كالاتي:

أ. قلة الدراسات التي تناولت أساليب التسيير التشاركي وخاصة العربية منها.

ب. تقطن المؤسسات الوطنية إلى أهمية العمل الجماعي وزيادة التوجه نحوه.

ت. حاجة المؤسسات الوطنية إلى الإبداع والابتكار من أجل رفع حصتها السوقية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية.

6. حدود الدراسة

يمكن رسم حدود الدراسة كما يلي:

أ. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تسليط الضوء على أهم الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والأكثر استعمالاً وممارسة في بيئة الأعمال الجزائرية، رغم الجهل بمسمايتها وأهميتها داخل المؤسسات حيث عالجت إشكالية الدور الوسيط لهذه الأساليب في العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع.

ب. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة العاملين بعينة من فروع سوناطراك سكيكدة باختلاف مستوياتهم التعليمية والوظيفية والبالغ عددهم 3897 عاملاً.

ت. **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى أربعة مؤسسات تتواجد في المنطقة الصناعية بولاية سكيكدة، وتنشط في قطاع المحروقات بقيادة المؤسسة الأم سوناطراك، وهي: المديرية الجهوية للنقل عن طريق الأنابيب سكيكدة، مركب تكرير البترول سكيكدة، مركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

ث. الحدود الزمنية:

يمكن حصر الدراسة ككل في الفترة الممتدة من 2021 إلى السادس الأول من سنة 2024، أما الدراسة الميدانية فاستغرقت قرابة السنة (السادس الثاني من سنة 2023 والسادس الأول من سنة 2024).

7. هيكل الدراسة

قصد الإلمام بموضوع الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، تم اعتماد التقسيم التالي:

أ. **المقدمة:** تضم مدخل للموضوع محل الدراسة، الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة أهميتها وأهدافها، والأسباب التي تقف وراء اختيار موضوع الدراسة، حدودها وهيكلها.

ب. **الإطار النظري للدراسة:** وتجسد من خلال ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** تناول الأسس النظرية لمصطلح التمكين الوظيفي من خلال مبحثين، أما الأول فكان بمثابة مدخل للتمكين الوظيفي، يضم المفهوم، الأهمية والمبادئ إلى جانب الأنواع والمستويات، الأبعاد

والنماذج المفسرة للتمكين الوظيفي وخطوات تنفيذه، في حين استعرض المبحث الثاني التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة والأشكال التنظيمية الداعمة له.

- **الفصل الثاني:** تناول الأبجديات النظرية للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي من خلال مبحثين تناول أولهما الأدبيات النظرية للتسيير التشاركي، من خلال مفهوم التسيير التشاركي والعوامل المحرزة على ظهوره، نشأته وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري، مبادئه وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، خصائصه نماذجه وعلاقته بالقيادة، مزاياه، معوقاته وشروط نجاحه، أساليبه العادية، أما المبحث الثاني فخصص للتفصيل في أهم الأساليب الحديثة في التسيير التشاركي والمتمثلة في: العصف الذهني، دلفي، فرق العمل الفعالة، حلقات الجودة، قبعات التفكير الست، الرنجي الياباني.

- **الفصل الثالث:** تناول الإبداع من جوانبه المتعددة من خلال مبحثين حيث ركز المبحث الأول على مبادئه، مستوياته، والفرق بينه وبين الابتكار والاختراع، النظريات المفسرة للإبداع وأهم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، أنواع، خصائص، طرق، ومكونات الإبداع، أنماط المؤسسات حسب الإبداع، وأهم نماذج ومؤشرات هذا الأخير فيها، حاجة المؤسسة للإبداع والمعوقات التي تحول دونه، طرق، محفزات وركائز تفعيل الإبداع، أما المبحث الثاني فتطرق إلى تحليل العلاقة النظرية الارتباطية بين التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع.

ت. **الإطار التطبيقي للدراسة:** وتجسد في فصلين،

- **الفصل الرابع:** خصص لاستعراض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للدراسة من خلال مبحثين.

- **الفصل الخامس:** تم من خلاله عرض ومناقشة النتائج في مبحثين، أما المبحث الأول: فاستعرض التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وتقييم نموذجها، في حين خصص المبحث الثاني لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

ث. **الخاتمة:** اختتمت الدراسة باستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي تم على إثرها تقديم جملة من الاقتراحات والآفاق المستقبلية.

الفصل الأول

التمكين الوظيفي

تمهيد

إن المتتبع لتطور مفهوم التمكين الوظيفي كمصطلح إداري لاقى ومازال يعنى باهتمام العديد من المفكرين والباحثين المهتمين بالعلوم الإدارية الاستراتيجية، يجد أنه لم يكن وليد الصدفة ولا حديث النشأة، بل أن جذوره ضاربة في عمق تاريخ الفكر الإداري، فرغم أنه لم يتشكل كمفهوم صريح في البداية إلا أنه تطور بتطور مدارسه ونظرياته حتى اكتملت أبعاده ومعالمه بفضل اجتهادات ثلة من المفكرين والعلماء في مختلف المجالات والاختصاصات التي تتدرج ضمن العلوم الاجتماعية والإدارية.

ولد هذا الاختلاف والتنوع في الاختصاص جدلاً كبيراً بين الباحثين حول مفهوم التمكين الوظيفي، فهناك من تناوله من منظور نفسي، بينما تناوله آخرون من منظور هيكلية....، إلا أنهم أجمعوا على أهميته ودوره الكبير في الرفع من الكفاءة الذاتية للأفراد والكفاءة التنظيمية للمنظمة وأخيراً رضا العملاء، بالإضافة إلى دوره الكبير في تحول المؤسسة نحو التوجهات الحديثة في الإدارة من خلال دعمه للتغيير داخل المؤسسة ومساهمته في تنمية معارف الأفراد بفضل الحرية والسلطة والمشاركة في المعلومات وعملية صنع القرار، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال احترام مراحلته ومستوياته والأخذ بالأبعاد والنماذج التي طورها الباحثون في هذا المجال بالإضافة إلى حرص الإدارة على توفير متطلبات نجاحه ومعالجة بعض الظروف التي يمكن أن تعيق جني ثماره إن وجدت.

ومن هذا المنطلق وقصد الإلمام بجميع هذه النقاط حاولنا تناولها من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للتمكين الوظيفي.

المبحث الثاني: التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة والأشكال التنظيمية الداعمة له.

المبحث الأول: مدخل للتمكين الوظيفي

يعتبر التمكين الوظيفي من المصطلحات الإدارية القديمة والمتجددة في نفس الوقت، فقد ثبت تجدره وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري حيث لفت هذا الأخير اهتمام العديد من العلماء والمفكرين لما له من أهمية كبيرة في استثارة الإبداع لدى العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض مختلف المفاهيم التي خص بها مصطلح التمكين الوظيفي و التعرف على أهميته بالنسبة لكل من المؤسسة والفرد والعميل، كما سنعمل على التدقيق في علاقته ببعض المصطلحات المشابهة، و أخيرا سنعرض أنواعه ومستوياته المختلفة .

المطلب الأول: ماهية التمكين الوظيفي

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم التمكين الوظيفي، أهميته ومبادئه كما يلي:

أولاً: مفهوم التمكين الوظيفي:

يمكن تعريف التمكين الوظيفي من منظورين نفسي وإداري كما يلي.

1. التمكين الوظيفي وفق المنظور النفسي (الإدراكي، التحفيزي، العاطفي):

يعرف "Spreitzer1995" التمكين النفسي بأنه "حالة تحفيزية تعكس توجه العامل نحو خصائص العمل التي تعتمد على أربعة محددات وهي الكفاءة والتأثير والمعنى وتقرير المصير" في حين ينظر " Borghei and al2010" إلى المنظور النفسي على أنه مشاعر وظواهر ذاتية مما يعني أن هذا المنظور يعتبر بناء تحفيزي داخلي. (1)

كما عرف "Kanungo and Conger 1988" التمكين النفسي على أنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الحالة التي تسببت في العجز وأيضا من خلال الحد من حالة العجز، في

(1)DiaZeglat and al, (2014), **Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer Oriented Beha**, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 6, Number 1, page57.

حين يرى "مينون" أن التمكين النفسي هو الحالة المعرفية للفرد التي يتم تمثيلها من خلال الشعور بالسيطرة المتصورة والكفاءة والهدف الداخلي. (1)

وعليه يمكننا تعريف التمكين النفسي إجرائياً بأنه: شعور داخلي يراود الأفراد ويقودهم إلى أعلى درجات التحفيز من خلال تعزيز إيمانهم بعملهم ورسالتهم داخل المؤسسة وبكفاءتهم الذاتية وقدرتهم على إحداث تأثير بارز في تحديد توجه المؤسسة.

2. التمكين الوظيفي وفق المنظور الإداري (الهيكلية):

وفقاً لـ"كانتر" (1985) فإن دور الإدارة في تمكين العاملين هو تزويدهم "بأدوات الطاقة" التي تزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف العمل بطريقة فعالة وذات مغزى، سيشعر العاملون الموجودون في أسفل التسلسل الهرمي للمؤسسة بالتمكين إذا تمكنوا من الوصول إلى الفرص و المعلومات والدعم و الموارد، فالعاملون الذين لديهم إمكانية الوصول إلى هياكل السلطة والفرص يميلون إلى تجربة التمكين ويكونون أكثر تحفيزاً لتحقيق الأهداف التنظيمية، يتجلى هذا الوصول إلى السلطة والفرصة في الدافع والمبادرة الضمنية، المعرفة و المرونة والمشاركة، والالتزام المطلوب من العاملين للاستجابة لظروف تنافسية متزايدة. (2)

يتم تعريف التمكين الإداري أو الهيكلية على أنه ظروف مكان العمل التي تشجع الأداء الوظيفي الأمثل وتزود العاملين بإمكانية الوصول إلى المعلومات الرسمية وغير الرسمية والدعم والموارد ، فهم بحاجة إلى الدعم والتغذية والتوجيه من الرؤساء والزملاء لإنجاز عملهم بكفاءة. (3) كما ينظر لتمكين العامل من الزاوية الإدارية على أنه بناء علائقي يصف كيف يتشارك أصحاب السلطة في المؤسسات في القوة والسلطة مع من يفنقرون إليها، حيث يعرّف المعاني التمكين الإداري على أنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع تفويض الصلاحيات وتدريب الكوادر في زيادة

(1) Elizabeth George and ZakkariyaK.A., (2018), **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector**, Library of Congress, Springer International Switzerland, p48.

(2) DAVID HUNTSMAN, (2021), **ADAPTIVE PERFORMANCE IN THE FIRE SERVICE: THE ROLE OF EMPOWERMENT PRACTICES/PROCEDURES, LEADERSHIP BEHAVIORS, AND TEMPO BALANCE**, thesisDoctorate inPHILOSOPHY, Faculty of the GraduateCollege of the Oklahoma State University, USA, P 30 .

(3) Saleh and al, (2022), **Empowerment Predicting Nurses' Work Motivation and Occupational Mental Health**, SAGE Open Nursing Volume 8, page 2.

مشاركتهم في إدارة المؤسسة وتحفيزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيق ذلك.⁽¹⁾

في حين عرفه "ملحم" بأنه تحرير الأفراد من الرقابة الصارمة من خلال التعليمات والسياسات والأوامر وإعطاء الحرية لتحمل المسؤولية لإعطاء الأفكار للإدارة للقرارات والإجراءات المتخذة في مكان العمل.⁽²⁾

وبناء على ما تقدم نعرف التمكين الإداري على أنه كافة الإجراءات والتدابير التي تسهل على العاملين في كافة المستويات الإدارية الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، ومنحهم كافة الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من الوصول للفرص واقتناصها من خلال دعم وتأييد الإدارة العليا.

بالإضافة إلى المنظورين السابقين يرجع الاختلاف في تعريف التمكين الوظيفي إلى:⁽³⁾

- أ. الاختلاف حول درجة السلطة والاختصاصات التي تسند للأفراد من أجل القيام بالعملية الإنتاجية: وعلى هذا الأساس نجد من يعرفه على أنه "الإجراء الذي يعطى بمقتضاه العاملون في المؤسسة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء القيام بالعمل".
- في حين يعرفه البعض الآخر على أنه "مشاركة العاملين في المؤسسة لسلطة تحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعية وتحديد أساليب العمل المناسبة، مع تحمل كامل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف".
- بل ويذهب آخرون إلى أبعد من ذلك في تعريفهم للتمكين الوظيفي حيث يرون أنه "إعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحديد أهداف المؤسسة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف".
- ب. تخطي العملية الإدارية لمعيار الهادفية: وفقاً للمفهوم الهادفي ينظر للتمكين الوظيفي على أنه: "قدرة العاملين على القيام بأية تصرفات من شأنها إرضاء المستهلك، فرضا المستهلك هذا يمثل الهدف المحدد لنطاق ونوعية السلطة المفوضة للعاملين".

⁽¹⁾ Kais Lassoued and aL,(2020), **The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University**, Management Science Letters 10 , page 771.

⁽²⁾Nurhidayati and Najmah,, (2022), **Performance Enhancement Strategy through Work Engagement: The Role of Transformational Leadership and Structural Empowerment**, e-Academia Journal of UiTM Cawangan Terengganu 11(1) 81-90,p83.

⁽³⁾عطية حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص13.

ت. عملية تمكين العاملين من منظور متلقي الخدمة: وفقا لمنظور تلقي الخدمة ينظر إلى تمكين العاملين على أنه: "إعطاء العاملين السلطة اللازمة لتحقيق رغبات المستهلك وليس الإدارة أو الرؤساء."

ث. تمكين العاملين من منظور فلسفي: من الناحية الفلسفية ينظر إلى التمكين الوظيفي على أنه: "شعور نفسي يستمد قوته وفاعليته من توافر بيئة ملائمة مساندة للعاملين وقيادة ملتزمة بمشاركة المعلومات ومشاركة اتخاذ القرار."

فرغم تعدد زوايا اهتمام الكتاب والمفكرين في تناولهم لمفهوم التمكين الوظيفي، إلا أنهم أجمعوا على أهمية إشراك العاملين في عملية صنع القرارات إلى جانب منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية للقيام بالعمل.

ثانياً: أهمية التمكين الوظيفي

يكتسي التمكين الوظيفي أهمية بالغة لكل من المؤسسة والعاملين على حد سواء، فإحاطة العاملين ببيئة تنظيمية تمكينية تسمح لهم بإطلاق العنان لأفكارهم وتحفز روح الإبداع لديهم مما يؤدي إلى سرعة استجاباتهم للتعرف على المشكلات وإيجاد أفضل الحلول لها، كما أن التمكين يعتبر استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف مواكبة مختلف التغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية بفضل التطوير والتحسين المستمرين. (1) فالمؤسسة اليوم تنشط في بيئة ديناميكية سريعة التغير تتوالى فيها الأحداث وتتعاقد بصفة سريعة ومتنامية يصعب التنبؤ بها، حيث يلعب التمكين الوظيفي دوراً هاماً في الرفع من جاهزية المؤسسة لمواكبة هذه التغيرات والتعايش معها من خلال سرعة الاستجابة والخفة والمرونة التي تتحقق بفضل تنمية الذكاء الاستراتيجي والأفكار الإبداعية للعاملين بالإضافة إلى تشجيعهم على تبني مفهوم التغيير والتقليل من مقاومتهم له. (2)

كما يرى "Kumar and Kumar" (2017) أن تمكين العامل هو استراتيجية تحفيزية تعزز شعور العاملين بالرضا تجاه وظيفتهم وتنظيمهم. وأن العاملين المتمكنين سعداء بالتدريب الذي تلقوه والتطوير الذاتي من خلال مختلف البرامج واجتماعات العاملين ومشاركتهم في الأنشطة المختلفة ومراعاة أفكارهم وآرائهم. حيث تشير الأدبيات إلى أن تمكين العامل له تأثير مباشر على أداءه والرضا الوظيفي وكذا الالتزام التنظيمي. (3)

(1) زكية محمود أحمد عريقات، (2007)، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص 15.

(2) شيرين زهير البيطار، (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 24-33

(3) Carlo Odoardi and al, (2019), **Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation : A Multilevel Investigation**, Journal of Work and Organizational Psychology 35(2), p23.

يرى "Brown and Lawler & Frey" أن التمكين الوظيفي للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا وبحكم احتكاكهم بالعملاء وقربهم منهم، مما يعزز قدرتهم على التعرف على احتياجاتهم، ميولاتهم وتفضيلاتهم وكذا رأيهم بالمنتج أو الخدمة ومدى رضاهم عنهما، يساهم في ضمان استجابة أسرع لهذه الاحتياجات من خلال الدفع بعملية صنع القرار إلى قاعدة الهرم باعتبارها مصدر للمعلومات والمعرفة وذلك من خلال تفويض العاملين سلطة اتخاذ القرارات التي تخص عملهم دون الحاجة للرجوع إلى المسؤولين والقادة في المستويات العليا وهو ما يضمن للمؤسسة الحفاظ على رضا وولاء عملائها من جهة،⁽¹⁾ والقضاء على البيروقراطية من خلال الرفع من مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في المستويات الإدارية السفلى.⁽²⁾ وكذا زيادة الرضا الوظيفي لهم من خلال ما يمنحهم إياه من استقلالية وحرية في أداء الأعمال المنوطة بهم، وثقة متبادلة بينهم وبين منظماتهم، والتقدير والعرفان على مجهوداتهم وما يحققونه من نتائج ايجابية ترفع من تنافسية هذه المؤسسات وتزيد في حصتها السوقية، مما يترتب عليه تقليل من دوران العمل، والتخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها العاملون أثناء أداء وظائفهم من خلال الرفع من قدرة هؤلاء على مقاومتها والتغلب عليها من جهة أخرى.⁽³⁾

وعليه يمكن تناول أهمية التمكين الوظيفي من خلال الجوانب التالية:

1. أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للفرد:

يعمل التمكين الوظيفي على تهمين الثروة البشرية داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بالعاملين في جميع المستويات وبالدرجة الأولى تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في المستويات التشغيلية نظرا لأهميتهم البالغة في إثراء معرفة المؤسسة باعتبارهم مصدرا للحصول على المعلومات ونقلها إلى باقي المستويات بالإضافة إلى قدرتهم على اكتساب المهارات وتطويرها، حيث يعمل التمكين الوظيفي على الرفع من الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لهؤلاء من خلال ضمان قدر كافي من الحرية والاستقلالية أثناء القيام بالعمل من خلال تفويضهم القدر الكافي من السلطات والمسؤوليات، وإحاطتهم ببيئة تنظيمية مفعمة بالتعاون والثقة المتبادلة و هو ما من شأنه أن يخفف من ضغوط العمل ويقلل من الصراعات والأزمات الناتجة عن تضارب المصالح والأهداف والذي قد ينتج عنه في أغلب الأحيان ارتفاع معدلات دوران العمل.

(1) عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) أيوب عبد الله السبايكة، (2011)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية، رسالة

ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، ص 37.

(3) خالد سعيد أبو هنتلة، (2008)، أثر السياسة التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية

السعودية - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، ص 24.

2. أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمنظمة

لما كان العنصر البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة لما يتميز به من ندرة وعدم القابلية للتقليد من قبل المنافسين وكذا قدرته على خلق ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمنظمة، فإن إحاطته ببيئة تمكينية تهيئ له سبل المشاركة في صنع مستقبل المؤسسة من خلال الاستفادة من مهاراته الفكرية والفنية وطاقاته الإبداعية سينعكس لا محال على مكانة المؤسسة ومركزها التنافسي، باعتبار أن العاملين في المصانع والورشات ورجال البيع وغيرهم ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء وهو ما يخول لهم التعرف على ميولاتهم وتفضيلاتهم والاستجابة السريعة لها بفضل ما يتمتعون به من استقلالية في صنع القرار وهو ما يساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنتج أو الخدمة و يضمن للمنظمة الاحتفاظ بولاء عملائها وسمعتها على حد سواء، كما توظف هذه المعلومات لاستشعار التغيرات في البيئة التنافسية للمنظمة من خلال اكتشاف الفرص واقتناصها لدعم مركزها التنافسي والتنبؤ بالتهديدات المحتملة والعمل على تجنبها لضمان بقاءها واستمراريتها.

3. أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للعملاء

يضمن التمكين الوظيفي للعملاء الحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة وفي زمن قياسي وذلك بفضل سرعة الاستجابة من قبل العاملين خاصة الذين يشغلون منهم الخطوط الأمامية للإنتاج.⁽¹⁾ وهو ما يؤثر بشكل كبير على رضا العملاء وتحسين الجودة والفعالية التنظيمية وعليه وجب على المؤسسات أن تولي اهتمام أكبر ببيئة العمل لأن ظروف عمل العاملين تعزز الإنتاجية.⁽²⁾ وفي ذات السياق يجادل "هامبورستاد وبيري" (2011) بأنه يجب توجيه التمكين نحو إثراء موظفي الخطوط الأمامية بالقدرات و المهارات اللازمة لتلبية طلبات العملاء واحتياجاتهم، فعندما يتم ذلك يمكن الحصول على رضا العملاء وربطه بالنجاح التنظيمي وبالتالي يجب على المؤسسات الخدمية والممارسين بذل المزيد من الجهود وأفضلها لتزويد العاملين الذين لديهم احتكاك وتواصل مع العملاء بالتمكين الكافي من خلال زيادة معلوماتهم وتدريبهم ومعرفتهم وثقتهم .

(1) محمد جمال أبو المجد، (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ص48.
 (2) Carlo Odoardi and al, op. cit. p23.

ثالثا: مبادئ التمكين الوظيفي

أشار " stirr " (2003) إلى سبعة مبادئ أساسية للتمكين الوظيفي، حيث يمثل كل حرف من كلمة (empower) مبدأ من هذه المبادئ:⁽¹⁾

1. تعليم العاملين -education: من بين الأولويات التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار هي مسألة تعليم الأفراد لما لها من آثار ايجابية على مردوديتهم وكفاءتهم.
2. الدافعية - motivation: من أجل إنجاح عملية التمكين وجب على الإدارة التقرب من موظفيها وتشجيعهم لتقبل فكرة التمكين داخل المؤسسة وإبراز دورهم الحيوي في تقدم المؤسسة ونجاحها من خلال برامج التوعية والتوجيه واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. وضوح الهدف - purpose: تعد عملية إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة وجعلها متاحة للجميع فيها بالإضافة إلى دعم إيمانهم بها وحشد جهودهم وطاقتهم الإبداعية من أجل تحقيقها جوهر عملية التمكين وأساس نجاحه.
4. الملكية - ownership: إن تحقيق الانجاز مرهون بدرجة تحمل المسؤولية من طرف الإدارة والعاملين، وقد قدم " stirr " في هذا الصدد المعادلة التالية: الانجاز = السلطة + المساءلة.
5. الرغبة في التغيير willingness to change: يقود التمكين المؤسسة إلى اكتشاف طرق وأساليب جديدة ومبتكرة في أداء الأعمال من خلال تبني التغيير.
6. نكران الذات ego elimination: من أبرز العقبات التي تواجه التمكين داخل المؤسسة هو تخوف المدراء من التمكين ومقاومته اعتقادا منهم بأنه يشكل تهديدا لمركزهم وإنقاصا من سلطتهم وقوتهم.
7. الاحترام respect: إن العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة تمثل أساس عملية التمكين، كما أن الاعتقاد بأن كل عنصر في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عمله والإبداع فيها يمثل جوهر عملية التمكين.

المطلب الثاني: التمكين الوظيفي وبعض المصطلحات المشابهة:

هناك تداخل كبير بين مصطلح التمكين الوظيفي والعديد من المصطلحات الأخرى وذلك بإجماع أغلبية الباحثين، وفيما يلي سنحاول الفصل بين هذه المصطلحات والمفاهيم:

(1)أيوب عبد الله السيايده، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

أولاً: التمكين الوظيفي وتفويض السلطة

يعني كل من التمكين الوظيفي وتفويض السلطة منح المرؤوسين السلطة الضرورية والكافية من أجل تنفيذ الأعمال التي كلفوا بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة،⁽¹⁾ وقصد الفصل بين المصطلحين يمكن إجراء مقارنة بينهما آخذين في الاعتبار مجموعة من النقاط الأساسية التي تمثل جوهر هذين المصطلحين وذلك وفق ما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1): مقارنة بين التمكين الوظيفي وتفويض السلطة للعاملين

عناصر المقارنة	التمكين	التفويض
مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل	المفوض بفتح الواو هو المسؤول فعليا عن النتيجة الفعلية للعمل	يبقى المفوض بكسر الواو هو المسؤول عن النتيجة الفعلية للعمل
الرقابة	الرقابة ذاتية	رقابة المدير المباشرة لسير العمل
الركائز الإرشادية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة لهم	رؤية المؤسسة، الأهداف المعلنة، المعايير الشخصية للموظفين المتعلقة بالتميز والالتزام	التعرف المحدد للمهام من حيث النواحي المالية والجودة والمواعيد النهائية ومعايير الممارسات العملية في محيط العمل.
قياس مدى النجاح المتحقق	التقدم الملموس وتحقيق أهداف المؤسسة والحكم السليم الذي يمارسه العاملون في التعامل مع المهام والقرارات.	تحقق المهام الموكلة للموظفين بصورة رئيسية.
مدة منح السلطات	تبدأ قبل تنفيذ المهام وتستمر إلى ما بعد تنفيذ المهام.	تنتهي بانتهاء المهام المطلوب تنفيذها.
تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين	يشجع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين لأنه يقوم على إعطاء العامل السلطات التي تمكنه من الاستقلال في التفكير وحرية التصرف بما يراه منسباً لتحقيق الأهداف المنشودة.	لا تشجع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين لأنها لا تتيح للموظفين الفرصة في التفكير والتصرف بحرية وإنما الالتزام بالتعليمات من أجل تنفيذ مهام محددة ذات نتائج متوقعة سلفاً.
المعلومات المتاحة للموظفين	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بالمعلومات المتاحة للموظفين بشاركتها ضمن كافة المستويات الإدارية.	السماح بقدر يسير من المعلومات التي تكفي فقط لتنفيذ المهام المطلوب تحقيقها.

(1) زكية محمود أحمد عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 13

محددة بقدرة القادة على التفويض الفاعل للسلطة ومحددة بمستوى طاقة أو تأثير هؤلاء القادة.	غير محدودة	إمكانات العاملين وقدرتهم على الإبداع
--	------------	---

المصدر: زكية محمود أحمد عريقات، (2007)، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص 16.

فالتمكن الوظيفي أعم وأشمل من تفويض السلطة والعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، فتفويض السلطة لا يتعدى كونه بعد أو جزء من عملية التمكين الوظيفي ومرحلة ابتدائية من مراحلها يقوم على تفويض الرئيس جزءا من صلاحياته وسلطته للمرؤوسين في حدود المهام الموكلة لهم مع تحمله التبعات والنتائج المترتبة عن هذا التفويض، إلى جانب منحهم قدر يسير من المعلومات مع إمكانية استعادة هذه السلطة وفق قواعد وضوابط محددة، في حين يقوم التمكين الوظيفي على إتاحة ومشاركة قدر كبير من المعلومات بين كافة المستويات الإدارية إلى جانب تحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن التفويض من قبل الشخص المفوض بفتح الواو.⁽¹⁾

ثانيا: التمكين الوظيفي والإثراء الوظيفي:

يقصد بالإثراء الوظيفي إعادة تصميم الوظائف وهندستها بالشكل الذي يضمن تنوعا أكبر في الأنشطة ومنح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم والسماح لهم بالتعرف على نتائج هذه الأعمال وتقييم مستوى أدائهم من خلال الرقابة الذاتية.

في حين يعمل التمكين الوظيفي على إحداث تغيير في العمل، قد يؤدي هذا التغيير إلى التعديل في خصائصه وتصميمه بالطريقة التي تضمن الرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين وتمكنهم من إحداث التأثير الإيجابي على العلاقات بينهم و طريقة أداء العمل ومخرجاته ومن هذا المنطلق يتضح جليا الفرق بين المفهومين ، حيث يتناول الإثراء الوظيفي الخصائص الوظيفية بينما يركز التمكين الوظيفي على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.⁽²⁾ وفي نفس الوقت يتقاطع مفهوم إثراء العمل مع التمكين في أنه يركز على زيادة الدور

⁽¹⁾ أشرف قاسم مصطفى العليمات، (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص الأصول والإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان العربية، الأردن، صفحة 26.

⁽²⁾ رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، (2007)، الإدارة بالثقمة والتمكين، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص 59.

الداعم للمسؤولين كتقليل دور المراقب المباشر، فبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين كون هذا الأخير يتطلب إعادة تقييم العمل وإحداث تغييرات وتحسينات فيه.⁽¹⁾

ثالثا: التمكين الوظيفي والتطوير الوظيفي:

يعتبر التطوير الوظيفي سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على العاملين ذوي الإمكانيات والكفاءات العالية على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية، في حين أن التمكين الوظيفي هو عملية شاملة لتحليل الكفاءة والإدارة المنهجية لجميع الأفراد داخل المؤسسة دون استثناء وذلك قصد الرفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم عكس التطوير الوظيفي الذي يركز ويهتم بالأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية دون سواهم.⁽²⁾

رابعا: التمكين الوظيفي والمشاركة

هناك خلط كبير لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين و المشاركة حيث تعني المشاركة فتح المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم وآرائهم حول اتخاذ قرار يهمهم ويهم مستقبل مؤسستهم أو حل مشكلة تواجههم وتعيق مساهمهم نحو التقدم والنجاح من خلال مساندة رؤسائهم لتحقيق ذلك، حيث يمكن لهؤلاء توظيف هذه الأفكار والاقتراحات إذا تبين لهم أنها مجدية أو تركها في حالة ما إذا تبين عكس ذلك، في حين يعمل التمكين الوظيفي على تنمية شعور الأفراد بقدرتهم على إدارة أنفسهم وحل مشاكل العمل على مستواهم دون الرجوع إلى مسؤوليهم من خلال تعزيز مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية عن طريق التدريب المستمر والتفويض والتحفيز والاستقلالية.

كما تعد عملية المشاركة الأساس الذي يبنى عليه تمكين العاملين خاصة في الصفوف الأمامية، فالأفراد بدون معلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية ولا المساهمة في حل الأزمات التي تواجههم، إلا أن السماح للموظفين بالمشاركة في المؤسسة يختلف تماما عن منحهم سلطة توليهم المسؤولية الكاملة،⁽³⁾ والجدول الموالي يوضح أهم الفروق الجوهرية بين المشاركة والتمكين الوظيفي:

⁽¹⁾ دغريير فتحي، (2017-2018)، دراسة متطلبات التحول إلى المؤسسة المتعلمة من خلال مدخل التمكين - دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر - أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة 2، الجزائر، ص 181.

⁽²⁾ Em Yusuf Iis and al, (2021), **The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in The Government of Aceh – Indonesia**, Quantitative Economics and Management Studies, Vol. 2 No. 6, page378.

⁽³⁾ رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مصدر سبق ذكره، ص 62.

الجدول (2): أهم الفروق الجوهرية بين المشاركة والتمكين الوظيفي

التمكين الوظيفي	المشاركة	البعد
فرق العمل المستقلة	الهرمية	أسلوب العمل التنظيمي
الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات	دوائر الجودة، برنامج المقترحات	طرق المشاركة
صنع القرارات	من الأعلى إلى الأسفل	أسلوب اتخاذ القرار
جهود العاملين بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية		
الاعتراف بالجهد الجماعي	الاقتراحات مقبولة أداء العمل فردي	الانطباع نحو المسؤولين
إيجاد بيئة لعمل الفريق	الإشراف	تركيز الإدارة

المصدر: برني لطيفة، (2014-2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص16.

خامسا: التمكين الوظيفي والقيادة الذاتية:

إن القيادة الذاتية تعرف على أنها: "عملية التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف الدافعية الذاتية ويبدى المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، الذي نحتاجه لأداء أعمالنا"، حيث ناقش الكثير منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (super leadership) والقيادة الذاتية (-leadership self)، حيث يرون أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة. (1)

مما سبق يتضح لنا جليا أن مصطلح التمكين الوظيفي أعمق وأشمل من جميع المصطلحات التي تم مقارنتها معه، وأن هذه الأخيرة تشكل جزءا من التمكين الوظيفي.

(1) المرجع نفسه، ص61.

المطلب الثالث: أنواع التمكين الوظيفي ومستوياته

ميز المفكرون بين عدة أنواع من التمكين الوظيفي، كما فصلوا بين مستوياته كما يلي:

أولاً: أنواع التمكين الوظيفي

ميز "ياسين محجر وآخرون" (2013) نقلاً عن "souminen" (2003) بين ثلاثة أنواع من التمكين الوظيفي:⁽¹⁾

1. **التمكين الظاهري:** يعبر عن قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم في القضايا المتعلقة بمجال نشاطهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. **التمكين السلوكي:** يعبر عن اندماج الفرد في المجموعة واكتسابه لمختلف المهارات والتقنيات والمعارف التي تساعده في تحديد المشكلات التي تواجهه واكتساب القدرة على حل هذه المشكلات بشكل ايجابي وسريع.
3. **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** يعبر عن قدرة الفرد على تحديد المشكلة وحلها وكذا تطوير أساليب أداء الأعمال قصد تحسين الأداء وزيادة الفعالية والكفاءة.

ومن من منظور آخر ميز "عمر جهاد عبد الرحيم محمدي" (2016) نقلاً عن "أندراوس، ومعاينة"، (2008) بين الأنواع التالية من التمكين الوظيفي:⁽²⁾

1. **التمكين الرسمي:** التمكين الذي تحدده مجموعة من القوانين والسياسات والخطوات الرسمية والمخططة.
2. **التمكين الغير رسمي:** وهو عكس التمكين الرسمي، حيث يتم بطريقة عفوية دون قيود أو شروط أو إجراءات محددة مسبقاً.
3. **التمكين الطوعي:** وهو يشبه إلى حد كبير التمكين الغير رسمي لأنه لا يخضع لقيود وقوانين مؤسسية.
4. **التمكين المباشر:** ويتجسد من خلال التأثير المباشر للعاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات على مستوى المؤسسة.

⁽¹⁾ ياسين محجر وآخرون، (2013)، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، المؤتمر الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، 15 و16 جانفي 2013 ص 353.

⁽²⁾ عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 18-19.

5. **التمكين التمثيلي:** يتم من خلال تعيين العاملين لمجموعة من الأفراد وتفويضهم صلاحيات تمثيلهم والنيابة عنهم في مختلف الاجتماعات والمجالس المنعقدة على مستوى المؤسسة.

وفي تصنيف آخر تم تقسيم التمكين الوظيفي إلى الأنواع التالية:⁽¹⁾

1. **التمكين من خلال المشاركة:** وتتم عملية تمكين العاملين من خلال منحهم القدرة على اتخاذ القرار التي تخص بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل دون الرجوع للمديرين، ويتجسد التمكين من خلال مشاركة العاملين في جلسات لاتخاذ القرارات التي تخص الاستجابة الفورية لرغبات الزبائن وتولى خدمة العملاء.

2. **التمكين من خلال التداخل:** يسمح هذا النوع من التمكين بالاستفادة من خبرة وأفكار الأفراد في جميع المستويات من خلال تمكينهم من المشاركة في الاجتماعات الدورية والجلسات التي تعقد على مستوى المؤسسة من أجل التباحث حول السبل الكفيلة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، إلا أن سلطة اتخاذ القرار يتفرد بها المدير وحده.

3. **التمكين من خلال الالتزام:** تركز عملية تمكين العاملين على مشاركتهم أهداف المؤسسة ودفعهم للالتزام بها وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل وتنمية إحساسهم بالانتماء للمنظمة.

4. **التمكين من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية:** إن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين.

5. **التمكين من خلال الإدماج:**

يعرف "Vera" (2001) الإدماج بأنه "طريقة انغماس العاملين في جميع المستويات في عملية التفكير التنظيمي"، كما يعرفه "Simona and Sunhilde" (2008) على أنه "نظام يشجع العاملين على المشاركة في تحسين الأعمال من خلال قدراتهم الإبداعية، بقصد تقديم اقتراحات للتحسين والمشاركة بمعارفهم وخبراتهم لا سيما تلك التي تتصل بأعمالهم المباشرة."

⁽¹⁾ أحمد علي عباس، (2010-2011)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية، رسالة ماجستير تخصص إدارة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص39.

فإدماج العاملين يعني إشراكهم في عملية صنع القرار ومعالجة المشاكل من خلال حلقات الجودة، فرق الإحاطة، فرق العمل الجماعي، فرق العمل المدارة ذاتيا، جماعات حل المشكلات، وغيرها من الأساليب التشاركية، فالهدف الأساسي من عملية الإدماج هذه هو تقوية الروابط بين العاملين والمؤسسة، هذه الروابط ستعمل على رفع درجات الالتزام، ودعم الشعور بالتمكين لدى العاملين.⁽¹⁾

ثانيا: مستويات التمكين الوظيفي: حدد "Pasto" خمسة مستويات يمكن للإدارة تطبيقها وهي:⁽²⁾

1. **المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.
2. **المستوى الثاني:** بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.
3. **المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى تكوين حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل لتقديم مجموعة من الاقتراحات والمداخلات التي قد يأخذ بها المدير أو لا ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.
4. **المستوى الرابع:** بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تصنع القرارات بشكل نهائي.
5. **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال صنع واتخاذ القرار بالتعاون مع فرق العمل ذاتية الإدارة.

أما "Gihnow and Mcshane" فيقسمان التمكين الوظيفي إلى ثلاثة مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال عملية صنع القرارات وهي كالتالي:⁽³⁾

1. **المستوى الأدنى:** (الاستشارة الانتقائية)، في هذا المستوى من التمكين العامل مطالب بتقديم جملة من الأفكار والآراء حول موضوع ما وذلك بشكل فردي ودون سابق علم ودراية بالمشكلة التي ستعالج بفضل هذه الأفكار والمعلومات.

⁽¹⁾ دغريير فتحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-180.

⁽²⁾ مساعدي عماد، (2019-2020)، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، ص ص 32-33.

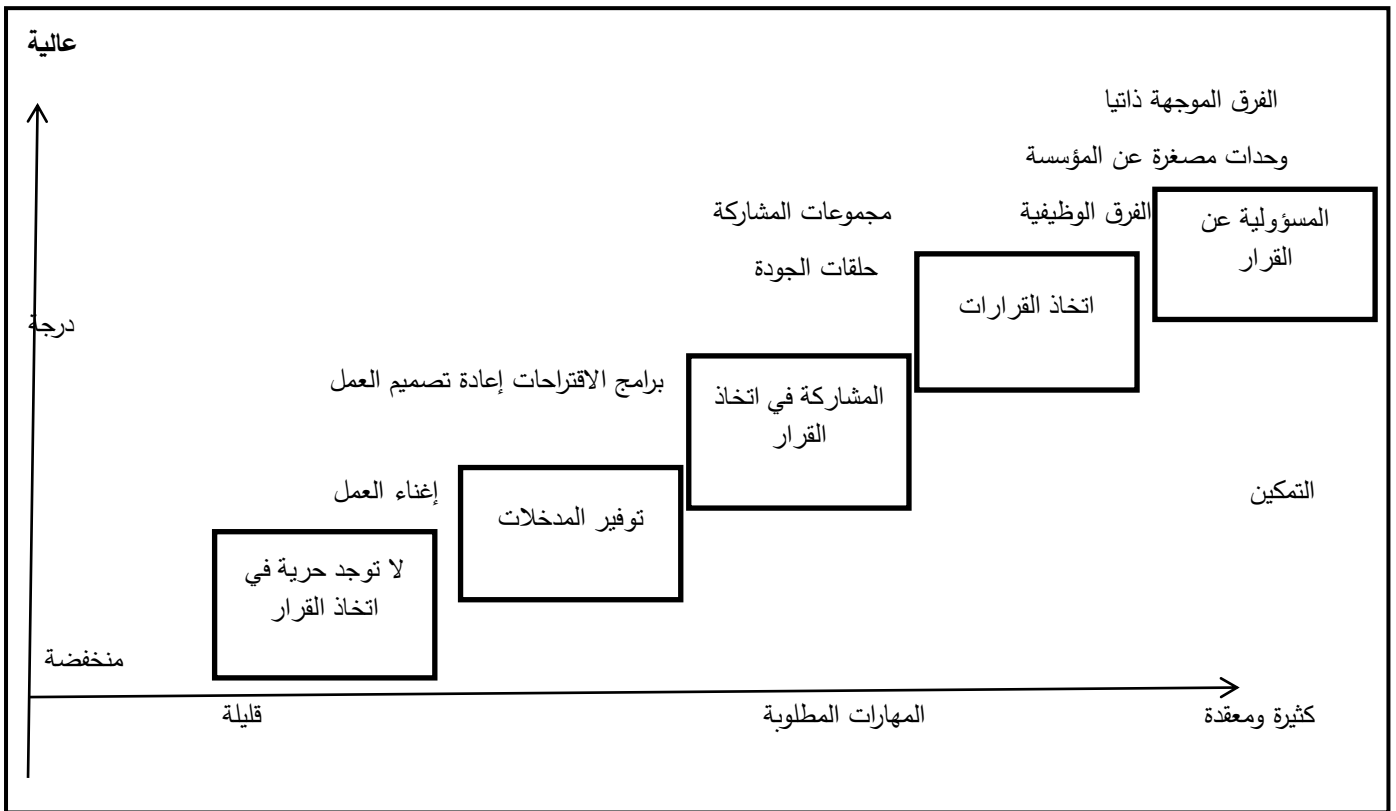
⁽³⁾ بزنيار يوسف، (2019-2020)، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 2، الجزائر، ص 205.

2. **المستوى المتوسط:** عند هذا المستوى من التمكين يكلف العاملون بتقديم اقتراحات وحلول لمشكلة معلومة لهم وذلك بشكل فردي أو جماعي، إلا أن اتخاذ القرار بشأن اعتماد هذه الاقتراحات تقع ضمن صلاحيات الرئيس وسلطاته، وتمثل حلقات الجودة، وبرامج اقتسام المكاسب والإدارة بالكتاب المفتوح، من بين أهم الطرق التي يتم من خلالها إشراك العاملين في حل المشكلات في هذا المستوى.

3. **المشاركة العالية:** تنفرد المؤسسات المعتمدة على الفرق بالوصول إلى هذا المستوى من التمكين العالي، حيث يتولى العاملون مهمة إدارة منظومة القرار من خلال اكتشاف المشكلات وتطوير البدائل واختيار أفضلها ومراقبة النتائج المترتبة عنها.

في حين تناول "Daft" التمكين الوظيفي من خلال خمسة مستويات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (1): مستويات التمكين من وجهة نظر (Daft 2001).



المصدر: بزنيار يوسف، (2019-2020)، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 2، الجزائر، ص 208.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه وجود خمسة مستويات للتمكين الوظيفي، أما المستوى الأول فيجسد غياب الحرية والاستقلالية لدى العاملين فهم غير مخولين لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولكن الأمر يتغير تدريجيا بالانتقال إلى باقي المستويات، حيث يمنح هؤلاء العاملون إمكانية المشاركة في صنع القرار ولكن بدرجات

متفاوتة ومرتفعة كلما انتقلنا من مستوى لآخر وصولاً إلى درجة التفويض الكامل للصلاحيات والسلطات عن القرار، حيث يصبح العامل في هذا المستوى قادراً على إحداث التأثير والتغيير في الهياكل والخطط ونظم المكافآت بالمؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: الأبعاد والنماذج المفسرة للتمكين الوظيفي

إن الباحث في موضوع التمكين الوظيفي يلاحظ اختلاف واضح بين المفكرين في تبني أبعاده، والنماذج المفسرة له، وفيما يلي أهم الأبعاد والنماذج المفسرة للتمكين الوظيفي:

أولاً: أبعاد التمكين الوظيفي:

اختصر العديد من الباحثين من أمثال: "سيرجيو فرينديز" (2013) التمكين الوظيفي في بعدين أساسيين هما البعد النفسي والبعد الهيكلي، إلا أن بعضهم رأى بضرورة فصل القيادة عن التمكين الهيكلي واعتبارها بعداً أساسياً إلى جانب البعدين السابقين من أمثال كل من "Menon" (2001)، "Sun et al" (2012)، "Osman Tayyar ÇELİK & Servet ATİK" (2020)، فقد اعتمدوا في دراستهم للتمكين الوظيفي على ثلاثة أبعاد وهي التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، تمكين القيادة، أما "Carmen Leong M L & al" (2015) فقد فصلوا الموارد عن البعد الهيكلي واعتباره بعداً أساسياً إلى جانب البعدين السابقين، والجدول الموالي يبين الأبعاد الأساسية والثانوية للتمكين الوظيفي حسب توجهات بعض المفكرين:

الجدول (3): أبعاد التمكين الوظيفي حسب توجهات بعض الباحثين والمفكرين.

أسم الباحث أو المؤلف	السنة	أبعاد التمكين الوظيفي
أبعاد التمكين النفسي		
Gretchen spreitzer	1995	وجود معنى للعمل، القدرة، التقرير الذاتي، التأثير
Hamid Tohidi & Mohammad Mehdi Jabbar	2012	الكفاءة الذاتية، الاستقلالية، الفعالية، الثقة، القيمة.
قاسمي كمال وضيف دنيا	2017	حرية التصرف، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير
Tiantong Yuan & all	2021	المعنى، الفعالية الذاتية، التأثير، تقرير المصير
أبعاد التمكين الإداري (الهيكلي)		
Eccless	1993	القوة، الموارد، الحرية
Itsara Boonyarit & al	2010	الوصول للمعلومات، الدعم، الموارد، فرص التعلم،

⁽¹⁾ بزنيار يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 208

السلطة الرسمية السلطة الغير رسمية.		
المشاركة بالمعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز والمكافآت، التدريب، تفويض السلطة.	2017	قاسمي كمال وضيف دنيا
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	2020	عميري محمد
تفويض السلطة، التدريب المستمر، التواصل الفعال، التحفيز	2020	Kais Lassoued & ALL
الوصول للمعلومات، الدعم، الموارد، فرص التعلم	2022	Nurhidayati & Najmah
أبعاد تمكين القيادة		
القيادة بالقدوة، صنع القرار التشاركي، التدريب، الإعلام، التفاعل مع الفريق	2000	josh .arnold & fritz drasgow
تعزيز معنى العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرار، التعبير عن الثقة في الأداء العالي، توفير الاستقلالية عن القيود البيروقراطية.	2005	Michael Ahearne & al
مشاركة السلطة، دعم التنمية، الدعم التحفيزي	2014	Amundsen & Martinsen

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1. أبعاد التمكين النفسي:

فيما يلي سنستعرض أبعاد التمكين النفسي حسب المقياس الشهير الذي طوره "spreitzer" (1995):

أ. المعنى:

المعنى هو قيمة هدف أو غرض العمل الذي يتم الحكم عليه فيما يتعلق بالمثُل أو المعايير الخاصة بالفرد وتنشأ مشاعر المعنى والغرض من التوافق بين احتياجات دور الفرد في العمل ومعتقداته (القيم والسلوكيات) ويعتقد أن عدم وجود معنى يؤدي بالتأكيد إلى اللامبالاة ومشاعر عدم المشاركة غير المواتية للتحفيز الوظيفي والتميز في الأداء الوظيفي، إنها فرصة لجعل الأفراد يشعرون بالسعي وراء أهداف وظيفية مهمة وقيمة، فالمعنى يعني أن يكون ذا قيمة، ونعني بالقيمة قيمة الأهداف المهنية للشخص واهتمامه بالوظيفة.⁽¹⁾

ب. الشعور بالكفاءة والفعالية:

تشير الكفاءة إلى الدرجة التي يؤدي بها الشخص الذي يتمتع بالمهارات واجبات الوظيفة بنجاح و يُعد توقع الكفاءة الذاتية جانباً رئيسياً يُظهر مدى محاولة الناس التغلب على العقبات والتجارب غير المتوافقة ومدى

⁽¹⁾Mohammad Ali Haghghi and al, (2014), **Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources**, Global Journal of Management Studies and Researches, 1(2), page125.

قدرتهم على المقاومة في الظروف الصعبة الجديدة، في الواقع عندما يوسع العاملون كفاءتهم الذاتية بالإضافة إلى مهاراتهم وقدراتهم ومثابرتهم واستعدادهم لتحقيق أهدافهم والتغلب على عقبات النجاح فإنهم يشعرون بالتمكين،⁽¹⁾ يتحمل العاملون الممكونون المسؤولية ويشعرون بملكية سلوكهم إنهم يرون أنفسهم أشخاصا نشيطين وقادرين على اتخاذ الإجراءات بشكل خلاق ، واتخاذ القرار بشكل مستقل وتجربة أفكار جديدة ، هؤلاء الأشخاص لديهم شعور بالحكم الذاتي و السلطة كما يتمتع الأشخاص الممكونون بإحساس قوي بالسيطرة الشخصية على العمل، فهم يعتقدون أن بإمكانهم التأثير على البيئة أو نتائج العمل، و عندما يشعر الناس بالفعالية يصبحون متمكنين وعلى يقين من أنهم قادرين بما يكفي على أداء واجباتهم المطلوبة، فهم يشعرون بالتفوق ويعتقدون أنهم يستطيعون النمو وتعلم طرق جديدة لمواجهة التحديات .⁽²⁾

ت. الشعور بالاستقلال الذاتي (تقرير المصير)

الاستقلالية تعني حرية الفرد واستقلاله في تحديد الأنشطة الضرورية لأداء واجبات الوظيفة، ويتضمن النشاط المستقل الممارسة والشعور بالحرية والاستقلالية.⁽³⁾

ث. الشعور بالثقة

يشير إلى العلاقات بين كبار المديرين والمرؤوسين، الثقة في الاهتمام والكفاءة والانفتاح والثقة بالآخرين، حيث أن الأشخاص القادرين لديهم شعور بالثقة، ويعتقدون أنهم سيعاملون بعدل وصدق وهم واثقون من أن كبار المديرين سيتصرفون معهم بحيادية.⁽⁴⁾

ج. الشعور بالتأثير

يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يُنظر بها إلى السلوك بشكل مختلف في أداء الأهداف المهنية ، وقد عبر "Cameron & Whetten" عن التأثير بقبول العواقب الشخصية : إنه المكان الذي يمكن للفرد أن يكون له تأثير على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية للوظائف، حيث يتمتع الأشخاص الماهرون بالسيطرة الشخصية على النتائج إنهم يعتقدون أن بإمكانهم إحداث تغيير من خلال التأثير على البيئة التي يعملون فيها

(1) Hamid Tohidi and Mohammad Mehdi Jabbari, (2012), **The aspects of empowerment of human resources**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 31, pp 331-332

(2) Jabran Khan and al, (2020), **Psychological Empowerment and Project Success: The Role of Knowledge Sharing**, IEEE Transactions on Engineering Management, p2.

(3) Jabran Khan and al, Ibid.p2.

(4) Carsten C. Schermuly and al, (2023), **Empowered to Stay Active : Psychological Empowerment, Retirement Timing, and Later Life Work**, Journal of Adult Development, p13.

أو النتائج التي ينتجونها فالتأثير يعني المعتقدات الشخصية في وقت معين حول القدرة على التغيير في الاتجاه المرغوب وقبول العواقب الشخصية.⁽¹⁾

2. أبعاد التمكين الإداري:

وفقا "لكانتر" (1985)، فإن دور الإدارة في تمكين العاملين هو تزويدهم بـ "أدوات الطاقة" التي تزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف العمل في طريقة فعالة وذات مغزى، يصف نهج التمكين الهيكلي الذي وضعه "كانتر" (1977، 1979) أن العاملين الموجودين في أسفل التسلسل الهرمي للمؤسسة سيشعرون بالتمكين إذا تمكنوا من الوصول إلى الفرص والمعلومات والدعم والموارد.⁽²⁾

أ. الفرصة

يشمل الوصول إلى الفرصة وصول العاملين إلى التعلم والتطوير الذي يساعد هم على التقدم في المؤسسة.⁽³⁾

ب. المعلومات

الوصول إلى المعلومات يشير إلى المعرفة الضرورية للموظفين لأداء أنشطة وظيفية، حيث يحتاج العاملون في جميع المستويات الإدارية للمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل للمشاركة في عملية صنع القرار البناء داخل المؤسسة، لذا يجب أن تتوفر لهم إمكانية الوصول للمعلومات التي تخص كيفية القيام بوظائفهم وفرق العمل التي يشغلون ضمنها، حيث يتوقف نجاح التمكين على قدرة من يجري تمكينهم على الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة في الوقت المحدد.⁽⁴⁾

ت. الدعم

يجب أن يكون للإدارة العليا موقفا إيجابيا تجاه التمكين من خلال منح العاملون دعم اجتماعي وإشرافي عال وصلاحيات واسعة أثناء القيام بوظائفهم.

ث. الموارد

يعكس الوصول إلى الموارد قدرة العاملين على الوصول إلى الإمدادات والموارد والمواد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية قد يؤدي الوصول إلى الموارد التنظيمية الهامة مثل المواد والأموال وما إلى ذلك إلى الشعور بالسيطرة الشخصية وفي النهاية الشعور بالتمكين، سيطور العاملون مستوى من الثقة عندما يكون لديهم إمكانية

⁽¹⁾Mohammad Ali Haghighi and al, op.cit. p125.

⁽²⁾DAVID HUNTSMAN, (2021), op.cit. P29

⁽³⁾DAVID HUNTSMAN, Ibid. P29

⁽⁴⁾طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسى المصري، (2018)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، ص188.

الوصول إلى موارد المؤسسة، يتجلى هذا الوصول إلى السلطة والفرصة في الدافع والمبادرة والمعرفة الضمنية والمرونة والمشاركة والالتزام المطلوب من العاملين للاستجابة لظروف تنافسية متزايدة وعندها يمكنهم أن يصبحوا أكثر إبداعاً في مجال عملهم.⁽¹⁾

3. تمكين القيادة:

تعرف القيادة على أنها: "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".⁽²⁾ وتعرف القيادة أيضاً بأنها: "مجموعة من المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر".⁽³⁾ أي أن القيادة هي: قدرة الشخص على توجيه سلوك مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك بفضل امتلاكه لصفات وسمات شخصية تميزه عن الآخرين وتجعل منه قائداً لهم.

وتعتبر القيادة التمكينية عن مجموعة من الممارسات أو الإجراءات الإدارية والسلوكيات القيادية التي تهدف إلى تحديد وإزالة الظروف التي تعزز العجز في العمل، وإزالة القيود التنظيمية، وتفويض السلطة والمسؤولية لتعزيز الحالات التحفيزية للموظفين.⁽⁴⁾ وفيما يلي نستعرض أبعاد القيادة التمكينية حسب المقياس الذي طوره (2000) "josh. arnold & fritz drasgow":⁽⁵⁾

أ. القيادة بالقدوة:

تشير القيادة بالقدوة إلى مجموعة من السلوكيات التي تظهر التزام القائد بعمله وكذلك بعمل أعضاء فريقه حيث تتضمن هذه السلوكيات العمل بجد قدر المستطاع وبمقدار يفوق جدية الأعضاء في الفريق.

ب. صنع القرار التشاركي:

يشير صنع القرار التشاركي إلى استخدام القائد لمعلومات أعضاء الفريق ومدخلاتهم في اتخاذ القرارات، من خلال تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم.

(1) DAVID HUNTSMAN, op.cit. P30.

(2) الرواشدة إياد طه، (2020)، إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 6 العدد 2، ص 222.

(3) زواتيني عبد العزيز، (2019)، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية حالة مؤسسة سونلغاز - معسكر، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، العدد 2.

(4) DAVID HUNTSMAN, ibid. p32.

(5) josh . arnold and fritz drasgow, (2000), **the empowering leadership questionnaire the construction and validation of new scale for measuring leader behavior**, journal of organizational behavior, 21, p254-255.

ت. التدريب:

نقصد بالتدريب مجموعة من السلوكيات التي تتقن أعضاء الفريق وتساعدهم على الاعتماد على الذات،
كنتقديم اقتراحات حول تحسين الأداء والتطوير الذاتي للفريق.

ث. الإعلام:

يتلخص معنى الإعلام في نشر القائد للمعلومات التي تخص مهمة المؤسسة وفلسفتها على نطاق واسع،
بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل شرح قرارات المؤسسة لأعضاء الفريق وإبلاغهم بالتطورات

الجديدة في السياسة التنظيمية

ج. التفاعل مع الفريق:

يجب على القائد التمكيني إظهار القلق اتجاه مخاوف وانشغالات أعضاء فريقه من خلال تخصيص الوقت
الكافي لمناقشتها وحلها، بالإضافة إلى تتبع ما يجري في الفريق والعمل بشكل وثيق مع جميع الأعضاء دون
استثناء وإظهار الاهتمام والاحترام لرفاهيتهم.

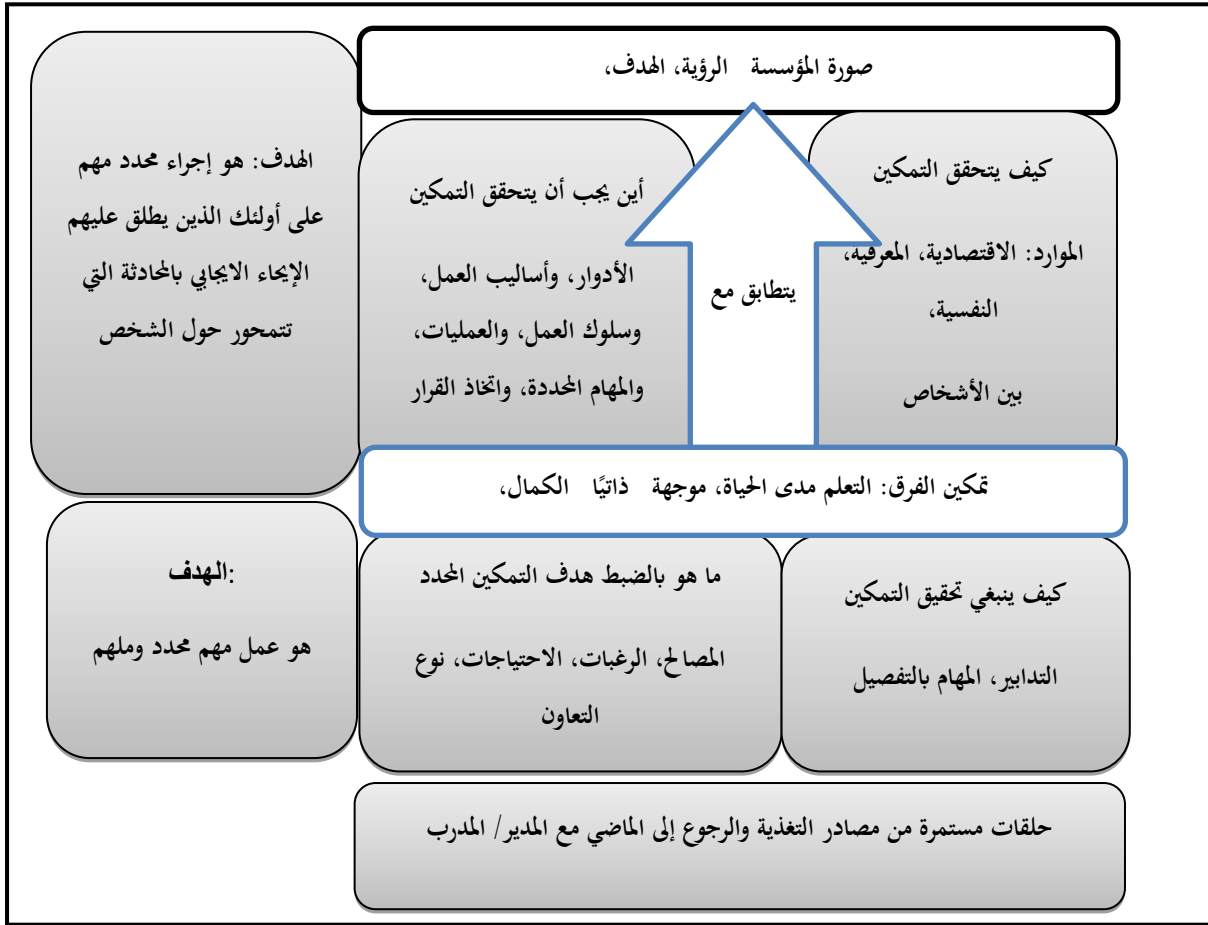
ثانياً: نماذج التمكين الوظيفي

إن الباحث في موضوع التمكين الوظيفي يجد العديد من النماذج المقدمة من طرف الباحثين في علم الإدارة
والتسيير والتي تعاقبت محاولة وضع مفهوم محدد للتمكين وتحديد المراحل والعمليات والشروط التي تتحكم في
سير هذه الظاهرة، وسنحاول فيما يلي استعراض بعض هذه النماذج:

1. نموذج : تحول التمكين

نموذج تحول التمكين هو نهج لتصور المكونات المختلفة للتمكين، ويتكون من 10 لبنات بناء تركز على
الإنسان كفرد أو كفريق كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (2): نموذج تحول التمكين



Source: Willems marion- wiesbaden, **empowerment von mitarbeitern und teams in organization** en, spinger fachmedien, wiesbaden, herdel berger, berlin, germany, 2022, p32

- أ. حيث يظهر في المنطقة البيضاء " هدف فريق التمكين هو التعلم مدى الحياة من خلال القيادة الذاتية، فالفرد أو الفريق لديه هدف ورؤية، يتناسب هذا الهدف مع الهدف الشامل للمنظمة.
- ب. لتنفيذ التمكين عليك أن تبدأ على الجانب الأيسر: مساحة التحدي -مع صياغة القلق، مع مسألة مكان التمكين، أن يتحقق في عملية محددة من حيث سلوك العمل في صنع القرار في دور معين أو في منطقة محددة من مسؤولية القائد
- ت. على الجانب الأيمن من نموذج تحويل التمكين هو مساحة الحل هنا يتم استكشاف الموارد التي يمكن استخدامها لمقاربة الهدف من خلال التدابير الفردية هناك أيضا حلقات للتغذية الراجعة لمعرفة ما إذا كانت التدابير والمهام الواجبة قد أدت إلى مزيد من التمكين.⁽¹⁾

⁽¹⁾Willems marion- wiesbaden , (2022), **empowerment von mitarbeitern und teams in organisationen**, spinger fachmedien, wiesbaden, herdelberger, berlin, germany, p32.

2. نموذج "marquardt" (2002) في التمكين: أكد "marquardt" في كتابه " بناء المؤسسة المتعلمة" على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، وذكر في نموذجه بأن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:⁽¹⁾
- أ. مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لم يفوض العاملون بعد لاتخاذ القرارات
 - ب. مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: وهنا يتم تقديم آراء ومدخلات العاملين
 - ت. مرحلة حلقات التمكين: وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار بشكل مستقل من قبل العاملين
 - ث. مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تتخذ القرارات بشكل مستقل من قبل العاملين
 - ج. مرحلة التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات بشكل تشاركي.
3. نموذج "tom peters" (1999) لعملية التمكين:

يقوم هذا النموذج على عنصرين هما: إشراك العاملين في كل شيء واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ويفترض أن الإدارة تتبنى التمكين وتدرك ضرورة إشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة كما أنها تهيئ المناخ الملائم لتوليد الأفكار جديدة والمبتكرة، وقد حدد النموذج مجموعة من العوامل التي تساهم في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل وهي كالتالي:

أ. حسن الاستماع للموظفين؛

ب. تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم؛

ت. الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛

ث. الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛

ج. توفير نظام أجور محفز؛

وبالمقابل يحدد "بيترز" في نموذجه أهم التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من التمكين وهي: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.⁽²⁾

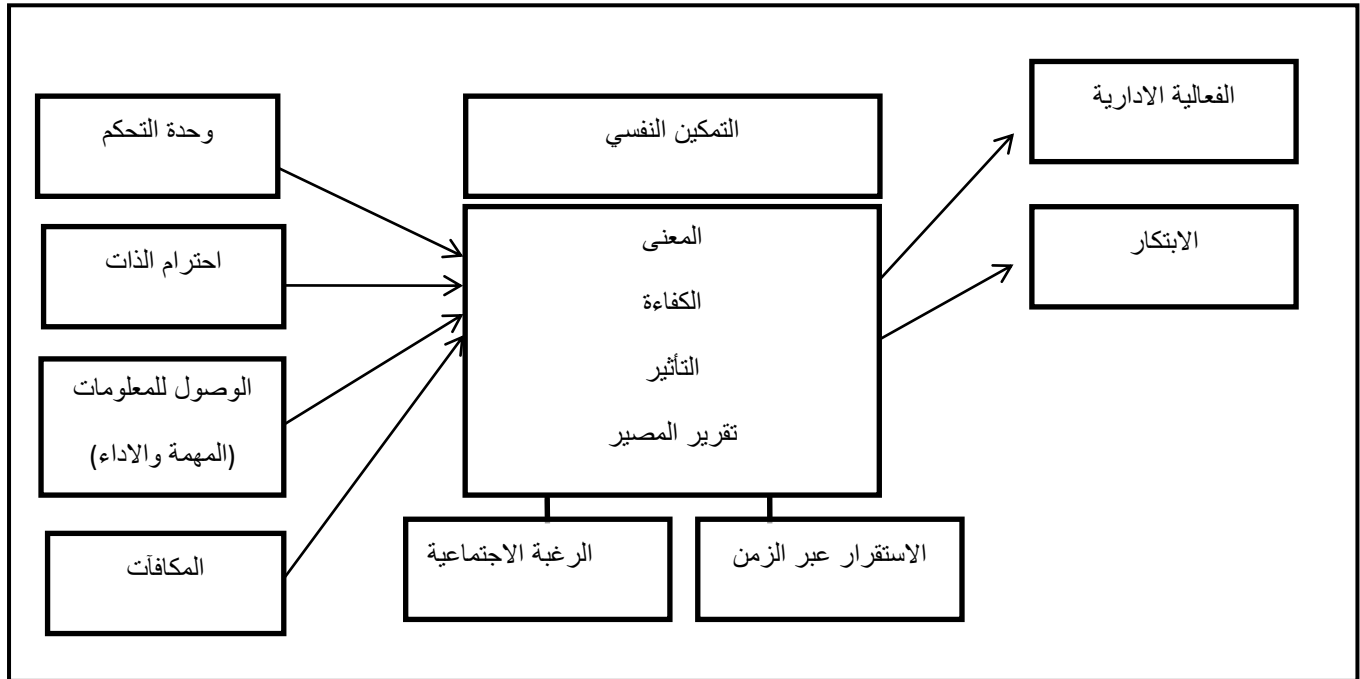
⁽¹⁾ حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، (2014)، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، صفحة 58.

(2) المرجع نفسه، صفحة 58.

4. نموذج "spreitzer" (1995):

ركز النموذج على المنظور النفسي في تناوله لمفهوم التمكين وذلك من خلال اتجاهات العاملين نحو التمكين والتي تكمن في الكفاءة، التأثير و تقرير المصير بالإضافة إلى الإحساس بمعنى العمل، وأوضحت "spreitzer" أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يستوجب توفر الاستقرار والرغبة المشتركة بين جميع الأطراف من إدارة وموظفين ، وبمجرد ترسخ هذه القنوات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين الوظيفي من خلال اعتماد نظام فعال للمكافآت بالإضافة إلى احترام الذات ووحدة التحكم وسرعة الوصول للمعلومات، حيث تم تحديد نوعين من العوامل المساعدة على تمكين العاملين إحداها خاصة بالفرد والأخرى بالوظيفة، فتتضافر هذه العوامل من أجل الوصول إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة والمتمثلة في: المعنى، الجدارة، التأثير، التقرير الذاتي، وذلك بغية الوصول إلى الفعالية الإدارية المرغوبة ورفع مستويات الإبداع والابتكار بالمؤسسة في ظل رغبة صريحة للموظفين في التميز والتفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبيئة تنظيمية مستقرة، وهو ما يلخصه الشكل الموالي:⁽¹⁾

الشكل (3): الشبكة الاسمية الجزئية للتمكين النفسي في مكان العمل



Source: GRETCHEN M. SPREITZER, (1995), **PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT, AND VALIDATION**, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, p145.

⁽¹⁾GRETCHEN M. SPREITZER, (1995), **PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE : DIMENSIONS, MEASUREMENT, AND VALIDATION**, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, p145.

5. نموذج "thomas and velthouse" (1990)

يرى النموذج أن التمكين يجب أن يبدأ من مفهوم الذات الذي يشجع السلوك الهادف وربطه بمفهوم التمكين على مستوى المؤسسة وكيفية بناء المعتقدات التي تتكون من خلال النظرة للعالم الخارجي، توفر الأحداث البيئية بيانات للفرد حول عواقب سلوك المهمة المستمرة وحول الظروف والأحداث ذات الصلة بالسلوك المستقبلي حيث يُنظر إلى هذه البيانات على أنها تشكل تقييمات مهمة الفرد فيما يتعلق بالتأثير والكفاءة والحيوية والاختيار تقييمات المهام هذه بدورها تنشط وتحافظ على سلوك العامل، هذا السلوك يؤثر بعد ذلك على أحداث البيئة وما إلى ذلك، وبناء عليه تم تحديد استراتيجيتين عامتين للتدخل:

- أ. تغيير الأحداث البيئية التي يعتمد عليها العامل في تقييم مهامه
- ب. تغيير أنماط العامل في تفسير تلك الأحداث.

وعليه تم تحديد أربعة أبعاد نفسية للتمكين والتي تمثل بدورها أساس التمكين الوظيفي وهي:

- التأثير الحسي الإدراكي: مستوى الوعي بمدى الاختلاف الذي يمكن أن يحدثه السلوك في عملية تنفيذ الهدف والمهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في البيئة المحيطة بالعامل.
- الكفاءة والجدارة: درجة إحساس العامل بقدرته على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وإتقان
- المعنى: إيمان العامل بجدوى وفائدة وقيمة عمله واستعداده لبذل المزيد من الجهد والوقت في سبيل انجازه.
- حرية الاختيار: وهو شعور العامل بامتلاكه للحرية والاستقلالية في تقييم البدائل واختيار ما يراه الأنسب من بينها.

مما سبق نستطيع تمييز التشابه الكبير بين الأبعاد سالفة الذكر وتلك التي جاءت بها "spreitzer"، كما

سنرى لاحقاً أن النموذج الحالي يشكل استمرارية للنموذج الموالي "conger & kanungo" (1988)⁽¹⁾

⁽¹⁾Thomas and velthouse, (1990), **Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681

6. نموذج "conger & kanungo" (1988)

عرف النموذج التمكين بأنه: " عملية لتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تعزز العجز وإزالتها من خلال كل من الممارسات التنظيمية الشكلية وتقنيات المعلومات لتوفير معلومات عن الفعالية الذاتية، فالتمكين يعني إما تقوية هذا الاعتقاد أو إضعاف إيمان المرء بالعجز الشخصي."

ووفق هذا التعريف يتضح جليا اعتماد النموذج على المنظور التحفيزي ونظرية الكفاءة الذاتية "لباندورا"، كما يؤكد النموذج اقتراب مفهوم التمكين من مفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

أولاهما: النظر للتمكين باعتباره بناء علائقي، ففي أدبيات الإدارة والتأثير الاجتماعي تعتبر القوة في المقام الأول مفهوماً علائقياً يستخدم لوصف القوة أو السيطرة المتصورة التي يمتلكها الممثل الفردي أو الوحدة الفرعية التنظيمية على الآخرين (تفويض السلطة)

ثانيهما: النظر إلى التمكين على أنه بناء تحفيزي بدلاً من مجرد التفويض، فالتمكين يعني تهيئة الظروف لتحفيز الارتفاع لإنجاز المهمة من خلال تطوير شعور قوي بالكفاءة الشخصية، كما يجادل النموذج بأن التفويض أو مشاركة الموارد ما هو إلا مجموعة واحدة من الشروط التي قد تمكن المرؤوسين أو تفويضهم، حيث تعتبر عملية التفويض ضيقة النطاق للغاية فهي لا تستوعب الطبيعة المعقدة للتمكين، وبالتالي هناك شروط أخرى مختلفة للتمكين إلى جانب التفويض أو المشاركة.

وتتم عملية تمكين العاملين وفق هذا النموذج على مراحل خمسة هي:

المرحلة الأولى: تشخيص الحالات داخل المؤسسة المسؤولة عن الشعور بالعجز بين المرؤوسين

المرحلة الثانية: استخدام استراتيجيات التمكين من أجل إزالة بعض الظروف الخارجية المسؤولة عن انعدام القوة

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات للموظفين عن فاعليتهم الذاتية

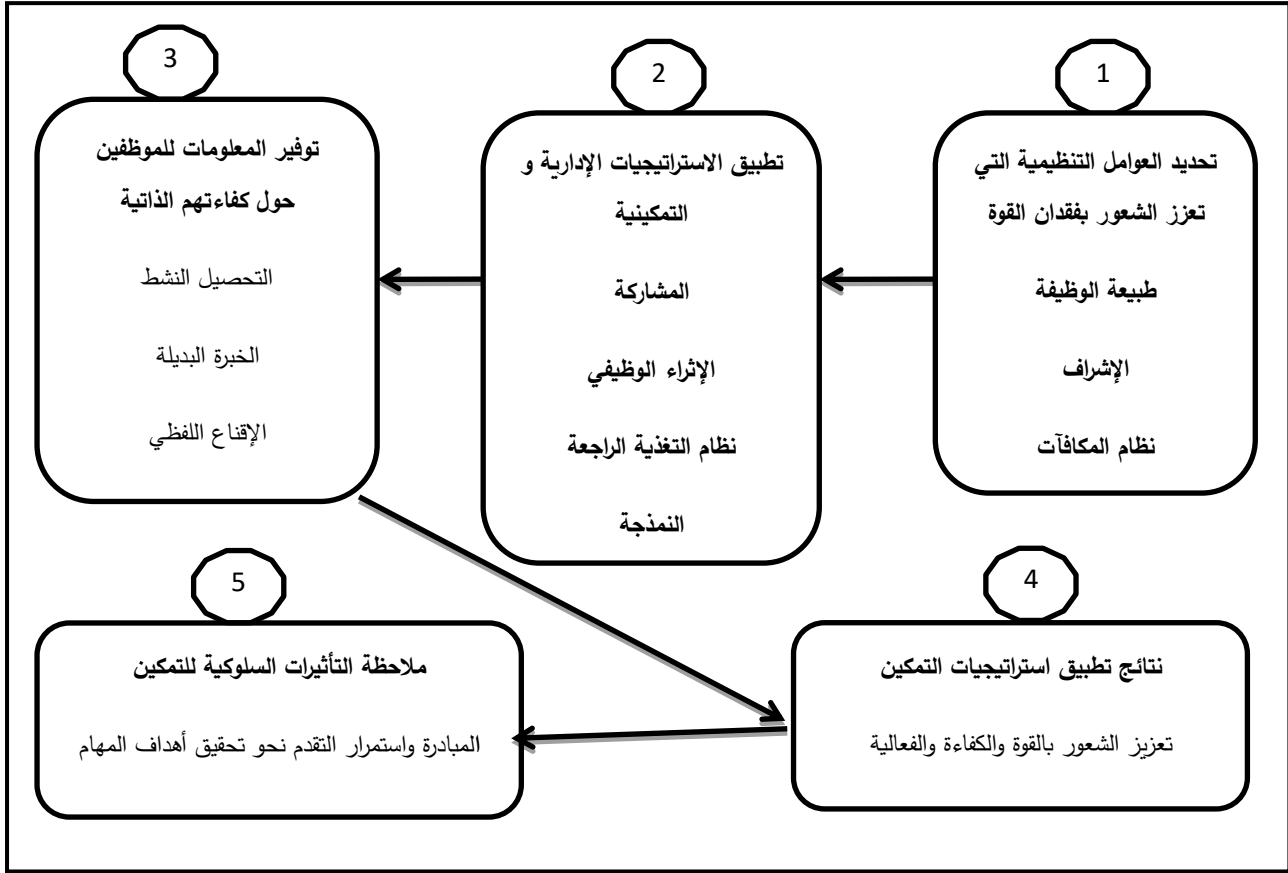
المرحلة الرابعة: بعد تلقي العاملين للمعلومات حول فاعليتهم الذاتية سيحدث الشعور بالتمكين.

المرحلة الخامسة: ملاحظة التأثيرات السلوكية للتمكين. (1)

(1)Conger and Kanungo, (1988), *The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice*, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3 pp. 174-175.

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل بالتفصيل.

الشكل (4): المراحل الخمسة لعملية التمكين



Source: Conger and Kanungo, (1988), **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice**, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, p 475.

المطلب الخامس: خطوات تنفيذ التمكين الوظيفي

من أجل تنفيذ التمكين الوظيفي بنجاح يجب اتباع الخطوات التالية:

أولاً: خلق رؤية مشتركة

إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين فالرؤية تزود العاملين بفهم وإدراك الأشياء التي يجب القيام بها في المستقبل، وبالتالي تقودهم إلى الإبداع واتخاذ القرارات التي تصب في اتجاه توجهات القادة بالمؤسسة هذه الرؤية هي مصدر للثروة عندما تكون واعية ومشتركة، يجب أن تكون الرؤية حاضرة في أذهان الجميع باختصار الرؤية هي القدرة على الحصول على صورة طويلة المدى للشركة حيث تمثل الخلفية التي تعطي المعنى، ومصدراً للضوء الملهم والراحة النفسية، تتيح اختيار ورسم المسار وتقليل الانحرافات حيث

تصبح ضرورية في أوقات عدم اليقين وتشكل مصدرًا للمعنى، ومن الضروري أن يرتبط الجميع ببناء رؤية المؤسسة.⁽¹⁾

ثانياً: اعتماد قيم الاتصال:

يمثل الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية أساس تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل المشكلات بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة تكون عادة بحوزة الأشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء العاملين في الحل لأن ذلك سيؤدي إلى تحريض الالتزام لديهم والذي يعتبر بدوره محفزاً لتحقيق التمكين.⁽²⁾

ثالثاً: تفويض السلطة

لا يمتلك المدير الوقت الكافي لأداء جميع المهام الموكلة إليه، فيلجأ إلى تفويض السلطة من خلال توزيع الصلاحيات وتقسيم السلطة نزولاً إلى المرؤوسين مع وجود نظام رقابة إداري داخلي يقوم بتقييم العملية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات، حيث تساعد الرقابة الإدارية كبار المديرين على مراقبة أداء عمل المرؤوسين المفوضين بالسلطات و يتم ذلك فقط مع توافر الوسائل اللازمة للاتصال الشخصي بين كبار المديرين والمرؤوسين الممنوحين تفويض السلطة لأداء المهام، يساعد هذا الاتصال الفوري بين كبار المديرين والمرؤوسين المفوضين بالسلطات في إتاحة البيانات المطلوبة عند الطلب، كما تخدم الرقابة الإدارية الغرض من تمكين كبار المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لأن صنع القرار الإداري هو عملية دقيقة للغاية تعتمد على البيانات الدقيقة التي يقدمها المرؤوسون لكبار المديرين في الوقت المناسب.⁽³⁾

ويقصد بتفويض السلطة أيضاً: "أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهام معينة، ويقتضي ذلك أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافياً لا نجاز هذه المهام."⁽⁴⁾

⁽¹⁾Philippe Ligerand Gaëlle Rohou, (2016), **L'empowerment , Donner aux salariés le pouvoir d'initiative**, Dunod, Paris, pp79-96.

⁽²⁾ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، (2013)، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي- أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 147.

⁽³⁾ Abu Rumman and al (2019), **The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Ara Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Salt City in Jordan**, International Journal of Business Administration, 10-4, p 13.

⁽⁴⁾ العياضي عصام، العياضي عبد الحكم، (2020) ، علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي، 2-1 ص 179.

وفي نفس السياق يرى "محمد الحراشنة ومحمد مقابلة" أن تفويض السلطة يعني: "منح المدير بعض من سلطاته وصلاحياته وواجباته إلى بعض المرؤوسين بهدف المشاركة في تحمل المسؤولية وتسهيل انجاز العمل وتحفيز العمال معنويا للعمل وخلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين⁽¹⁾، وتتضمن عملية تفويض السلطة العناصر التالية:⁽²⁾

أ. الواجبات: فالتفويض هو أن يكلف الرئيس مرؤوسيه بأداء مهام محددة، قد تكون في صورة نشاط يؤديه أو أهداف يحققها.

ب. الصلاحيات: أي إعطاء المرؤوسين السلطة الكافية لأداء الواجبات التي كلفوا بها.

ت. تحمل مسؤولية التفويض: ونعني بذلك جعل المرؤوس مسئولا أمام رئيسه عن نتائج أدائه.

وعليه يمكننا القول أن التفويض يعبر عن تنازل الرئيس عن جزء من مهامه ومسؤولياته لصالح المرؤوس بصفة مؤقتة، عن طريق منح هذا الأخير المزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال نشاطه وتقاسم المسؤولية عن النتائج المحققة مع الرئيس وذلك للرفع من مستوى الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

رابعا: انشاء فرق: العاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الأفراد الذين يعملون بشكل منفرد، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي.⁽³⁾

خامسا: التدريب: التدريب والتطوير هو المجال الذي يهتم بالنشاط التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد و الجماعات في الإعدادات التنظيمية وقد عرف بالعديد من الأسماء بما في ذلك تنمية الموارد البشرية، و التعلم و التطوير، يتم التدريب أثناء العمل في ظروف العمل العادية باستخدام الأدوات أو المعدات أو المستندات أو المواد الفعلية التي سيستخدمها المتدربون عند تدريبهم بشكل كامل و يعتبر التدريب أثناء العمل

(1) الحراشنة محمد ومقابلة محمد، (2016) ، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة 22-2، ص448.

(2) سودي ممدوح والظفيري منوخ، (2012) ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص20.

(3) رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الأكثر فاعلية في العمل المهني، يتم التدريب خارج العمل بعيدا عن مواقف العمل العادية مما يعني أن العامل لا يعتبر عاملاً منتجاً بشكل مباشر أثناء إجراء هذا التدريب حيث يتمتع التدريب خارج العمل بميزة أنه يسمح للأشخاص بالابتعاد عن العمل والتركيز بشكل أكثر شمولاً على التدريب نفسه وقد أثبت هذا النوع من التدريب أنه أكثر فاعلية في غرس المفاهيم والأفكار، يؤدي التدريب والتحسين إلى رؤى أعمق ومعرفة أعلى وقدرات ومهارات أكثر لدى الأشخاص العاملين في المؤسسة للقيام بواجباتهم، ونتيجة لذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بمزيد من الفعالية والإنتاجية، في الوقت الحاضر تتركز كل من المؤسسات الصغيرة والكبيرة مصادرها الرئيسية لتدريب وتحسين الموارد البشرية وبالنسبة لبعض الشركات يعد التعليم نشاطاً مستمراً يهتم به جميع العاملين ويتمتع جميع العاملين بأشكال مختلفة من التدريب خلال فترة عملهم.⁽¹⁾

يغذي إحساس العاملين بالثقة في أنفسهم وفي قدراتهم ومهاراتهم، ولكي تتجح المؤسسة في ممارسة

التمكين لابد أن يقوم نظام التدريب بالأدوار التالية:⁽²⁾

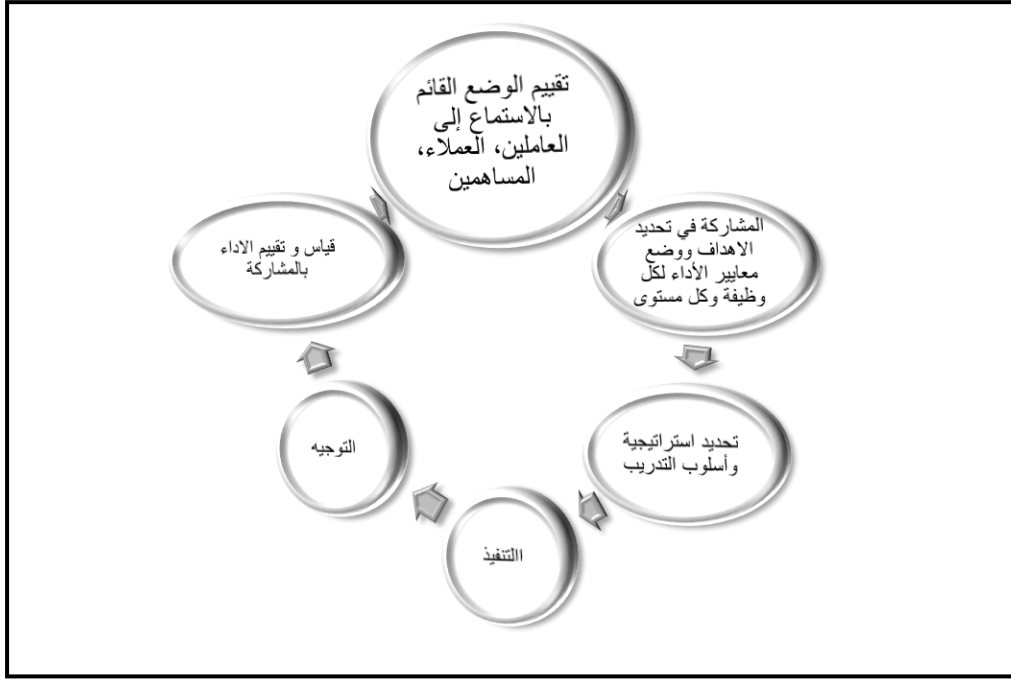
- أ. إعادة تشكيل تفكير وقيم العاملين لتتلاءم مع أسس تمكين العاملين.
- ب. تنمية إدراك العاملين بمتغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وطرق تحليل مؤشرات هذه المتغيرات.
- ت. أحقية العامل في تحديد احتياجاته التدريبية.
- ث. تعريف العالمين بأفضل وسائل التعليم الذاتي
- ج. توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل.
- ح. خلق المؤسسة المتعلمة ودعم الثقة الذاتية لدى المرؤوسين لتحمل مسؤوليات أعمالهم.

كما يلعب التدريب الممكن دوراً هاماً في نجاح التمكين، ويمثل نموذج التدريب التمكيني المستمر ذلك الدور من خلال مجموعة من المراحل التي تتفاعل فيما بينها بشكل مستمر ومتعاقب على شكل حلقة تبدأ بإشراك جميع الأطراف ذات المصلحة في تقييم الوضع القائم وتحديد الاستراتيجية الملائمة لتنفيذ البرامج التكوينية المسطرة وأخيراً تقييم مدى نجاعة هذه البرامج وأثرها على أداء العاملين وهو ما يوضحه الشكل التالي:

⁽¹⁾ Karim Imani and al, (2013), **RELATIONSHIP BETWEEN SHORT-TERM TRAINING AND EMPLOYEE EMPOWERMENT OF INDUSTRIAL FIRMS IN ARDABIL**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 2, No.9, p p 114-115.

⁽²⁾فاطمة بلقرع، (2016-2017)، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، ص 36.

الشكل (5): النموذج المستمر للتدريب التمكيني



المصدر: فاطنة بلقرع، (2016-2017)، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، ص 36.

سادسا: تحسين العمليات:

تم استبدال أسلوب إعادة هيكلة الأعمال كمنهجية لتحسين العملية بمناهج أخرى مثل: أسلوب كايزن الجودة الشاملة، ستة سيجما، ديمينغ، المقارنة المعيارية وذلك من أجل تحقيق ما يلي:

أ. تقييم العمليات على المستوى التنظيمي، مثل رسم خرائط تدفق القيمة، ورسم خرائط العمليات.

ب. تحسين الأدوات المنفذة والمستخدمه لدعم العمليات وتحسينها والحلالمنظم للمشكلات.

ت. قياس ومراقبة تأثير العمليات وتحسينها من خلال مخططات تحكم الإدارة المرئية والمقارنة المعيارية.

يعتبر نهج تحسين العملية برنامجا طويل الأجل وليس إصلاحا قصير المدى، كما تشير الدلائل إلى أن العديد من العوائق التي تحول دون تحسين العملية هي عكس عوامل النجاح، مثل الافتقار إلى القيادة، استراتيجية تواصل ضعيفة، عدم وجود إحساس بالإلحاح، نقص المنهجية، قلة مراقبة وتقييم النتائج، قلة التشاور

مع أصحاب المصلحة، ضعف مشاركة العاملين، ونقص الموارد المتاحة، نقص فرق التنفيذ، نقص عوامل التمكين والجاهزية والنجاح مثل التدريب ذي الصلة بالعاملين والتزام الإدارة والفعالية.

وعليه قدم "Lean Hines et al" (2008) إطار عمل يسمى "نموذج الجبل الجليدي" أين يشيرون إلى أن الاستراتيجية يجب أن تكون الأساس ، مدعومة بقيادة حاسمة و إشراك القوى العاملة لفهم العمليات ثم استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات سألقة الذكر في تحسين العمليات.⁽¹⁾ و في ذات السياق يرى "huxtable" أن التحسين المستمر هو الطريق الصحيح لعملية التمكين، ففرق التحسين المستمر تمثل أداة جوهرية في تطبيق التحسينات المقترحة إلى جانب ما يسمى بحفلات الأفكار التي تجمع المدراء والعاملين من أجل مناقشة العمل وتقديم أفكار حول عملية التحسين المستمر، كما أشار كل من "Quick and Nelson"، إلى أن نجاح المؤسسة يتوقف على الترويج لثقافة تمكين العاملين والتركيز على جودة الخدمات والمنتجات، فالتمكين يعمل على زيادة الإبداع والابتكار وإنتاجية الأفراد.⁽²⁾

سابعاً: المراقبة والمراجعة:

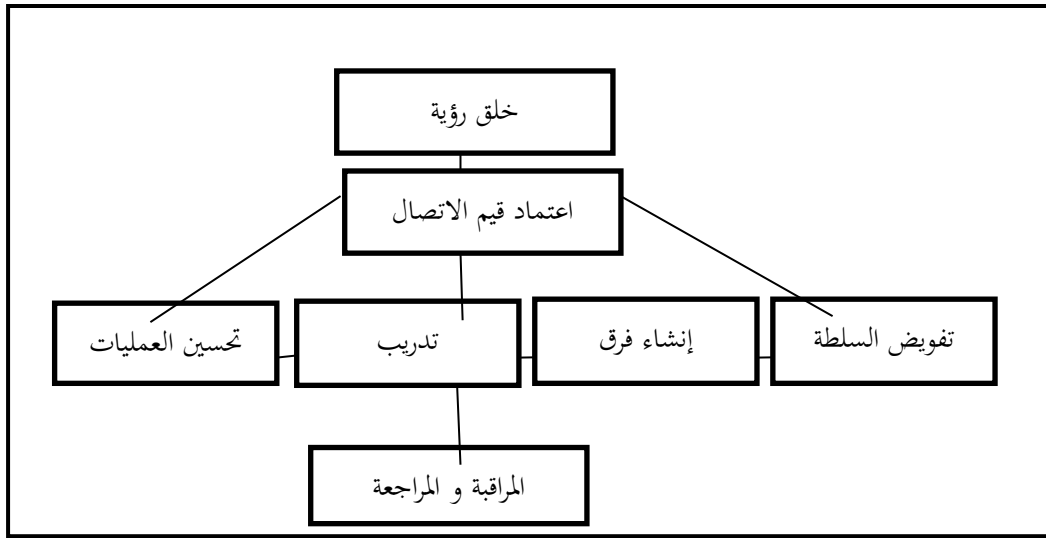
يتم تقييم عملية التمكين من خلال تقييم معدلات الأداء والانجاز، والتحسين في جودة وكمية العمل، ومعدلات دوران العمل، ومستوى الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية، وبما أن تبني عملية التغيير سينتج تغييراً وجب على الإدارة والعاملين تخصيص الوقت الكافي للعملية لضمان أحسن النتائج وتقييمها باستمرار من أجل إحداث التحسين المستمر، فالتمكين عملية شاملة ومستمرة.⁽³⁾ والشكل الموالي يلخص مراحل التمكين كما يلي:

⁽¹⁾Zoe Radnor, (2010), **Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services**, Advanced Institute of Management Research, uk, 1-94.

⁽²⁾إحسان دهش جلاب وكاظم طاهر الحسيني (2013) ، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 77.

⁽³⁾ محمد جمال أبو المجد، مرجع سبق ذكره، ص98

الشكل (6): المراحل الأساسية في عملية تمكين العاملين



Source : Margaret Erstad, (1997), **Empowerment and organizational change**, page 32

المبحث الثاني: التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة والأشكال التنظيمية الداعمة له.

استطاع "اللوكس" الذي تعامل بشكل مكثف مع الأشكال التنظيمية والتطورات التنظيمية المختلفة تحديد خمسة أشكال مختلفة من الأنواع التنظيمية تمثل وجهات نظر جديدة للعالم وتعتبر امتدادا وتطورا للأشكال التنظيمية السابقة بما يتناسب والتحويلات التي يشهدها العصر الحالي، ويعتبر شكل التنظيم الذي يصنفه على أنه الأكثر تطورا هو التنظيم التطوري المتكامل مع التركيز على الكمال والحس التطوري والحكم الذاتي، تليها منظمة ما بعد الحداثة التعددية مع التركيز على الثقافة والتمكين لتحقيق الحافز العالي للموظفين. كلا الشكلين من التنظيم يختلفان بشكل كبير عن تلك الموجودة في الاقتصاد السائد الموجه نحو الأداء¹، وفيما يلي نتناول جملة من النقاط التي تبين أهم الأساليب الحديثة في ممارسة التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة والأشكال التنظيمية الداعمة له.

¹ Frederic Laloux, (2014), **Reinventing Organisations : Ein Leitfadenzur Gestaltungsinntiftender Formen der Zusammenarbeit**, Verlag Franz Vahlen München, Munich Germany, p224

المطلب الأول: الأساليب الحديثة للتمكين الوظيفي

لقد تعددت الأساليب التي اعتمدها الباحثون والمفكرون من أجل تفعيل عملية التمكين الوظيفي، ومن خلال هذا العنصر سوف نحاول التطرق إلى أبرز وأهم هذه الأساليب:⁽¹⁾

أولاً: أسلوب القيادة:

يرى العديد من الباحثين مثل "Kanter1989"، "Bennis1999" أن التمكين الوظيفي هو أحد الأساليب القيادية المعاصرة التي تهدف إلى تحسين قدرة وفعالية تنظيم الأعمال، وأن حجر الزاوية في نجاح هذه الطريقة هو الدور الذي يلعبه الرئيس في تمكين المستويات الإدارية الدنيا، حيث تقوم هذه الطريقة على مبدأ تفويض الصلاحيات للموظفين الإداريين في المستويات الأدنى.

ثانياً: أسلوب تمكين الفرد:

وتسمى أيضاً التمكين الذاتي، حيث تقوم فلسفة هذه الطريقة على مبدأ هام مفاده أن التمكين الإداري هو تجربة الفرد الخاصة، مما يعكس بطريقة أو بأخرى قدرة الفرد على السيطرة وتحمل المسؤولية والاستقلالية والقدرة على استثمار المعلومات والموارد.

ثالثاً: أسلوب تمكين الفرق:

يعتبر تمكين الفريق وسيلة مهمة لتشجيع العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي من خلال تمكين العاملين الإداريين، تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسين الأداء المؤسسي ككل، حيث تعمل هذه الطريقة على توسيع إشراف المؤسسة وتحويل هيكلها التنظيمي إلى هيكل أفقي (مسطح) بدلاً من التسلسل الهرمي.

رابعاً: أسلوب الأبعاد المتعددة:

حدد "honold" (1997)، مجموعة من الأسس التي يجب أن تتوفر في المؤسسة وتتفاعل فيما بينها من أجل ضمان نجاح تمكين العاملين وهي: التعلم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع، الهيكلة المناسبة، كما اقترح "davis" (2010) بعض الطرق التي تساعد المدير على تمكين موظفيه وهي: التمكين من خلال المسؤولية، التمكين من خلال الصلاحيات، التمكين من خلال التدريب، التمكين من خلال المعرفة

⁽¹⁾Abraheem, M, (2021), **Administrative Empowerment And Management Readiness In Crisis Time A Case Of University Of Misan**, *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(2), p113.

والمعلومات، التمكين من خلال التقدير والاهتمام، التمكين من خلال الثقة المتبادلة، التمكين من خلال السماح بالفشل. (1)

المطلب الثاني: التمكين الوظيفي في ظل التوجهات الحديثة في الإدارة

لقد أثبت العلماء والمفكرون أن فلسفة التمكين الوظيفي تتماشى مع توجهات الإدارة الحديثة، وهو ما سنستعرضه فيما يلي:

أولاً: التمكين الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الموجهة التي تستهدف التحسين المتواصل لجودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة وقد اتفق معظم العلماء والمفكرين على اعتبار عملية تمكين العاملين جزءاً لا يتجزأ من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل جزء من المسؤولية عن تقدم المؤسسة من خلال التطوير والتحسين الشاملين في جميع المجالات وعلى كافة الأصعدة، و بناء عليه يجب تقديم الدعم والتشجيع الكافيين للموظفين الممكنين بالمؤسسة و الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة، فهم يحملون عادة معلومات هامة وكفيلة بتحديد الخلل في الجودة وتصحيحه، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية تغيير متواصل وبالتالي فهي تحتاج لتمكين العاملين للتقليل من مقاومتهم لهذا التغيير بل والمساهمة في زيادة دافعيتهم و أدائهم من أجل كسب رضا الزبائن وذلك باعتباره شكل من أشكال الإثراء الوظيفي.(2) كما أن التمكين الوظيفي يقود إلى تأسيس المبادئ الأساسية التي نادى بها معظم خبراء الجودة من خلال تأكيدهم على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملون لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة وإزالة الموانع التي تعيق عمل الأفراد وتقدمهم وتسلبهم حقهم في الافتخار بما يقدمونه وتحمل مسؤولياتهم عن قراراتهم المتعلقة بالجودة، وعليه يرى "stevens, 1993, 18" أن التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة فهو مجموعة من الأنشطة التي تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمؤسسة، ويمس هذا المفهوم التغييرات التقنية التي تستهدف التحسين المستمر بالإضافة إلى

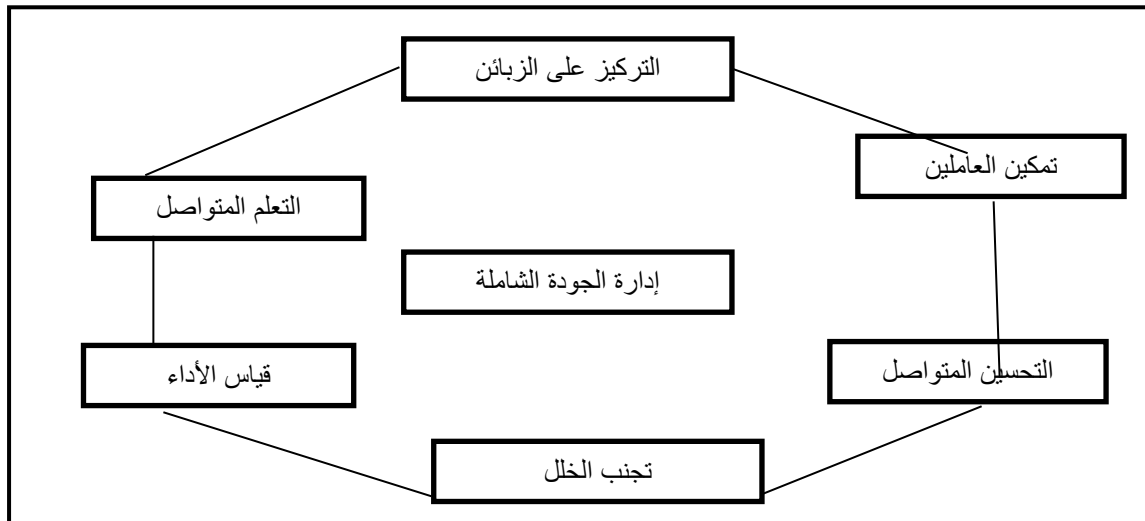
(1)أيوب عبد الله السبايده، مرجع سبق ذكره، ص 40-42

(2)رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 173

خصائص القيمة غير المباشرة كتغيرات في قيم المؤسسة، ثقافتها، الثقة، المشاركة والقيادة. كما يعمل التمكين الوظيفي من خلال دعم المشاركة واللامركزية وتوزيع القوة في هيكل المؤسسة بالإضافة إلى تشجيع الحكم الشخصي للعاملين والعمل ضمن الفرق على تعزيز الرضا الداخلي للعاملين الذي سيؤدي بالضرورة إلى رضا الزبائن وولائهم. (1)

ومن خلال ما سبق يتضح جليا أن التمكين الوظيفي يعد مبدأ أساسيا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (7): مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، (2007)، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ص

172

ثانيا: **التمكين الوظيفي والمؤسسة المتعلمة**: المؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسعى للتقدم والتطور بشكل سريع ومستمر، وذلك عن طريق توظيف خبراتها وتجاربها المستمدة من خبرة وتجارب الأعضاء الفاعلين فيها، حيث ترتكز المؤسسة المتعلمة على مجموعة من الركائز الأساسية حسب "Senge Peter" التي تتمحور حول ثقافتها وقيمتها وهي: (2)

(1) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 46-47.

(2) الطاهر غزار، (2020)، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2 العدد 15، ص

1. المعلومات وأهميتها في التعلم؛

2. التعلم الجماعي ودوره في دعم التعلم الفردي من خلال العمل ضمن الفرق؛

3. التمكين ودوره في تحرير العامل من مختلف القيود والعراقيل التي تمنعه من التعلم والمشاركة؛

4. المشاركة التي تمثل جوهر العملية التعليمية؛

5. القيادة التي تطور رؤية العاملين نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار؛

ومن خصائص المؤسسة المتعلمة أيضا شعور العاملون فيها بأنهم يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة، حيث يشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وبتحسين قدراته الإبداعية، كما ويتم التركيز فيها على العمل الجماعي فالمؤسسات المتعلمة تتصف بقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم الجماعي والتعاون والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمؤسسات. (1)

وبناء على ما تقدم يتضح جليا أن التمكين الوظيفي يعتبر مطلب أساسيا من المتطلبات التي يجب أن تتحقق في المؤسسة المتعلمة حتى تتمكن من تحقيق مساعيها للحصول على المعرفة والارتقاء إلى أعلى مستويات الإبداع.

ثالثا: التمكين الوظيفي وإدارة المعرفة: أدت التغييرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية إلى وضع التمكين والمعرفة على جدول أعمال المؤسسات لأنهما من بين أهم عوامل التطوير التنظيمي، فبدون تمكين العاملين الحقيقيين لا يمكن تحقيق المزايا الحقيقية لإدارة المعرفة، وبالمقابل إذا شعر العاملون بالتمكين فإنهم يحتاجون إلى المعرفة من أجل جعلهم قادرين على إدراك والتسبب في تحسين أداء المؤسسة أي أنه بدون المعرفة والمهارة المطلوبة فإن قيام العاملين بالإجراءات بشكل فعال يكاد يكون مستحيلا.

في حين أنه عندما يكون العاملون قادرين فإنهم يقبلون المزيد من المسؤولية لحل المشكلات التنظيمية من خلال مهارات جديدة تؤدي في النهاية إلى مزيد من الكفاءات. (2)

النقطة المهمة هي أنه بدون موظفين أكفاء يمكنهم أداء دور فعال في العملية القيمة لإنشاء إدارة المعارف لا يمكن أن يكون نجاح هذه العملية مضمون، لذلك فإن ضرورة تمكين العاملين واضحة للجميع كونه أداة

(1) فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2) YOUSEF RAVANPYKAR and al, (2014), EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT WITH ORGANIZATIONAL LEARNING AND EMPLOYEE EMPOWERMENT IN NATIONAL COMPANIES OF SOUTH OIL PRODUCING (CASE STUDY: OIL WELFARE SERVICE COMPANIES), Indian Sci.Res. 5 (1), pp2-3.

إدارية أساسية يمكن استخدامها لتوجيه الموارد البشرية نحو زيادة الإنتاجية ، كما أن تمكين العاملين هو مبدأ رئيسي في المؤسسات والإدارة الفعالة ، والتي يمكن أن تحسن الكفاءة في المؤسسات من خلال تفويض المزيد من السلطة والسيطرة إلى المرؤوسين، (1) علاوة على ذلك يرتبط التمكين بالسلوكيات المبتكرة بالإضافة إلى الإدارة الفعالة والقيادة و يحدث عندما يتلقى العاملون تدريبًا كافيًا وتكون جميع المعلومات المطلوبة للوظيفة متاحة والأدوات الممكنة يمكن الوصول إليها للحصول على أفضل النتائج ويكون الأشخاص متاحين تماما للمشاركة في الوظيفة و في صنع القرار ، يبدأ التمكين بتغيير في معتقدات العاملين وأفكارهم ومواقفهم ، أي يجب أن يؤمنوا بأن لديهم القدرة و الكفاءة لأداء واجباتهم بنجاح ، وأن يشعروا أن لديهم الحرية والاستقلالية لأداء الأنشطة ويعتقدون أنه يمكنهم التأثير والسيطرة على النتائج المهنية والشعور بأنهم يتبعون أهداف مهنية ذات مغزى وقيمة ، يمكن للموظفين الوفاء بمسؤولياتهم بشكل صحيح فقط عندما يكون لديهم ما يكفي من المهارات والمعرفة و الإمكانيات ويكونون على دراية جيدة بالأهداف التنظيمية، إحدى الأدوات التي يمكن أن تساعد المديرين في هذا الصدد هي عملية التمكين.(2)

كما أن المعلومات المرتبطة برسالة المؤسسة وأدائها أمر بالغ الأهمية للتمكين و لا تحدث دائما مشاركة المعرفة و المعلومات في الفرق تلقائياً وبالتالي نحتاج إلى محفزات محددة ، التمكين النفسي ينطوي على الاستقلالية التي تزيد من مستويات الحافز الذاتي لدى العاملين، حيث يميل العامل الذي يتمتع بالتمكين النفسي إلى أن يكون أكثر نشاطا في مشاركة المعرفة، فأعضاء الفريق الذين لديهم التمكين النفسي سيضطلعون في كثير من الأحيان بالأنشطة التي تساعد أقرانهم مثل مشاركة المعلومات كما أن الدافع الداخلي يزيد بشكل مباشر من المعلومات أو نوايا مشاركة المعرفة سيكون لمناخ الفريق التشاركي علاقة إيجابية مع مشاركة المعلومات بين الأعضاء ومن ثم فإن أعضاء الفريق سيشاركون المزيد من المعلومات عندما يعتقدون أنه يجب على الأعضاء مشاركة المعلومات لأداء الفريق ، عندما يكون لدى الفريق جو لمشاركة المعلومات بحرية أو عندما يكون هناك جو يشجع على مشاركة المعرفة بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤثر التماسك أيضا على مشاركة المعلومات، يعمل أعضاء الفريق بعدة طرق للتأثير على نتائج المهمة و يشير التماسك إلى انجذاب الأعضاء الفرديين إلى الفريق أو ميل الفريق إلى البقاء موحدا، إنها قوة نفسية تربط أعضاء الفريق معا بشكل وثيق، على

(1) Reza Jafari Harandi and al, (2019), **Determining structural relationship between knowledge management and creativity with the mediating role of psychological empowerment among staff of departments of education in Qom, Iran**, Library Philosophy and Practice (e-journal),

(2)R. Abukhait, S. Bani-Melhem and R. Zeffane(2018),**Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences**, International Journal of Innovation Management, p p 3-4.

سبيل المثال يتبادل العضو المعلومات مع زملائه الآخرين أو يقترح آرائهم الخاصة لتحقيق نتائج عمل أفضل عندما يتم تبني آراء أو أفكار جديدة و وفقا لذلك سيشترك العامل المزيد من المعلومات ومن ثم فإن التأثير يزيد من مشاركة المعلومات بين الأعضاء و من المرجح أن يحصل أعضاء الفريق على تقدير عادل من قبل قائدهم الممكن لمساهماتهم بالأفكار والمعلومات مما يحفزهم على مشاركة معارفهم الفريدة مع بعضهم البعض مرة أخرى، و بالمثل فإن اتخاذ القرار التشاركي وسلوكيات التدريب للقائد الممكن ستشجع أيضا على مشاركة المعرفة في الفرق، علاوة على ذلك يلعب تمكين القيادة دوراً مهماً في المشاركة في صنع القرار مما يسمح للأفراد بمشاركة الأفكار، فعندما يشجع القائد العمال على اقتراح الأفكار ويمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم فإنهم يعتقدون أنه يمكنهم التأثير على صنع القرار الجماعي.⁽¹⁾

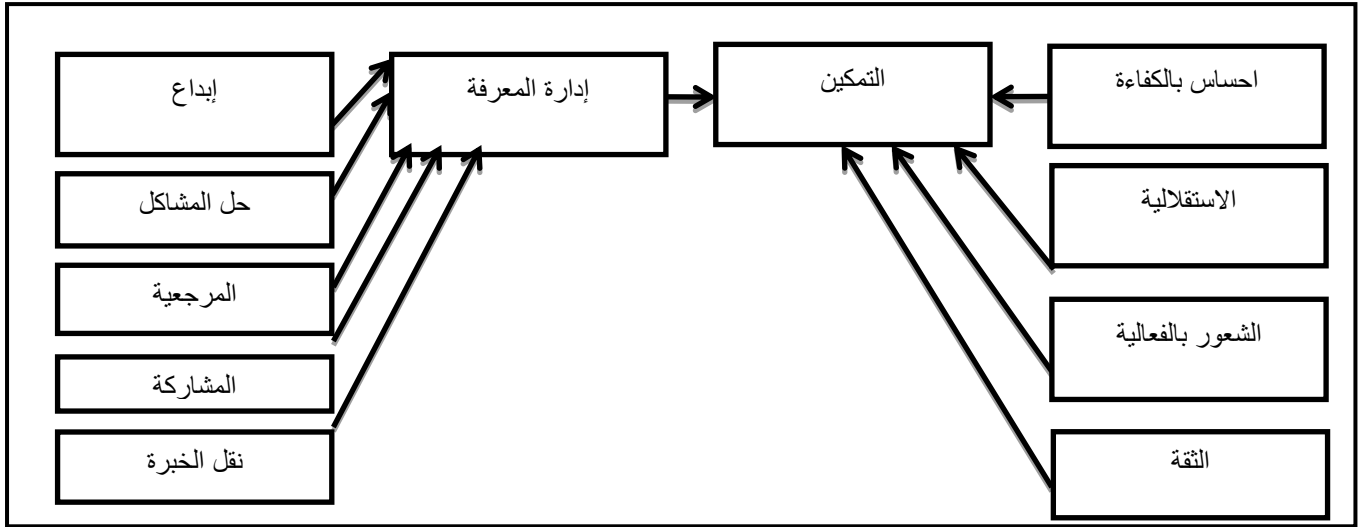
وفي ذات السياق تشير إدارة المعرفة أيضا إلى عملية المعرفة التي تشمل على إنشاء المعرفة وتبادلها واكتسابها ونقلها وتطبيقها مع البنى التحتية والمهارات ودعم الإدارة العليا الذي يشجع ويعزز عمليات إدارة المعرفة من خلال إضفاء الطابع الرسمي والوصول إلى المعرفة والخبرة التي تخلق قدرات جديدة وتمكن من الأداء المنفوق وتشجع الابتكار وتعزز قيمة العميل، إدارة المعرفة المعنية بتخزين ومشاركة الحكمة والفهم والخبرة المتراكمة في المؤسسة حول عملياتها وتقنياتها والتأكد من أن المعرفة يتم التقاطها من العاملين والفرق والوحدات في المؤسسة ومن ثم تذكرها وتخزينها ومشاركتها مع الآخرين.⁽²⁾ في حين تعتبر عوامل تمكين إدارة المعرفة بنية تحتية ضرورية لزيادة كفاءة أنشطة إدارة المعرفة حيث تعتبر: التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والثقافة من أهم العوامل التمكينية القوية.⁽³⁾

⁽¹⁾Sang Woo Hahm, (2017), **Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and Psychological Empowerment**, KSII TRANSACTIONS ON INTERNET AND INFORMATION SYSTEMS VOL. 11, NO. 8, page4109

⁽²⁾Robertus and Widodob, (2021), **Analyzing the effect of knowledge management and teaching creativity on innovative work behavior : The organizational empowerment perspective**, Management Science Letters 11, p620.

⁽³⁾ Mohammad Ali Shakki and al, (2016), **The Relationship between Empowerment and Knowledge Management Processes in Esfahan Oil Refining Company**, International Research Journal of Management Sciences. Vol., 4 (6), page363.

الشكل (8): إدارة المعرفة والتمكين



Source : Farnak Khodabakhshi and al, (2013), The Impact of Knowledge management on Innovation with the mediating role of empowerment, Life Science Journal, 10(2), page 1388.

رابعاً: التمكين الوظيفي وإدارة التغيير

إذا لم نستفز التغيير ينتهي بنا الأمر بالمرور به لذلك يجب أن نقبل المجازفة وأن نخلق مساحة لانبثاق الحداثة والاختلاف، حيث تعتبر إدارة التغيير مفتاح استراتيجي يضمن نجاحه إيجاد التوازن الصحيح باستمرار بين الحاضر والمستقبل، بين الجديد وغير المعروف.⁽¹⁾

تعتبر الرغبة في التغيير أحد أهم العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق المؤسسة للتنمية المستدامة في سعيها نحو التقدم إلى جانب: البحث والتطوير، الإبداع والابتكار ملائمة وجدوى التقدم، المعرفة والمهارات، ويتوقف دعم عملية التغيير على استعداد العاملين للتغيير لأن أحد أسباب فشل عملية التغيير في كثير من الأحيان هو عدم الاستعداد للتغيير وبالتالي من المهم للقادة والمديرين استكشاف وفهم العوامل التي تؤثر على الاستعداد الفردي والتنظيمي للتغيير، حيث أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث أن تفضيلات العمل في الفريق تزيد من الاستعداد للتغيير على مستوى مجموعة العمل، كما أدت المشاركة داخل الفريق والثقة في الأقران إلى زيادة الاستعداد للتغيير و كان الأفراد الذين اعتبروا السياسات التنظيمية مرنة لديهم دعم أكبر للتغيير داخل الهيكل التنظيمي القائم على الفريق.⁽²⁾

⁽¹⁾Philippe Ligerand Gaëlle Rohou, op.cit. p64.

⁽²⁾Ayu Aprilianti Lizar and al, (2015), **THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE**, The Journal of Developing Areas, Volume 49 No. 5, p345.

و يشمل التغيير سيطرت الصعوبات و الشكوك على مشاعر ونفسية العاملين، فنجد العاملين الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية هم وحدهم الذين يميلون إلى إثبات إيمانهم بالكفاءة الذاتية و إعادة تحفيز أنفسهم بدلاً من الاستسلام أمام التهديدات و الصعوبات لأنهم ينظرون لأي حاجز على أنه فرصة بدلاً من تهديد و يمكنهم بسهولة تحفيز أنفسهم ، الكفاءة الذاتية والارتباط والاستقلالية هي الاحتياجات الأساسية للأفراد لتزويدهم بالتماسك والدافع حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الأشخاص ذوي الدوافع الداخلية هم أكثر عرضة لمواصلة مجموعة من الإجراءات الجديدة من أولئك الذين لديهم حافز خارجي وبالتالي ، فإن الأبعاد الأساسية للتمكين النفسي -المعنى والكفاءة والتأثير وتقرير المصير -تتوافق مع المبادئ الأساسية لنظريات الكفاءة الذاتية وتقرير المصير، لهذا السبب يمكن استنتاج أن العاملين ذوي الإدراك العالي للتمكين النفسي لديهم أيضا الدافع الداخلي العالي والاستعداد للتغيير. (1)

فيما يتعلق بالأنشطة الموجهة نحو التغيير فإن الغرض الرئيسي من التمكين هو زيادة قدرات العاملين على الانخراط والمشاركة في إنشاء شيء جديد ، حيث يميل العاملون الذين تم تمكينهم النفسي إلى اتخاذ المبادرات والارتقاء إلى مستوى التحديات والبقاء صامدين حتى في أوقات عدم اليقين ، وبالمثل عندما يشعر العاملون بالتشجيع والتحفيز وبالتالي التمكين النفسي فإنهم يصبحون أكثر تصميمًا ويختبرون قدرًا أكبر من الاستقلالية والسيطرة على عملهم ، علاوة على ذلك يعمل التمكين النفسي على خلق توجيه نشط نحو عمل الفرد و الذي غالبًا ما يتضمن عوامل من شأنها المساهمة بشكل إيجابي أثناء عملية التغيير مثل المرونة والجهد المستمر وسعة الحيلة والسلوك الاستباق و التصرف بشكل مستقل، ومن ثم فمن المفترض أن يظل هؤلاء العاملون مرتبطين بمنظمتهم حتى في أوقات التغيير حيث يعتقدون أنهم قادرون على التعامل معه، ربما تكون مبادرة التغيير أكثر عند الأئك الذين يرون معنى أكبر في عملهم ويعترفون بأنفسهم كعوامل تغيير مؤثرة مما يؤدي بهم إلى الشعور بمزيد من الالتزام تجاه عملهم وتنظيمهم ، و نتيجة لذلك فإن العاملون الذين يشعرون بمزيد من التمكين هم أكثر عرضة لتجربة نتائج عمل إيجابية ففي حين أن التشارك والتبادل المرتفع بين العاملين و رؤسائهم سيجعلهم أكثر انفتاحًا على التغيير فإن التمكين سيمكنهم من التعامل معه بشكل فعال. (2)

(1) Osman Tayyar ÇELİK and Servet ATİK, (2020), **Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change**, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Vol: 49 Numb: 1 pp 76-77.

(2) Farheen Rizvi and al, (2020), **LMX and Affective Commitment to Change: Moderating Role of Psychological Empowerment**, International Journal of Business and Administrative Studies volume 6 issue 5 p 278.

لوحظ أن الأفراد لا يقبلون بسهولة التغييرات اللازمة لذا يعتبر التمكين مفتاح إقناع الأفراد بالمشاركة في التغيير، ويتم ذلك من خلال إشراك العامل في تقييم الاحتياجات والقيم ومعايير المجموعة و الأهداف التشغيلية، حيث يعد التعاون هو أيضا عملية يحقق العاملون من خلالها التغيير حيث يقومون بإجراء التغييرات بأنفسهم ويعتبرون جزءا منها و نظراً لأن التعاون يتطلب مستوى عال من المشاركة العقلية والعاطفية فإن استراتيجية إعادة التعليم الرسمية غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً ولكن على الأرجح سيؤدي ذلك إلى تغييرات داخلية دائمة، لذلك فإن التعاون والتمكين هو نموذج فعال في تحسين المؤسسة و هو جزء من مبادئ التغيير التنظيمي.

كما تعد استراتيجية تقاسم السلطة إحدى أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي لأنها تحدد القيم والافتراضات التي ستؤدي إلى دعم التغييرات المقترحة وتطوير أهداف تنظيمية وفردية جديدة لأن التغيير المستمر والمنتج لا يمكن أن يحدث إلا على أساس تطوير الهدف، حيث تلعب رغبة وتأثير المجموعة دوراً أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية من تلك الخاصة بالفرد، كما أن التمتع بالمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرار أمر مرغوب، وفي نفس السياق يحتاج المديرون الذين يستخدمون تقاسم السلطة كطريقة للتغيير المخطط له إلى السلطة و المهارات للعمل بفعالية مع الآخرين في مجموعات و أن يكونوا قادرين على السماح للآخرين بالمشاركة في عمليات صنع القرارات التي تؤثر على طبيعة التغيير المخطط وتنفيذه كما يشارك وكيل التغيير سلطته مع الأفراد الآخرين الذين يعملون معا للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الدعم الضروري للتغييرات.

ويعد تصور المستقبل من خلال رسم صورة واضحة وصحيحة له أحد أهم مكونات التمكين، فتطوير استراتيجية لتحقيق الأهداف المستقبلية وربط القدرات العقلية والبدنية للموظفين لتحقيق المستقبل المتوقع تمثل جوهر التمكين.⁽¹⁾

⁽¹⁾Mehrzad Abdollah zadeh, (2013), **Empowerment and Organizational Change**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 4 (1), pp4-5.

خامسا: التمكين الوظيفي وإدارة الأزمات:

بغض النظر عن نوعها تتميز الأزمات بصفات أهمها: المفاجأة، وتصاعد الأحداث، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب السرعة، وأحيانا انتشار الذعر، ويعتبر التمكين من المدخلات الإدارية الحديثة التي تساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر، كما يساعد التمكين في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمات لأنه يساعد في توجيه تفكير العاملين نحو التفكير الإبداعي كما يمكنهم من التصرف بشكل صحيح في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج. (1)

حيث يرى "الطاهر والعتيبي 2004" أن اطلاع العاملين على أهداف المؤسسة ورؤيتها اتجاه الأزمة من شأنه أن يخلق الوعي لديهم بضرورة مواجهة الأزمة قبل استفحالها من خلال اكتساب الخبرة الاستراتيجية للتعامل مع الأزمة عن طريق اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل المتعلقة بوظائفهم دون الرجوع للرؤساء، كما تلعب فرق المهام دورا رياديا في حل الأزمات نظرا لما يميز الأداء الجماعي عن الفردي، كتعدد الموارد وتنوع المهارات والمعارف واتساع نطاق السلطة في اتخاذ القرارات. (2)

كما أن التمكين متجذر في مبدأ المساعدة الذاتية والذي يعد جوهرًا أساسيًا لمجتمع كفاء فيما يتعلق بالاستجابة للأزمات، حيث اقترحت دراسات إدارة الكوارث أن التمكين هو "ضرورة حيوية" لإعادة المجتمع إلى الحلقة و في تقليل اعتمادهم على الغرباء كما يحمي التمكين المجتمعات من التأثيرات في الأوقات الصعبة من خلال رفض الشعور بالعجز وتعزيز مرونتها نظرا لأن التمكين قد يخفف الضغط، فمن الأهمية بمكان مساعدة المجتمعات على العودة إلى حالة الهدوء وتسريع سرعة تحسينها، كما و يرفع التمكين قيود المجتمعات في اكتشاف الموارد المحلية ومساعدة نفسها، فالتمكين يرفض فكرة الاعتماد على المهنيين أو الخبراء الذين يقيمون خارج المجتمع، بدلاً من ذلك فهي تشجع المجتمعات على البناء على نقاط قوتها ومواردها في التعامل مع المواقف السلبية. (3)

(1)Ahmad. Y.M. Areiqat and Ahmad M. ZamiL,(2011), *The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations, Asian Journal of Business Management* 3(3) , PP 164-165 .

(2)بوشول ليلي، (2022)، التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإنتاجية "WOUROUD" بالوادى، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيبي - البليدة02، الجزائر، -ص200.

(3)Carmen Leong Mei Ling and AL,(2015), *ICT-Enabled Community Empowerment in Crisis Response: Social Media in Thailand Flooding* , journal of the association for information systems,Volume 16, Issue 3, pp177-178.

وفي نفس السياق أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها "2021 Abraheem, M" أن هناك تأثيراً معنوياً للتمكين الإداري في جاهزية إدارة الأزمات بجامعة ميسان، كما اتضح من خلال دراسة " L. Majid Mohammed (2021) Saeed & ALL" أن استراتيجية تمكين العاملين تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية العراقية، وهو ما بينته دراسة: "Aymn Sulieman Zamel AL Qatawneh" (2016) حيث بينت النتائج المتوصل إليها أن تمكين فرق العمل بأبعاده (التأثير، الأهمية، الاستقلالية، التأثير) له تأثير كبير في إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء الأردنية.

المطلب الثالث: معوقات التمكين الوظيفي

قد تواجه المؤسسات مجموعة متنوعة من الصعوبات أثناء تمكين موظفيها، وهكذا على الرغم من شعبيته فإن التمكين يقترب من العديد من العقبات حيث يمكن أن يقاوم الرؤساء والمرؤوسون التمكين في مراحل معينة، وتشمل حواجز التمكين ما يلي: المعلومات والشفافية، وعامل الخوف والمخاطرة، والثقة المتبادلة، وتقليص الحجم، وعدم الوضوح، والإهمال في استخدام القوة.⁽¹⁾

أولاً: المعلومات والشفافية:

تقوم بعض المؤسسات بتنفيذ التمكين دون توفير المعلومات الكافية والتدريب للموظفين، مع العلم أن التدريب مهم جداً وبشكل خاص عندما يكون العاملون غير مستعدين بعد أو غير قادرين على التمكين، كما قد يحتفظ بعض المديرين بسلطتهم من خلال الانفراد بالمعلومات وحجبها عن المرؤوسين، كما قد لا يكون المساهمون أيضاً على دراية بالعرض من التمكين في المؤسسة.

ثانياً: عامل الخوف والمخاطرة: قد يكون الرؤساء أو المديرون مترددين في تنفيذ التمكين لأنهم يخشون أن يضطروا إلى التخلي عن سلطتهم على المرؤوسين وأن المرؤوس سيكون له اليد العليا في المؤسسة، كما أنهم يخشون فقدان السيطرة وفقدان وظائفهم وكشف عدم قدرتهم على الإدارة العليا.

كما يخشى العاملون أيضاً التمكين بسبب افتقارهم إلى القدرة على ذلك حيث لا يكون جميع العاملين قادرين بشكل متساوي على استخدام السلطة لاتخاذ القرار أو تحمل المسؤولية اللازمة والمشاركة العالية في وظائفهم، كما قد يقاومون أيضاً بسبب الخوف من تحمل المزيد من المسؤولية، بالإضافة إلى ذلك عندما تُمنح سلطة اتخاذ القرار للموظف فهناك احتمالية أن يصاب العامل بفرط الثقة وهو ما قد يدفعه إلى إصدار أحكام خاطئة.

⁽¹⁾Elizabeth George and Zakkariya K.A., op.cit.p p27-28.

ثالثا: غياب الثقة:

الثقة المتبادلة تشكل الأساس الأخلاقي للتمكين، قد يقاوم العاملون التمكين لأنهم يعتقدون في بعض الأحيان أن التمكين هو مجرد أسلوب آخر للإدارة لاستغلالهم، وفي هذه الحالة سينظر إلى التمكين على أنه أداة للتلاعب بالعاملين والحصول على قدر أكبر من الراحة التنظيمية منهم، يمكن القول أن الإدارة تزيد من عبء العمل باستخدام تقنية الديمقراطية مما قد يشعر العاملون بعدم حصولهم على تعويضات، وعدم مدحهم وتقديرهم، حيث يشعرون أن التمكين هو فقط لصالح المؤسسة وبالتالي قد لا يقبل التمكين.

رابعا: تقليص الحجم:

في كثير من الأحيان تنفذ المؤسسات التمكين أثناء التباطؤ الاقتصادي لزيادة فعالية المؤسسة بالإضافة إلى إمكانية أن ينتج التقليص عن إدخال التكنولوجيا الجديدة وإعادة الهيكلة وما إلى ذلك، لذلك في بعض الأحيان قد يحدث التمكين وتقليص الحجم في وقت واحد ويربط العاملون بينهما، في هذه الحالة عندما تنفذ المؤسسات التمكين يعتقد العاملون أنه سيكون هناك تقليص مما سيؤدي إلى فقدان وظائفهم وبالتالي سيقاومون هذا التغيير، وهو نفس ما قد يحدث مع المدراء عندما يعتقدون أن التمكين وتقليص الحجم قد يؤديان إلى تقليل قوتهم ومكانتهم.

خامسا: عدم الوضوح:

لا يفهم المديرون حقا ما يعنيه تمكين العامل، إذا كان المعنى الدقيق للتمكين غير واضح فقد يجهل هؤلاء كيفية تنفيذ التمكين مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشلهم في وضع حدود لتمكين العامل، ففي بعض الأحيان يحدد المديرون سلطة اتخاذ القرار ويرتبطون بالعاملين لكنهم يديرون عمل العاملين دون إعطائهم أي حرية، إلى جانب ذلك لا يعرف العاملون أيضا إلى أي مدى يمكنهم استخدام هذه الحرية.

سادسا: الإهمال في استخدام السلطة:

قد يتم استغلال السلطة التقديرية الممنوحة للموظفين لأغراض شخصية، وفي هذه الحالة يمكن أن يؤدي استخدام القوة الممنوحة لتحقيق مكاسب شخصية إلى تقليل جودة وكفاءة أداء العاملين.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح التمكين الوظيفي

توجد العديد من العوامل التي تساعد على نجاح التمكين الوظيفي، ولعل أهمها:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

إن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك التي تتوافق مع التغييرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تحقيق التمكين بالمؤسسة، وتقع مسؤولية تكيف ثقافة المؤسسة مع استراتيجيتها الجديدة على عاتق المدراء وحدهم، وذلك من خلال تحديد الأعمال والمسؤوليات المنوطة بهم وترك ما دونها للآخرين، بالإضافة إلى ضرورة امتلاكهم صفات مميزة تقودهم باتجاه التحول للتمكين. (1)

ثانياً: القيادة:

لكي تصبح الثقافة التنظيمية أكثر تشاركية و تحويلية يجب على الإدارة العليا توضيح التغييرات المطلوبة قد تكون الرسالة عبارة عن رؤية يجب مشاركتها حول أسلوب القيادة الذي تريد المؤسسة التأكيد عليه إذا أرادت الاستفادة من خبرة أعضائها على أكمل وجه، فقد تسلط الضوء على أسلوبها "الاستشاري" في القيادة حيث يتم إدخال التغييرات بما يتفق مع هذه الرسالة، في الممارسات اليومية للمنظمة تبدأ نماذج القيادة المرغوبة من القمة و يتم تشجيعها على كل مستوى، تصبح سلوكيات القادة رفيعي المستوى رموزاً لثقافة المؤسسة الجديدة حيث يتم إنشاء القصص حول القائد و يتم تطوير الآليات لتحسين الاتصال التصاعدي، عندها سيسعى القادة المهتمون بالتجديد التنظيمي إلى تعزيز الثقافات التنظيمية التي تكون مضيافة وتؤدي إلى الإبداع و حل المشكلة و المخاطرة والتجريب، أولاً بعد المداورات والاستشارات يقومون بصياغة التغييرات المرغوبة بعد ذلك يتم إجراء التغييرات اللازمة في الهيكل والعمليات والممارسات ويتم توصيلها على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة بفحص حدوث القيادة التحويلية والطريقة التي يتبنى بها العاملون الثقافة التنظيمية، ويبقى من الضروري فحص العديد من الجوانب الأخرى حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على قيادتها و التأثير بها. (2)

(1) زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مصدر سبق ذكره، ص40.

(2) Bernard M. Bass, (1999), **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**, EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 8 (1), pp16-17

وفي ذات السياق يرى ليكارت أن هناك أربعة أنماط قيادية في الإدارة وهي: (1)

النمط الأول: ويطلق عليه النمط الاستبدادي، ويتميز بمركزية اتخاذ القرار وتمركز السلطة في قمة الهرم أين يتم إصدار الأوامر من طرف المسؤولين وتوجيهها إلى الأسفل في شكل اتصالات نازلة، مع تكثيف الرقابة والإشراف وتكريس مبدأ الحساب والعقاب.

النمط الثاني: ويسمى النمط الإقناعي، يشبه كثيرا النمط الأول مع اختلاف بسيط في شكل الاتصالات، حيث يمكن حدوث اتصالات صاعدة ولكن في حدود ما يطلبه الرؤساء من مرؤوسيه.

النمط الثالث: ويطلق على هذا النمط بالنمط الاستشاري ويكون فيه مستوى المشاركة أكبر مما هو عليه في النمطين السابقين حيث يستمع الرئيس لأفكار واقتراحات مرؤوسيه إلى حد ما، كما أن الاتصالات تتم في الاتجاهين صاعدة ونازلة كما يتميز هذا النمط بوجود ثقل نسبية بين الرئيس والمرؤوس وتمركز عملية صنع القرار في القمة.

النمط الرابع: أو ما يعرف بالأسلوب الديمقراطي، وهو يختلف تماما عن باقي الأنماط سألفة الذكر حيث يتميز بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بالإضافة إلى مشاركة هذا الأخير في اتخاذ القرارات الهامة وحل المشكلات الجوهرية داخل المؤسسة وفتح قنوات الاتصالات في جميع الاتجاهات.

ويرى "ليكارت" أن النمط الرابع يحقق أعلى مستويات الفعالية والإنتاجية والتمكين على خلاف باقي الأنماط، حيث يتولى الرئيس مهمة تدريب العاملين، وتحفيزهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعلومات الضرورية للقيام بعملهم عن طريق تشجيع الاتصالات الصاعدة والنازلة، مع منحهم القدر الكافي من التقدير والاحترام والاعتراف بإنجازاتهم.

ثالثا: الثقة بين القائد والمرؤوسين:

يرى دوجلاس أن الثقة هي: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا على أبدأ، أي أنني أستطيع أن أضع موقفي ووظيفتي وحتى حياتي في يد من أثق بهم وهم القائد والزملاء في العمل". (2)

(1)رامي جمال أندراوس و عادل سالم ، مرجع سبق ذكره، ص ص129- 130.

(2)عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص49.

إن إنشاء بيئة عمل موثوقة أمر ضروري لتعاون مثمر يتم فيه استكشاف مسارات جديدة بشكل مشترك، عندما يتم فتح مساحة الثقة هذه يشعر العاملون بالاهتمام والحضور غير المشروط مع أنفسهم والآخرين، فمن الأهمية بمكان أن يتفق المدير على القيم والأهداف والقواعد مع العاملين بحيث يمكن أن تنشأ ما يسمى بأرضية مشتركة فيما يتعلق بقاعدة معلومات مشتركة حول الأهداف والأنشطة القادمة، وبهذه الطريقة يمكن للثقة في التعاملات بين الأفراد وبينهم وبين رؤسائهم في ظل ثقافة مناقشة منفتحة وتقديرية أن تزدهر تدريجياً، ومن أجل إنشاء أساس مشترك للتعاون بين المديرين والعاملين من المستحسن خلق مساحة من الأمن النفسي، وهذا يعني خلق مساحة ثقة يمكن للجميع من خلالها التعبير بحرية عن آرائهم ومخاوفهم واهتماماتهم ولا يتعين عليهم التعامل مع الأعمال الانتقامية أو الإقصائية، حيث يعمل المدير على خلق بيئة عمل تتسم بالثقة من خلال تعزيز الأمن النفسي عن طريق دعم الجوانب الثلاثة التالية:⁽¹⁾

1. يقدم القائد في دور المدرب إطار عمل بالقول إن هناك الكثير من عدم اليقين في الفضاء عندما يتعلق الأمر بالتمكين وفي نفس الوقت الكثير من الترابطات لحل هذه المشكلة، أنت بحاجة إلى مشاركة الجميع، إن البدء في وضع الإطار بهذه الطريقة يعزز الحاجة إلى تنشيط مشاركة العاملين
 2. في الوقت نفسه يكشف القائد عن أخطائه بالقول إنه لا يعرف كل شيء، وبالتالي فهو فضولي ويريد معرفة المزيد عن المشاركين وطريقة عملهم مع والطريقة التي يمكّنون بها أنفسهم، هذا يجعل المشاركين يشعرون بمزيد من الثقة بشأن المشاركة.
 3. يجسد المدير الفضول والاهتمام الحقيقي وي طرح الكثير من الأسئلة، يؤدي هذا أيضا إلى أن يتحدث المشاركون أكثر عن أنفسهم.
- و قد ثبت أن المستوى العالي من الثقة يقلل من معدل دوران العاملين ويعزز الرفاهة والمشاركة ويزيد من الرغبة في أن تكون ايجابية، و الثقة أمر حيوي للمنظمات حيث يتطلب العمل معا أن يكون للموظفين علاقة مترابطة من أجل تحقيق الأهداف، فالمشاركة في صنع القرار هي جزء مادي و هام من الثقة التنظيمية حيث تساعد هذه الأخيرة على تسهيل عملية صنع القرار من خلال تقاسم وتفسير المعلومات لجميع الأطراف مما

⁽¹⁾Willems marion- wiesbaden ,op.cit., p08

يؤدي إلى بيئة من الانفتاح والشفافية و الإفصاح، وعليه فالثقة تدعم التمكين من خلال تشغيل الفرق المستقلة ذاتية الإدارة على صنع القرار.⁽¹⁾

رابعاً: عدالة التمكين الوظيفي:

تعتبر عدالة التمكين الوظيفي عن محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، وعليه يمكننا القول أن عدالة التمكين الوظيفي ترتبط بالطريقة والأسلوب الذي يدير به الرئيس علاقته مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تخضع هذه العلاقة والسلوكيات إلى ضوابط علمية وقانونية وأخرى أخلاقية تفرض على الرئيس التحلي بالعدالة والمساواة في علاقته مع مرؤوسيه وذلك من خلال تكافؤ الفرص المتاحة وتوحيد معايير التقييم والانتقاء وكذا الخضوع لنظام موحد للحوافز والمكافآت يضمن الحفاظ على الحقوق المادية والمعنوية لجميع العاملين.

وتنقسم أبعاد عدالة التمكين الوظيفي إلى:

1. العدالة في التفويض: من خلال إتاحة الفرص لجميع العاملين في المؤسسة لتمثيل مرؤوسيه عند الضرورة، بالإضافة إلى ممارسة بعض السلطات والصلاحيات والتمتع بالاستقلالية والحرية ضمن حدود مهامهم ووظائفهم.
2. العدالة في التدريب: فتح أبواب التعليم والتدريب الداخلي والخارجي أمام جميع العاملين بدون استثناء.
3. العدالة في التقييم: بمعنى وضع أسس ومعايير دقيقة وواضحة لتقييم جميع العاملين دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بينهم وخاصة الشخصية منها ومن أهم هذه المعايير الكفاءة، الانجاز، الأداء.....
4. العدالة في المشاركة: أي منح العاملين بصورة متكافئة وعادلة نفس فرصة المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، من خلال الحوار وتبادل الأفكار.

وتنقسم عدالة التمكين الوظيفي أيضاً إلى الأنواع التالية:

(1) SANJEEV KUMAR BHUPLA, (2022), **EMPOWERMENT, TRUST AND CONTROL : A MANAGEMENT PARADOX**, thesis of Professional Doctorate in Social Practice, School of Social Sciences Nottingham Trent University, USA, P56 .

1. عدالة التوزيع: بمعنى توزيع الأرباح والعوائد على العاملين حسب الجهد المبذول والنتائج المحققة وذلك في صورة أجور وحوافز ومكافآت.
2. عدالة الإجراءات: وتعني العدالة في تطبيق مختلف إجراءات العملية الإنتاجية بين العاملين.
3. العدالة التفاعلية: بمعنى أن علاقة التفاعل بين الإدارة والعاملين فيها تتم في مناخ يسوده الشعور بالمساواة والثقة بين الطرفين ودون تغليب جهة عن الأخرى. (1)

خامسا: المشاركة الفعالة

مشاركة العامل هي سابقة أساسية لتمكين العامل، وعليه يجب إشراك العاملين في صنع القرار ويجب أن يكون هناك المزيد من الأهمية في المبادرات الفردية لتعزيز التمكين، حيث يرى "Spreitzer" (1996) بأن المناخ التشاركي يمكن أن يعزز مشاعر التمكين النفسي.

سادسا: التدريب:

يجب تطوير قاعدة كفاءة العاملين بشكل مستمر، ويجب ألا تقتصر على تعيين موظفين أكفاء فقط للحصول على نتيجة قصيرة الأجل بل يجب على المؤسسات تدريب وتنقيف العاملين للحصول على مجموعة واسعة من المهارات مع مرور الوقت، حيث يجب تقديم التدريب الفني للموظفين ذوي المستوى الأدنى، في حين يجب توفير التدريب السلوكي والقيادي للموظفين ذوي المستوى العالي حتى يتمكنوا من إتقان وظائفهم القيادية، وبالتالي يمكن للموظفين الاستفادة من فرصة التمكين من أجل رفع ثقتهم في الوظائف التي يؤديونها بشكل فعال فقط إذا تم توفير التدريب المناسب. (2)

سابعا: نظام المكافآت

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهاتها وتفضيلاتها فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني فالمكافآت

(1) عبد الجليل مقدم وخولة عدانين، (2019)، واقع تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة العاملة: دراسة استطلاعية لعينة من النساء العاملات بالمؤسسات الحكومية والاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 21 / العدد: 21، صص 660-661

(2) Karim Imani and al, op.cit. p116.

تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج⁽¹⁾.

ثامنا: الهيكل التنظيمي:

إن نجاح التمكين مقترن بحجم التغيير والتجديد الذي يجب أن يمس جميع الجوانب وخاصة التنظيمية منها فالهياكل التنظيمية التقليدية لم تعد تتلاءم وأساليب الإدارة الحديثة التي تقتضي المزيد من الانفتاح والشفافية والمشاركة والعمل بروح الفريق من خلال توفير بيئة تمكينية تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق، وعليه أصبح من الضروري استبدال هذه الهياكل بأخرى أكثر بساطة ومرونة

حيث يرى "بيترز" في كتابه الشهير " البحث عن التميز " أن التمكين يتطلب درجة عالية من المرونة التي تتحقق بفضل صغر الحجم حيث أن عملية تفويض السلطة والدفع بها إلى قاعدة الهرم تقتضي بالضرورة تبسيط الهيكل التنظيمي الأمر الذي يستوجب بدوره التقليل من حجم المؤسسات من خلال تقسيمها إلى شركات صغيرة الحجم مع منحها القدر الكافي من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الأجل القصيرة والمتوسطة مع ضرورة إشراكها في صنع القرارات التكتيكية والمصيرية الخاصة بالمؤسسة الأم.⁽²⁾

ولقد أثبتت الدراسات والأبحاث التي قام بها المفكرون والكتاب في علم الإدارة والتنظيم وجود علاقة بين التنظيم والهيكل التنظيمي من جهة ومستوى التمكين من جهة أخرى ويمكن تلخيص أهم التغييرات التي يجب أن تمس التنظيم والهيكل التنظيمي على مستوى المؤسسة بما يتناسب والمفهوم المعاصر للتمكين في النقاط التالية:⁽³⁾

1. الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تدعم العمل بروح الفريق والتعاون من أجل تحقيق الأهداف فهي تعد إطارا مناسباً للرفع من مستوى المشاركة والاستقلالية والتمكين لدى العاملين.

(1) كبير عمر، (2020-2021)، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قائمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص12.

(2) محمود حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص225

(3) المرجع نفسه، ص180.

2. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المؤسسة من زبائنها بشكل أفضل، وذلك من خلال قلبه رأساً على عقب من أجل منح الزبائن أهمية أكبر يليهم العاملون في الصفوف الأمامية حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا.
3. تقليص عدد المستويات الإدارية والتقليل من الالتزام المفرط بالمبادئ والقوانين من خلال دعم الثقة وتحمل المسؤولية في المستويات الدنيا.
4. أن يكون نطاق الإشراف واسعاً مع ضمان القدر المناسب من الكفاءة والفاعلية.
5. تشجيع اللامركزية والتفكير الخلاق من خلال القوانين والأنظمة التي تشجع المرؤوسين على حرية التفكير خارج الصندوق.

المطلب الخامس: الأشكال التنظيمية الداعمة للتمكين الوظيفي:

فيما يلي سنستعرض بمزيد من التفصيل أهم الأشكال التنظيمية الداعمة للتمكين الوظيفي:⁽¹⁾

أولاً: التنظيم التطوري (البط البري)

- المعنى التطوري يعني: السعي وراء معنى أعلى يتجاوز المنافسة وأهداف حصة السوق المحددة، المؤسسات ذات الهدف التطوري هي بطبيعتها حية وتنتقل إلى حيث تتحرك بشكل طبيعي، بشكل طارئ لذا فإن الحس التطوري يتجاوز الغرض ويتميز هذا النوع من المؤسسات بما يلي:
1. من حيث الهياكل: تتميز المؤسسات التطورية بفرق وأدوار منظمة ذاتياً (دوائر)، يتوفر مستشارون غير تاديبون لدعم الفرق حسب الحاجة على أساس كل حالة على حدة.
 2. المبادئ: القيادة الذاتية والكمال والحس التطوري هي المبادئ المحددة حيث تتم مقارنة المؤسسات بالكائنات الحية التي تتكيف باستمرار مع البيئة بطريقة ذاتية التنظيم، والقيادة الذاتية ليست بحاجة إلى سلطة مركزية كقائد وصانع قرار فمؤسسو وأصحاب المؤسسات المتكاملة يرافقون ولا يقودون، ينصب التركيز هنا على أداء الفريق حيث يتمتع كل فرد بالقدرة على التصرف واتخاذ القرارات، كما يتميز هذا النوع من التنظيمات بوجود أنظمة سلسلة للسلطة الموزعة بحيث يتم ربط جميع العاملين والإدارات بشكل جماعي وتوصيلهم بالشبكة بالإضافة إلى وجود حد أدنى من التخطيط و غياب الاستراتيجيات، لكن المؤسسات التطورية تتكيف باستمرار مع البيئة وهو ما يكسبها ميزة تنافسية حاسمة في عالم اليوم .

⁽¹⁾Frederic Laloux, op.cit. p224.

3. الممارسات: عمليات صنع القرار لا مركزية، يجد المرء كلاً من النصائح الجماعية وأساليب صنع القرار الاجتماعي، لا يوجد تسلسل هرمي للموافقات، يتسم تبادل المعلومات بالشفافية للجميع (مثل الرواتب والأرقام المتعلقة بالأصول والوضع المالي والأرباح)، يتم تحديد الرواتب بشكل جماعي من قبل العاملين على أساس كل حالة على حدة على عكس المؤسسات التي تدار تقليدياً، لا يتم حل النزاعات التي تنشأ بين العاملين من قبل المجلس التنفيذي أو الإدارة ولكن يتم حلها فيما بينهم أو على سبيل المثال بمساعدة وسيط حيث تكون الأطراف المتنازعة مسؤولة دائماً عن الحل.

4. ميزة خاصة أخرى هي أنه لا توجد عمليات مركزية واضحة للمؤسسة مثل الموارد البشرية والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات والتمويل وما إلى ذلك، هذه الوظائف مبسطة إلى حد كبير ويتم تنفيذها من قبل الفريق، يتم أيضاً تزويد المشاريع بالعاملين من قبل أعضاء الفريق أنفسهم دون استخدام مديري المشروع، ويتم تحديد أولويات الأنشطة بشكل عضوي.

من خلال ما تقدم وقياساً على معايير التمكين (الكفاءة الذاتية، المعنى، تقرير المصير والتأثير على الذات والتصميم الذاتي)، سرعان ما يتضح أن المؤسسة التطورية تفي بجميع المعايير.

ثانياً: الهياكل التنظيمية الرشيقة:

هيكل تنظيمي رشيق، ويسمى أيضاً الهيكل التنظيمي السريع، وهو نظام مسطح وغير هرمي لإجراءات التشغيل يسمح بمزيد من المرونة في العمليات التجارية ويستجيب بسرعة للتحويلات والتغيرات في بيئة السوق يتميز هذا الهيكل التنظيمي بدورات نشاط سريعة في التعلم وصنع القرار، والتركيز على العملاء، والتواصل المفتوح، وشبكة من الفرق المستقلة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتمتع المؤسسة الرشيقة بهيكل تنظيمي من وثقافة تنظيمية قوية ووحدة قيادية ومهارات إدارة تنظيم المشاريع، وتتعلم المؤسسات المرنة استراتيجياً القيام بمنعطفات سريعة وتحويل نفسها دون فقدان الزخم، والاستفادة من التغيير والاضطراب ولعب لعبة الاستراتيجية السريعة من خلال الازدهار في موجات التغيير المستمرة.

1. تقوم هذه المؤسسات وإدارتها وفرقها بتنفيذ الأبعاد الثلاثة للهجوم الاستراتيجي "تدرك مبكرًا وتقرر بسرعة وتضرب بقوة وسرعة"، وهي منظمات قائمة على الفريق والشبكة التي تتمتع بالصلاحيات والاستقلالية، تم إعدادها بشكل متعدد الوظائف للتركز على الإنتاجية وخلق قيمة تتمحور حول العميل.⁽¹⁾

أما من حيث الممارسات فيتم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي، حيث يتم عقد جلسات استعداديه وردود الفعل بانتظام لتحسين نتائج السباق والتعاون، في الأساس لا توجد تسلسلات هرمية حيث تستند القرارات إلى نصيحة الأقران أو التدريب، من الممكن أيضا على سبيل المثال اتخاذ قرارات بناءً على طريقة الموافقة، مبدأ آخر هو العمل المستقل حيث يقرر أعضاء الفريق أنفسهم كيفية تنفيذ مهامهم، أما بالنسبة لمعايير التمكين فيتم إعطاء الكفاءة الذاتية وتقرير المصير من خلال إجراءات مستقلة ومسؤولة لأعضاء الفريق ويتم إعطاء المعنى من خلال العمل الهادف وفقا للغرض، يتم إعطاء التأثير الذاتي من خلال اتخاذ القرار اللامركزي.⁽²⁾

ثالثا: التنظيم الاجتماعي:

هي منظمات ذات هياكل دائرية تمت إضافتها إلى الهياكل الخطية الحالية مع هيكل دائري يغطي الهيكل الخطي وبالتالي فإن الدائرة عبارة عن فريق منظم ذاتيا شبه مستقل وله هدف مشترك، وتعني الاستقلالية شبه الذاتية أن الدائرة يمكنها أن تقرر بشكل شبه ذاتي الموضوعات ذات الصلة بها ولكنها محدودة بالقرارات الأساسية للدائرة الأعلى، كما يتم تحديد حاملي الدور من قبل المنطقة من خلال الموافقة.

1. **المبادئ:** تضع المؤسسات الاجتماعية العاملين في المقام الأول وتعامل جميع العاملين على قدم المساواة، المبادئ الأخرى هي التنظيم الذاتي والمسؤولية الذاتية للموظفين وكذلك الشفافية والإنصاف، ويتم تحقيق التمكين والنمو للموظفين من خلال التدريب والتعبير في حين يتم اتخاذ القرارات وفقا لمبدأ الإجماع والذي ينص على أن الموافقة موجودة طالما لا توجد اعتراضات جديدة.
2. **الممارسات:** هناك اتصال مفتوح بين المستويات التنظيمية والفرق بحيث يتم الاستماع إلى الجميع من خلال اجتماعات دائرية مع قرارات سياسية يقوم أعضاؤها بتفويض التنفيذ.

⁽¹⁾ Michael A. Arokodare and Blessing R(2021), **Falana, Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review**, Information Management and Business Review, N01, V13, pp18-19.

⁽²⁾ <https://agilemanifesto.org>, 31/05/2023, 10 :30.

3. معايير التمكين: مثل الكفاءة الذاتية وتقرير المصير يتم إعطاؤها جزئياً نظراً لأن المقاطعات تتخذ قرارات شبه مستقلة، يتم إعطاء المعنى من خلال محاذاة الدوائر وفقاً للغرض، يتم التأثير على الذات من خلال طريقة الموافقة. (1)

رابعاً: الهياكل الحديثة للمنظمات الموجهة نحو الأداء:

تتمتع هذه المؤسسات بهيكل هرمي متميز مع تسلسل إداري من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، عادة ما تكون هناك أقسام كبيرة مختلفة يتم تنظيمها وظيفياً أو تقسيمها أو وفقاً لمنظمة مصفوفة، في هذه الهياكل كل موظف لديه منطقة مسؤولية محددة بوضوح (المنصب، المنصب)، هناك عدد من وظائف الدعم الإداري مثل إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتمويل وما إلى ذلك التي تدعم العمليات ذات القيمة المضافة مثل اللوجستيات والإنتاج والمبيعات.

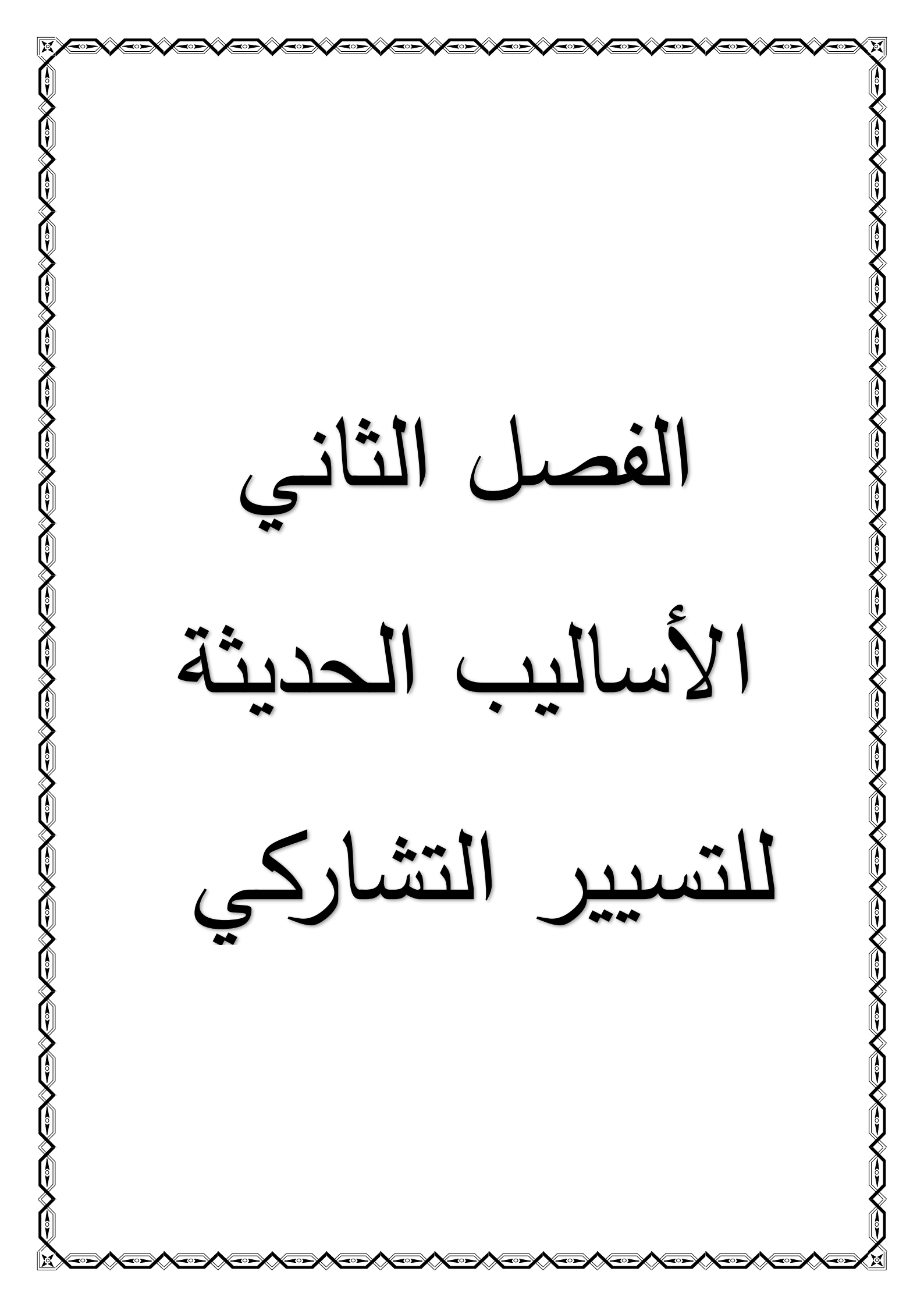
1. المبادئ: تقود الإدارة الشركة من خلال تحديد أهداف تستند إلى مبدأ المنافسة، عندما تحاول المؤسسة الوقوف ضد المنافسة من خلال دفع الابتكار وتعزيز الأداء إنها تتوقع موظفين موثوقين يحصلون على الأهداف المحددة من الأعلى ويحققونها ويسعون جاهدين لتسليق السلم الوظيفي، أما الممارسات فيتم اتخاذ القرار في أعلى الهرم، ويتم تمرير المعلومات فقط عند الضرورة، هناك العديد من الاجتماعات على جميع المستويات لتنسيق الأنشطة التنظيمية. (2)

(1) Christian Rüter, Soziokratie, Holokratie, Frederic Laloux, (2018), **Reinventing Organizations“ und „New Work“**, Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation (zweite überarbeitete und stark ergänzte Aufl.). BOD.

(2) willems marion-wiesbaden, op.cit. p26.

الخلاصة

بعد عرض أهم النقاط التي تمكنا من الإلمام بمفهوم التمكين الوظيفي كميزة تنافسية للمؤسسة المتجهة نحو الحداثة والصدارة، في محاولة منا لفض الاشتباك والتداخل بين عناصره ومستوياته وكذا مراحلها، بالإضافة إلى تحديد أهم أبعاده والنماذج المفسرة له، و في سعي منا أيضا إلى إبراز أهميته ودوره في إحداث التغيير والتطوير في شتى المجالات، وهو ما سيقودها لا محال باتجاه التميز والتفرد والريادة، علنا نلفت بذلك انتباه الإدارات العليا في مختلف المؤسسات الوطنية والعربية إلى ضرورة إدراجه ضمن أولوياتها وأجندة أعمالها العاجلة، إلى جانب بعض الأساليب الحديثة في التسيير التشاركي التي ستعمل على تفجير الطاقات الإبداعية لمواردها البشرية.



الفصل الثاني

الأساليب الحديثة

للتسيير التشاركي

تمهيد:

هناك من يرى أن التسيير التشاركي عبارة عن فلسفة إدارية، بينما يذهب آخرون بالقول إنه نمط أو أسلوب إداري، في حين وصفه البعض الآخر بالفن، ولكن رغم اختلاف هؤلاء الباحثين في وصفهم للتسيير التشاركي إلا أنهم أجمعوا في النهاية على أهميته ونجاعته في إيجاد بيئة داخلية ايجابية، وترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على الديمقراطية المؤسسية وتفتح المجال أمام العاملين للمزيد من الإبداع والابتكار.

ولتحقيق الأغراض منه طور الباحثون عبر الزمن مجموعة من الأساليب لممارسة التسيير التشاركي، حيث شكلت نهجا لاكتشاف البدائل المستقبلية وترشيد عملية المفاضلة بينها من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لمشاركة المعلومات، وتبادل الآراء، وطرح البدائل والخيارات، وتحديد الأولويات والأهداف، فشكلت بذلك وسيلة لدعم عمل صناع القرار بالمؤسسة ومراكز التفكير فيها في رسم السياسات وتحديد البدائل وكذا استشراف المستقبل.

بناء على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم العناصر والمصطلحات الخاصة بالتسيير التشاركي، وكذا أبرز أساليبه، التقليدية منها والحديثة، من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتناول الأدبيات النظرية للتسيير التشاركي.

المبحث الثاني: يستعرض أهم الأساليب الحديثة في التسيير التشاركي

المبحث الأول: مدخل إلى التسيير التشاركي

تعتبر الحاجة إلى المشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة والأفكار من خلال حب الانتماء والترابط والتواصل الاجتماعي حاجة فطرية عند الأفراد، وهو ما يعزز نموهم الفكري ويرتقي بمجال الخيال والإبداع لديهم.

المطلب الأول: مفهوم التسيير التشاركي والعوامل المحرزة على ظهوره

لقد سبق ظهور التسيير التشاركي مجموعة من الأحداث المتعاقبة التي مهدت لبروز هذا المفهوم في شكله الحالي وهو ما سنتعرف إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً مفهوم التسيير التشاركي:

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التشاركي سنحاول التعرف على كل من المشاركة والتسيير.

1. تعريف المشاركة

يعتبر "Kejiner, Lodahl" أول من قدم مفهوم المشاركة في العمل وذلك سنة 1965، حيث ربط المشاركة في العمل بعلم نفس الفرد مع أهمية العمل في تحديد الذات للفرد، ومن هذا المنظور تم اقتراح أحد التعاريف المبكرة للمشاركة في العمل من قبل الباحثين الذين وصفوها بأنها "المستوى الذي يتم فيه تعريف العامل نفسياً بوظيفته أو أهمية الوظيفة في صورته الذاتية الكامنة، حيث أجمع هؤلاء الباحثين على أن العاملين ذوي المستوى العالي من المشاركة في العمل سيضعون وظائفهم في صلب اهتماماتهم في حين نجد العاملون ذوي المستويات المنخفضة من المشاركة في العمل يركزون على اهتمامات أخرى مما يضعف من قدراتهم الإبداعية.⁽¹⁾

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذا التعريف قد ربط بين المشاركة في العمل والتمكين النفسي للموظف من خلال الشعور بمعنى العمل الذي يقوم به وأهميته بالنسبة له وقدرته على إحداث التأثير في مستقبل المؤسسة.

(1) أمل عبد القادر الغنمين، (2019)، أثر المشاركة في العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، ص13.

أ. وفقا "لفاغندر" يمكن تعريف المشاركة على أنها العملية التي يتم فيها مشاركة التأثير بين الأفراد الذين لا يشغلون نفس المنصب الهرمي.⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على العلاقة التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس من خلال المشاركة وما يمكن أن ينتج عنها من تبادل للأفكار والخبرات.

ب. المشاركة هي: المشاركة الذهنية والعاطفية مع المجموعة التي تحفز الناس على العمل معا وتقاسم المسؤولية في تحقيق هدف مشترك.⁽²⁾

يتضح من خلال التعريف أن المشاركة الحقيقية لا تتجسد إلا من خلال العمل ضمن المجموعة، أين يتجسد المعنى الحقيقي للمسؤولية الجماعية والهدف المشترك.

ت. كما عرّفت المشاركة على أنها عملية مشتركة يؤثر فيها فرد أو جماعة على الآخرين في الخطط أو القرارات التي لها تأثيرات مستقبلية على جميع المعنيين.⁽³⁾

ركز هذا التعريف على مشاركة الأفراد في صنع القرارات التي يتأثرون بها ووضع الخطط المتعلقة بنشاطاتهم المستقبلية.

ث. ويشير الكاتبان "NEWSTROM ET DAVIS" أن المشاركة تعني "انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها".⁽⁴⁾

ركز الباحثان في هذا التعريف على دور المشاركة في تشجيع العاملين على الابتعاد عن الفردية والتخلي بروح المسؤولية الجماعية والأهداف المشتركة.

⁽¹⁾Miodraga Stefanovska–Petkovska and al, (2015), **DOES PARTICIPATIVE MANAGEMENT PRODUCE SATISFIED EMPLOYEES ? EVIDENCE FROM THE AUTOMOTIVE INDUSTRY**, Serbian Journal of Management 10 (1), p77.

⁽²⁾ Omid Lavafan and Iraj Soltani ,(2014),**The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahanmunicipalityemployees**, International Journal of Management & Information Technology, No. 2 ,Vol. 8, p 1292.

⁽³⁾بلفكرات رشيد وبين زعمة عبد القادر، (2019) ،دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، المجلد 05، ص177.

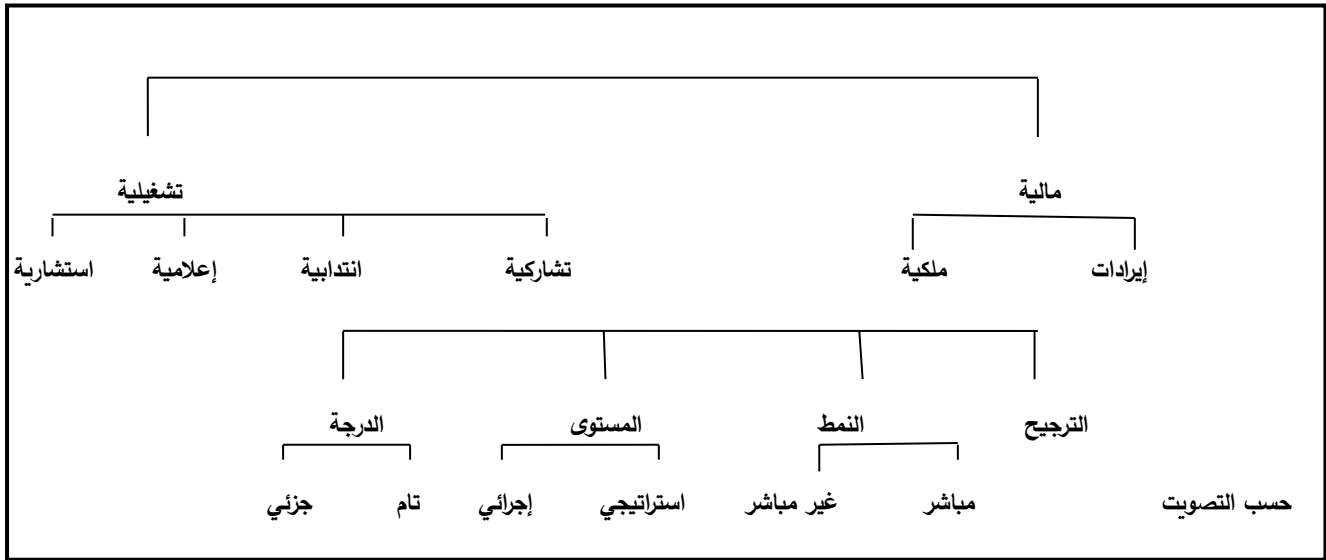
⁽⁴⁾بطاط نصيرة، (2018)، المشاركة العمالية كألية للفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريرج العدد 3، ص 143.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المشاركة في العمل على أنها: أسلوب إداري يشجع على دعم الحافز النفسي للعاملين وتقوية الروابط الإنسانية بينهم، وتعزيز ثقتهم بمرؤوسيتهم من خلال إعطائهم فرصة لتبادل المعلومات والخبرات وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط المستقبلية التي يتأثرون بها، وهو ما يعزز شعورهم بالمسؤولية المشتركة.

2. مظاهر المشاركة:

حدد الفكر الإداري مظاهر المشاركة في: المشاركة المالية والتشغيلية حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (09): أشكال المشاركة في اتخاذ القرار



المصدر: قريوز زهر الدين، (2020)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور الدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ص31.

حيث يتضح من خلال الشكل أن المشاركة يمكن أن تتجلى في مظهرين رئيسيين هما:

أ. مشاركة مالية: من خلال المشاركة في العوائد والأرباح أو المساهمة في رأس مال الشركة.

ب. مشاركة تشغيلية: والتي تنقسم بدورها إلى عدة أشكال

- مشاركة تشاركية: وتتم عن طريق ترجيح أغلبية الأصوات، كما قد تكون مباشرة أو غير مباشرة بالاستناد إلى معيار النمط، أما حسب المستوى فقد تنتج عن المشاركة إما قرارات استراتيجية أو إجرائية، وأخيرا تنقسم المشاركة حسب درجتها إلى تامة وجزئية.⁽¹⁾

⁽¹⁾قريوز زهر الدين، (2020)، دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ص31.

- مشاركة استشارية: حيث تلجأ المؤسسة إلى استشارة العاملين في مجال تخصصاتهم عند تعرضها لمشكلة ما.
 - مشاركة إعلامية: مشاركة القائد قراراته مع مرؤوسيه وتلقي ردودهم.
 - مشاركة انتدابية: فسح المجال للعاملين في مختلف المستويات للإدارة الذاتية والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
 - المشاركة الإدارية: يكون مستوى تقاسم السلطة أعلى ويمنح العاملون الحرية في ممارسة السلطات الإدارية والرقابية.
 - المشاركة الحاسمة: وهي أكبر مستوى من المشاركة والتي تتطوي على المشاركة الكاملة في صنع القرار وتفويض السلطة.⁽¹⁾
- ومن جانب آخر اجمع الباحثون على وجود طريقتين رئيسيتين في المشاركة وهما:⁽²⁾
- أ. المشاركة الغير المباشرة: وقد تكون رسمية أو غير رسمية.
 - المشاركة الرسمية: أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في بيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة، وتكون معنية ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل وقضايا العمل، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة، تنظيم العمل، السياسة العامة والهيكل
 - المشاركة غير الرسمية: تستمد شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين الأفراد، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية، لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية
 - ب. المشاركة المباشرة: ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته.

⁽¹⁾ نجاه عصري عبد الطراونة، (2022)، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، رقم 9، ص ص 120 - 121.

⁽²⁾ طباحي سناء، (2010/ 2011)، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني- رأس الوادي- برج بوعريش، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر، ص ص 84-85.

3. تعريف التسيير

الإدارة أو التسيير عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يستخدمها المديرين لتنسيق وإدارة المهام لتحقيق الهدف، وتشمل وضع استراتيجية المؤسسة والتعرف بشكل كامل على القيم والآمال، أهداف وتوقعات موظفيهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق هذه الأهداف من خلال تطبيق الموارد المتاحة. (1)

4. مفهوم التسيير التشاركي

يعرفه "ماك جر يجور" على أنه: "نمط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المؤسسة..... كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي، الذي يدعم اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة." (2)

عرفها "Newstrom & Davis" بأنه: "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في بيئة الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، كما أنها أسلوب لتحفيز العمال على الإبداع في العمل." (3)

نلاحظ أن كل من "ماكجريجور و Newstrom & Davis" قد ركزوا في تعريفهم للتسيير التشاركي على البيئة الداخلية للمؤسسة وأهميتها في تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال إشراكهم في عملية حل المشكلات وصنع القرارات المتعلقة بنشاطاتهم.

كما يرى "Blais" أنه: "عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيةهم والاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة واستعمال تقنيات وهياكل خاصة لتحقيقها." (4)

أما "Blais" فقد اعتبر التسيير التشاركي جزء من ثقافة المؤسسة الهادفة إلى الاستفادة من طاقات وكفاءات عاملها بالاستعانة بمجموعة من الأساليب والتقنيات العلمية في سبيل تحقيق ذلك.

(1) <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management>, 4/5/2024, 20:55.

(2) عبد القادر محمد والحسين بن سليم، (2012)، الأساليب التشاركية في الإدارة مشروع المؤسسة أنموذجاً، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 1، المجلد 5، ص 198.

(3) نوال فرحون وربيع قرين، (2021)، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 3، المجلد 10، ص ص 445-446.

(4) بلمختار محمد رضا وبن الأبيض عطية، (2019)، الإدارة التشاركية بالأهداف نحو تفعيل المورد البشري، مجلة: سوسيوولوجيا- الجزائر، ص 271.

يعرفه "رماح أديب" على أنه "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع أصحاب المصالح في كل المستويات داخل المؤسسة على المشاركة في تحليل المشكلات ووضع الاستراتيجيات وتطبيق الحلول".⁽¹⁾

نلاحظ أن هذا التعريف لم يستثني أصحاب المصالح من عملية المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات إلى جانب العاملين بالمؤسسة.

كما تعرف على أنها: "مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج، وتقدير ظروف العمل".⁽²⁾

ركز التعريف على دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة باعتبارها عاملا حاسما في تحقيق أهداف التسيير التشاركي بنجاح.

من خلال ما تم تقديمه من تعاريف يمكننا تعريف التسيير التشاركي بأنه: عبارة عن فلسفة إدارية تهدف إلى توفير بيئة داخلية ايجابية، وثقافة تنظيمية تشجع تقاسم مسؤولية نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها بين العاملين وأصحاب المصالح فيها.

ثانيا: العوامل المحرزة على ظهور التسيير التشاركي

ظهر التسيير التشاركي كحصول مجموعة من العوامل المتعاقبة ولعل أهمها:⁽³⁾

1. فشل النموذج الكلاسيكي للتسيير في تحقيق الأهداف المنشودة؛
2. التقدم التكنولوجي والانفجار الرقمي الذي أدى إلى تحولات جوهرية في طبيعة سير العمل والعملية الإنتاجية؛
3. تحول العمل نحو الطابع التصوري، بمعنى تقلص المهام القائمة على التصنيع لصالح تلك التي تخص تصور الأشياء والتنظيمات؛
4. تغيير تركيبة القوى العاملة وارتفاع مؤهلاتها أدى إلى زيادة طموحاتها المهنية؛

(1) عبد الله حسين رضا جاد الكريم، (2020)، الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد 1، المجلد 54، ص 210.

(2) عصام لعاضي وبن سايح سمير، (2021)، واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 2، المجلد 4، ص 41.

(3) بوقطف فوزية، (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، ص 585-586.

5. التحديات التي فرضها المحيط الاقتصادي وبيئة الأعمال من جراء العولمة وانفتاح الأسواق واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، واشتداد الحاجة إلى تحقيق النوعية الكاملة؛⁽¹⁾

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم التسيير التشاركي عبر مدارس الفكر الإداري

لم يكن ظهور التسيير التشاركي كمفهوم وأسلوب إداري فعال وليد الصدفة بل كان نتاج سلسلة من التطورات في الفكر الإداري وخاصة تلك التي مست المفاهيم ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الزبون والسلوك التنظيمي وغيرها، كانت "قوليت" من أوائل المفكرين الذين مهدوا لظهور مفهوم التسيير التشاركي من خلال تركيزها على الجانب الإنساني في الممارسات الإدارية عن طريق تشجيع مبدأ التعاون، المشاركة والعمل ضمن المجموعات، وكذا التكامل بين المديرين والعاملين من أجل تحقيق المصلحة المشتركة، بل وتخطت ذلك إلى اعتبار العامل مالك للمؤسسة ويحق له مشاركة الأرباح والمكاسب.⁽²⁾

لقد أكد "ألتن مايو" وزميله "روثليز برجر" أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته، فعلى عكس توجه "التاليوري" بوجود القضاء على المشاكل الإنسانية التي تقف عائقاً أمام زيادة الإنتاج والعمل على عقلنتها، يرى مايو وزملاؤه أن الحل يكمن في الاهتمام بالعنصر البشري والسعي لحل هذه المشاكل، ومن أجل تحقيق ذلك قاموا بالعديد من التجارب والدراسات التي ركزت على العوامل المؤثرة على الإنتاج، والمتعلقة بالإجهاد والأجور والظروف المحيطة بالعمل: تجربة الإضاءة، تجربة جدول الأعمال، تجربة الأجور، تجربة نتائج المقابلات، تجربة ملاحظة السلوك الجماعي.⁽³⁾

قسم "أبراهام ما سلو" في نظريته الحاجات البشرية إلى خمسة أقسام مرتباً إياها تصاعدياً وفق سلم أولويات على النحو التالي: الحاجات الطبيعية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، يمكن الاستفادة من مبادئ نظرية "ماسلو" في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات الغير مشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل.⁽⁴⁾

ساهمت نظرية "Douglas Mc Greoger" في التمييز بين نوعين منفصلين تماماً من المدراء وهما النوع X الذي يتميز بالسلط وتضييق الخناق على الأفراد باعتبارهم يميلون إلى الخمول والكسل والانتكاس، والهروب

(1) بلختار محمد رضا وبن الأبيض عطية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

(2) محمود حسين الوادي، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(3) محمد قاسم القريوتي، (2006)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 75-82.

(4) فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 18.

من المسؤولية وانعدام روح المبادرة لديهم وهو ما يستدعي رفع مستويات الاشراف المباشر، إلا أن ذلك سينتج في الأخير أفراد سلبيين، أما النوع الثاني Y فيؤمن بقدرة الأفراد على احداث التغيير الايجابي لأنهم متميزين بطبيعتهم بحب العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع، لذا من المفيد التعامل معهم بطريقة أكثر ديمقراطية من خلال تشجيع المشاركة وحرية التصرف مما يفتح لهم المجال واسعا نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات.(1)

كان لنظرية الشخصية البالغة لدى "كرس آرغريس" الدور البارز في ظهور مفهوم المشاركة والتي تقترض أن جميع الأفراد أسوياء يبحثون عن مواقف توفر لهم الاستقلالية والاهتمام والعدالة في منحهم فرص لإبراز قدراتهم في التعامل مع ما هو معقد، فشخصية الفرد وسلوكه يتطور نتيجة لتطور حاجاته وإدراكه لما يحيط به لذا فهو يسعى دوما للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة.(2)

ساهمت الأساليب الحديثة في الإدارة من خلال مختلف النظريات التي جاءت بها في تغيير نظرة العاملين للمؤسسة من النظرة الجزئية إلى نظرة شمولية نحو توحيد وتشارك الأهداف والرسالة والرؤية، فالتنظيم عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

يفترض علماء النظرية الظرفية أنه لا توجد مبادئ وحالة مثالية واحدة تنطبق على كافة المؤسسات، حيث أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى، لذلك يهتمون بتحديد العوامل التي تستدعي الاختلاف والبدائل لكل حالة، ويسمون هذه العوامل بعوامل الموقف وهي:(3)

1. البيئة الخارجية للمنظمة: من حيث درجة استقرارها، درجة التأكد وعدمه، درجة الوفرة، إمكانية التنبؤ بالأحداث المستقبلية؛
2. التكنولوجيا: المعارف ومدى توفرها ونضجها؛
3. حجم المؤسسة واستقلاليته وثقافتها التنظيمية؛

كما ساهمت حركة الجودة والتميز في تحسين الجودة في جميع الجوانب وبشكل مستمر من أجل تحقيق الأفضلية والتميز في أداء المؤسسة، فمن أجل تحسين جودة المخرجات من منتجات وخدمات يجب الاهتمام أيضا بتحسين جودة المدخلات التي تركز بشكل كبير على أداء العاملين، من خلال الاهتمام بتدريبهم وتوسيع معارفهم عن طريق تشجيع المشاركة والتعاون فيما بينهم حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو

(1)الطاهر غزار، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2)طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص141.

(3)سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-172

مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال قدرتهم على الأداء العالي وتحمل المسؤولية والتخلي بروح المبادرة دون الحاجة إلى الإشراف والرقابة المشددة من المسؤول.⁽¹⁾

وفي الأخير دعت نظرية "Tanner Richard & Ouchi William" إلى ضرورة الاهتمام الحقيقي بالعاملين واعتبارهم الطرف الأساسي في حياة المؤسسة ومستقبلها مع التأكيد على وحدة المصلحة بينهما، كما تقوم النظرية Z على مبدأ الحركة الأفقية للعاملين، فالعامل لا يمكنه الاستفادة من الترقية إلى وظيفة مستقبلية أعلى قبل إتقانه لمجموعة من الوظائف المختلفة، بالإضافة إلى الاهتمام بتخطيط وتنمية المهنة وتشجيع العمل الجماعي واتخاذ القرارات بشكل تشاركي ودعم انخراط العاملين بالمؤسسة.⁽²⁾

المطلب الثالث: مبادئ التسيير التشاركي وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة

إن نجاح المؤسسة في تطبيق التسيير التشاركي سيعود لا محال عليها وعلى العاملين بها بفوائد وفيرة، إلا أن هذا النجاح يتوقف على مدى احترام مجموعة من المبادئ الأساسية.

أولاً: مبادئ التسيير التشاركي

يرتكز تطبيق التسيير التشاركي بالمؤسسة على مجموعة من المبادئ الأساسية، ومن أبرزها نذكر:⁽³⁾

1. **تعبئة العاملين:** من خلال جعل العاملين شريكا مهما وفاعلا في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة.
2. **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:** حيث تركز هذه السياسة على تعزيز الاتصال، التعاون والتبادل بين العاملين ضمن المجموعات والفرق.
3. **تفويض السلطة:** إن جوهر المشاركة هو تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية ضمن معايير وأسس مضبوطة.
4. **حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه،** وهو ما يساهم في الحد من الصراعات داخل المؤسسة والمحافظة على علاقات طيبة بين العاملين وبين العاملين والإدارة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.
5. **تطبيق إجراءات للتحكم في العمل:** ويعتبر التدريب أحد أهم هذه الإجراءات وأكثرها فعالية في زيادة دافعية العاملين نحو الإبداع في العمل من خلال التجريب والتعلم من ارتكاب الأخطاء.

⁽¹⁾ الطاهر غزار، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁽²⁾ الطاهر غزار، المرجع نفسه.

⁽³⁾ إسلام غلاب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 2-3.

6. رفع معنويات الفريق: يعتبر شعور العاملين بالقدرة على الانجاز والاعتراف بدورهم النشط في نجاح المؤسسة محفز لهم للانخراط في عملهم كما يساهم في رفع معنوياتهم.
7. الكشف عن الحلول المبتكرة: إن المغزى الحقيقي من التسيير التشاركي هو تشجيع التعاون وتبادل الأفكار بين العاملين وهو ما من شأنه أن يساهم في ابتكار حلول غير مسبقة للمشكلات التي تواجههم.
8. تأييد الفرق للقرارات بسهولة أكبر: إن مساهمة جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار سيخفف من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فرص تقبلهم له.
9. الاحتفاظ بالعاملين: تسعى المؤسسة من خلال التسيير التشاركي إلى خلق جو ملائم للعمل، فاسحة المجال للعاملين لتحرير أفكارهم ومواهبهم مع زيادة فرصهم للنمو والتطور داخلها وهو ما سيضمن بقاءهم بالمؤسسة.
10. زيادة الإنتاجية: يتضمن التسيير التشاركي دعم المسؤولية الجماعية والأهداف المشتركة، وهو ما ينمي رغبتهم في انجاز العمل بأفضل طريقة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

ثانياً: خطوات التسيير التشاركي:

- حتى تحقق المؤسسة النجاح المنشود من تطبيق التسيير التشاركي، وجب عليها اتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾
1. تحديد الأدوار وتوزيعها على العاملين
 2. المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها: إن عملية اتخاذ القرارات مهما كانت دقيقة ورشيده إلا أنها شديدة التعقيد تتداخل فيها جملة من العوائق النفسية والاجتماعية التي تتطلب خبرة وكفاءة عالية في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة، والاعتماد على الأساليب والخطوات العلمية والموضوعية للوصول إلى القرارات الصحيحة.⁽²⁾
- حيث أكد الباحثون على أن المرؤوسين يفضلون أن يكون لهم دور في صياغة القرارات التي سوف يكون عليهم القيام بتنفيذها، وكلما زادت حصتهم في المشاركة في صنع القرارات، زادت احتمالية تقبلهم وترحيبهم بتلك القرارات وكذلك حرصهم والتزامهم بتنفيذها.⁽³⁾

⁽¹⁾ جمال مصطفى أحمد الزهير، (2023)، دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 21، ص2.

⁽²⁾ لطيفة سنون والفضيل رتيمي، (2023)، أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد

البشرية -بحوث ودراسات، العدد 1، المجلد 10، ص25.

⁽³⁾ محمد حسين ابراهيم، (2023)، المشاركة المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية

والرياضية، العدد 11، المجلد السادس، ص208.

3. التفويض: يعتبر تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال ثلاثة مستويات رئيسية:⁽¹⁾

أ. المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل ويناسب هذا المستوى العاملين ذوي النضج المنخفض نسبياً.

ب. المستوى الثاني: بالإضافة إلى ما سبق، يوفر مزيداً من الحرية للموظف من خلال ترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب ومعدل الأداء المناسبين ومدى الجودة في العمل، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.

ت. المستوى الثالث: التفويض على أساس ما يجب تحقيقه من أهداف وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض ويلاءم العاملين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي.

ثالثاً: أهمية التسيير التشاركي

تفوق أهمية التسيير التشاركي مجرد السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يمكن أن تتجلى أهميته أيضاً في النقاط التالية:

1. ينطوي على معالجة الإدارة للأفكار واقتراحات العاملين، حيث يؤكد الباحثون أنه يتم التوصل إلى قرارات أفضل وكفاءة أكبر عند مناقشة القضايا على نطاق واسع من خلال التواصل المفتوح بين الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة.

2. يدعم التسيير التشاركي شعور العاملين بملكية مبادرات التغيير وفي النهاية تقديم دعم أقوى لتحقيق أهداف هذه الجهود.

3. يوفر التسيير التشاركي للشركة فرصة لتحسين أدائها وإنتاجيتها عند تطبيقها بشكل صحيح.⁽²⁾

4. أشارت العديد من الدراسات التجريبية إلى أن التسيير التشاركي له آثار إيجابية على تحقيق الهدف من خلال مساعدة العاملين على التعرف على البدائل والحصول على مزيد من المعلومات من خلال المناقشات والمفاوضات.⁽³⁾

⁽¹⁾أمل عبد القادر الغنمين، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁽²⁾Ugwu Kelechi Enyinna and al, (2020), **PARTICIPATORY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION : EVIDENCE FROM AFAM POWER PLC, PORT HARCOURT, RIVER STATE, NIGERIA**, Transatlantic Journal of Multi disciplinary Research, Issue 1& 2, Volume 2, p p 58-59.

⁽³⁾Zhangli Liu, Yuqian Yang and Jiannan Wu, (2020), **Participatory Management, Goal Ambiguity, and Gaming Behaviors in Performance Management : Evidence from Township Government Cadres in Mainland China**, Public Performance & Management Review, p4.

5. أكد العديد من المؤلفين على التأثير الإيجابي للتسيير التشاركي على كل من الرضا الوظيفي، الإنتاجية، التغيب عن العمل والتواصل الفعال مع المشرف⁽¹⁾
6. يدور التسيير التشاركي حول إشراك العاملين في مبادرات صنع القرار حيث يشعر العاملون أن لديهم الفرصة لمناقشة المشاكل ويمكنهم التأثير على القرارات التنظيمية.
7. يوفر التسيير التشاركي للموظفين القدرة على بذل جهد إضافي لتحسين الفعالية التنظيمية والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى الابتكار والإبداع في العمل.⁽²⁾
8. يركز التسيير التشاركي على أسلوب العمل ضمن الفرق وهو ما يساهم في دعم الثقة والترابط بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
9. من خلال دعم استمرارية العملية التدريبية يساهم التسيير التشاركي في توفير الاستغلال الأمثل للطاقات العمالية وتنمية قدراتهم.⁽³⁾

المطلب الرابع: خصائص التسيير التشاركي، نماذجه وعلاقته بالقيادة

وضح الباحثون أهم الخصائص المميزة للتسيير التشاركي، كما اجتهدوا في وضع مجموعة من النماذج المفسرة له، بالإضافة إلى دراسة علاقته بالقيادة، وهو ما سنتعرف عليه فيما يلي:

أولاً: خصائص التسيير التشاركي:

حدد هرمل خصائص التسيير التشاركي فيما يلي:⁽⁴⁾

1. انخراط العاملين في الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم....)، من خلال تقاسم العملية التسييرية مع الإدارة بهدف تحسين جودة العمل؛
2. الشمولية، فالمؤسسة تهدف في المقام الأول إلى تحسين الأداء من خلال تحسين مختلف الوظائف؛
3. اندماج الفرد داخل الجماعة وتقوية العلاقة بينهما؛
4. دعم سبل التعاون والاتحاد بين العاملين داخل المجموعة؛
5. جعل النشاط اليومي في خدمة تحقيق الرؤية المستقبلية؛

⁽¹⁾MiodragaStefanovska–Petkovska and al, op.cit. p77.

⁽²⁾KelechiUgwu and AL, (2020), **PARTICIPATORY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION**, Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research.

⁽³⁾ برزوق عبد الرفيق ودريس نبيل، (2022)، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة/ الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 15، صص 20-21.

⁽⁴⁾ إسلام غلاب إبراهيم، (2022)، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية، مجلة علوم الرياضة، العدد 5، مجلد 30، صص 2.

ثانيا: نماذج التسيير التشاركي

من بين أهم نماذج التسيير التشاركي نذكر:

1. التسيير التشاركي القائم على الأهداف:

ويعرف سوكيو: "Sekiou" التسيير التشاركي القائم على الأهداف على أنه: "عملية يسمح من خلالها للرؤساء والمرؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها. فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين، مشاركتهم، زيادة مسؤوليتهم وإثراء عملهم. بالإضافة إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم. كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها، وتعرف العاملين على قدراتهم وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تميمتها".⁽¹⁾

"أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات و الممارسات لتوزيع المعلومات و المعارف و السلطات في اتخاذ القرارات و التقوية المالية بهدف تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة، و يمكن لهذه المشاركة أن تكون مالية أو مشاركة في التسيير".⁽²⁾

2. التسيير المفتوح:

تم تعريفه على أنه ممارسة تجعل البيانات المالية للمؤسسة والأداء متاحين للموظفين من أجل أن يكونوا على دراية بمركزها المالي.⁽³⁾

حيث اتفقت الأدبيات التي تناولت موضوع التسيير المفتوح على وجود أربعة خطوات رئيسية و متسلسلة للتسيير المفتوح والتي تشكل في نفس الوقت مبادئه الأساسية وهي:⁽⁴⁾

أ. تبادل المعلومات: بمعنى ممارسة تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين.

⁽¹⁾ طباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁽²⁾ بلمختار محمد رضا وبن الأبيض عطية، مرجع سبق ذكره، ص 271.

⁽³⁾ Mohammed A. Hussein and aL, (2020), **The role of Open-book Management in Achieving Organizational Agility "Research based on PhD. Thesis"**, Academic Journal of Nawroz University (AJNU), N01, V09, P235.

⁽⁴⁾ FaisalAbdulkarim ALKHAMIS, (2018) , **THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE JOB PERFORMANCE IN THE IMPACT OF OPEN BOOK MANAGEMENT DIMENSIONS ON CUSTOMER SATISFACTION**, VGTU press, 19, p159.

ب. التدريب: بمعنى تدريب العاملين على تحليل المعلومات التي يتصلون عليها واستخدامها من أجل الرفع من الأداء.

ت. التمكين: تمكين العاملين من اتخاذ القرارات التي ترفع من الأداء العام للمؤسسة، وذلك بناء على المعلومات التي تحصلوا عليها.

ث. مشاركة النتائج: مشاركة الجميع بشكل مباشر في نجاح المؤسسة وفشلها.

3. التسيير المشترك:

عرف "جون شسيستر" التسيير المشترك بأنه: " نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية، تركز على ممارسة المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي، بما يحقق منظمة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة ليس كمستخدمين ولكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف".⁽¹⁾

حيث يتيح أسلوب التسيير المشترك لمختلف الفئات العمالية في المؤسسة فرصة اقتراح ومناقشة الأهداف الخاصة بمصالحها في إطار التوجهات الكلية للمؤسسة بشكل يجعل كل منها تتحمل مسؤولية بلوغها، ما يجعلها تكون أكثر حرصا على المشاركة والتنسيق من أجل تفادي الإخفاق والفشل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الحرص على تطبيق المبادئ التالية:⁽²⁾

أ. مستوى الإدراك والإحساس المتولد من حاسة البصر: أي المراقبة الفاعلة لمكان العمل المرئي؛

ب. المشاركة في اتخاذ القرار والتأثير البصري؛

ت. التواصل الجيد والاتصال الفعال: وهو مبدأ أساسي للإدارة الجيدة والرسالة المحددة، الكاملة والواضحة؛

ث. ليس من رأى كمن سمع (الرؤية على أساس الاعتقاد): الرؤية هي أساس الاعتقاد ويمكن أن يحصل القائد

علي 80% من المعلومات من الرؤية؛

⁽¹⁾ زكريا عدنان برهم، (2021)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة فلسطين الجنوبية للإدارة بالرؤية المشتركة وأثرها في رفع الروح

المعنوية لمعلميهم، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية - كلية التربية بجامعة الأقصى، فلسطين، ص12.

⁽²⁾ عامر فدعوس عذيب، (2019)، الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة

للصناعات الكهربائية، Journal of Economics and Administrative Sciences، Vol. 25، No.114، ص157.

ثالثاً: علاقة التسيير التشاركي بالقيادة:

مما لا شك فيه أن للقيادة أثر واضح على العملية التسييرية، بكل أنواعها وفي جميع مراحلها وفيما يلي سنحاول التعرف على علاقة التسيير التشاركي بكل من النمط القيادي التشاركي والنمط القيادي التحويلي:

1. القيادة التشاركية:

تم تعريف القيادة التشاركية على أنها "التأثير المشترك في صنع القرار من قبل الرئيس وموظفيه.⁽¹⁾ كما تعرف القيادة التشاركية على أنها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل حيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مع تكريس اللامركزية في القيادة، وضمان توفر نظام فعال للاتصالات⁽²⁾. وفي نفس السياق عرفت على أنها: نشاط يتم تقاسمه أو توزيعه بين أعضاء الفريق بالشكل الذي يعزز طرق العمل⁽³⁾، فهي عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو كليهما معاً.⁽⁴⁾

كما عرفت "Sophia" بأنها: النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات.⁽⁵⁾

إن المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية التشاركية يمكن أن توفر حافز نفسي يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الإنتاج وتحسين جودته، بالإضافة إلى خلق التوازن المطلوب بين المصالح الشخصية والتنظيمية من خلال منح المرؤوسين المساحة الكافية لممارسة المزيد من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالقائد التشاركي يأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبديها مرؤوسيه أثناء اجتماعه بهم في لقاءات ومؤتمرات حل المشكلات التي يبرمجها قصد تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الكافية المتعلقة بعملهم ويتيح لهم

⁽¹⁾Rogiest Sofie, (2018), **Match making in organizational change : does every employee value participatory leadership? An empirical study** , Scandinavian journal of management, 1-8, page6.

⁽²⁾برزوق عبد الرفيق، (2021)، استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة السويدية للكابلات بولاية عين الدفلة /الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية، مجلد 5 العدد 2، ص50

⁽³⁾سعدون السعيد صفاء، (2019)، دور القيادة التشاركية في تقليل التسيير التنظيمي: بحث تحليلي في جامعة كربلاء Warith Journal of Scientific Research ، المجلد 1 العدد1، ص122.

⁽⁴⁾هاتف الفتلاوي ميثاق وآخرون، (2020)، الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي Warith Journal of Scientific Research، مجلد 2 رقم 1، ص 77.

⁽⁵⁾أمين مغاوري هالة، (2020)، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مجلد 44 العدد 3، ص410.

فرصة تبادل المعلومات والمشاركة في اقتراح الحلول للمشكلات التي تعترضهم أثناء ممارسة مهامهم، وهو ما سيسمح له بتحديد المسؤوليات والأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق التكامل بين نشاطات مختلف أقسام التنظيم الذي يقوده.⁽¹⁾

2. القيادة التحويلية:

تشير القيادة التحويلية إلى القائد الذي يحرك التابع إلى ما وراء المصالح الذاتية المباشرة من خلال التأثير المثالي (الكاريزما) أو الإلهام أو التحفيز الفكري أو الاعتبار الفردي، فيرفع مستوى النضج والمثل العليا للاتباع بالإضافة إلى اهتمامات الإنجاز وتحقيق الذات ورفاهية الآخرين والمؤسسة والمجتمع.

يشجع القادة التحويليين العصف الذهني والمناقشات المعاكسة وثقافة التجريب والخطأ وفقاً لشعار "فشل سريعاً يفشل كثيراً".

تشكل التحولات تحديات جديدة للمديرين لأنها تتطلب خفة الحركة وتؤدي إلى تفكك الهياكل والتسلسلات الهرمية القديمة، والبطيئة في كثير من الأحيان القائد التحويلي قادر على التخلي عن القديم وإظهار رؤية وهدف قويين وتدريب العاملين عندما يحتاجون إلى الدعم، يشجعهم على التفكير بأنفسهم، ويقدرهم ويحفزهم في أفعالهم.

القائد التحويلي يجب أن يكون لديه أيضاً القدرة على القيادة في المجالات التي يمكن أن تحدث فيها الابتكارات حيث يقود بشكل تحويلي بموقف المستكشف، صاحب الرؤية، القائد الخادم والمدرّب وفي المجالات التي تتطلب درجة عالية من التحكم والأمان والجودة.⁽²⁾

كشف "Slabbert and Kock 2003" عن المهام الرئيسية للقادة في المؤسسات العالمية وهي: تمكين العاملين والابتكار التنظيمي الذي يؤدي إلى إنشاء خدمات أو منتجات جديدة وقيمة، وتوليد رؤية مشتركة، وإحداث تغييرات جوهرية على المستوى التنظيمي وكل ذلك يرتبط بالقيادة التحويلية، كما يؤكد Waghorn and Blanchard (1999) أن الأداء المستدام في الأسواق العالمية يعتمد على التعلم المستمر حيث يطور القادة التحويليين مناخاً تعليمياً من خلال تحديد رأس المال الفكري وتمكينهم.

إلى جانب ذلك تم تطوير توليفة "CSROEPM" بواسطة "HW Baylis" وهي توليفة من الطرق القيادية الأكثر استخداماً في الإدارة الحالية، حيث يعد اسم الطريقة اختصاراً لأهم مشكلات النظام المقترح: اتصال، أنظمة

⁽¹⁾ جمال مصطفى أحمد الزهير، مرجع سبق ذكره، ص 1.

⁽²⁾ willems marion- wiesbaden , (2022), op.cit. p11

نتائج، أهداف، استثناءات، مشاركة، تحفيز. حيث تهدف الطريقة إلى خلق موقف تشاركي وإشراك الزملاء حقا في مشاكل العمل. (1)

المطلب الخامس: مزايا التسيير التشاركي، معوقاته وشروط نجاحه

شأنه شأن جميع الأنماط التسييرية الأخرى يتميز التسيير التشاركي بمزايا عديدة جعلت منه محط اهتمام المسيرين والمديرين في كثير من المرات، كما أنهم قد يصطدمون بعراقيل كثيرة عند ممارسته، وهو ما سيدفعهم إلى البحث عن العوامل والشروط التي تمكنهم من تجاوزها، وهو ما سنتعرف عليه فيما يلي:

أولاً: مزايا التسيير التشاركي:

لتطبيق مدخل التسيير التشاركي في المؤسسات المعاصرة ايجابيات كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية: (2)

1. مزايا ذات طابع إنساني: يركز على العامل والبحث عن سبل الارتقاء بقدراته السلوكية والفكرية من خلال الابتعاد عن النمط التaylorي الذي اعتبره مجرد آلة متجاهلا بذلك حاجته إلى المبادرة وتحقيق الذات وكذا إبراز مواهبه الفكرية وقدراته الإبداعية.
2. مزايا ذات طابع تنظيمي: يركز هذا الجانب على توفير بيئة تنظيمية ملائمة للاستثمار في الذكاء البشري واستغلاله أحسن استغلال وتحسين أداءه بما يتوافق مع التحديات التي يفرضها المحيط، وتحقيق الفعالية في اتخاذ القرار مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين نوعية منتجاتها وخفض تكاليفها.

كما يمكن أن يكفل التطبيق السليم للتسيير التشاركي ما يلي: (3)

1. توفير مناخ مناسب لتطوير الأهداف والأساليب المتبعة في الإدارة من خلال انتقاء وتدريب وصقل القيادات بشكل مستمر؛
2. تقادي حدوث فراغ إداري بالمؤسسة من خلال تكوين صف ثاني من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية بفضل تفويض الصلاحيات للقيام ببعض المهام داخل المؤسسة؛

(1) BELINGA BESSALA Jacob Patrick, (2021), *Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management*, African Scientific Journal, Numéro 6, Vol 3, pp139-140.

(2) فاطمة سعدي، (2022)، الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة أبحاث، العدد 1، المجلد 7، ص506.

(3) نهى سليمان القليوبي وعبد الله إبراهيم المليجي، (2022)، واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمحافظة الغربية، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، العدد 28، المجلد 28، ص71.

3. ترتيب عملية اتخاذ القرارات، وزيادة جودتها من خلال استخدام المهارات المعرفية والإدارية لأعضاء المؤسسة، وتحسين مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة؛⁽¹⁾

ثانياً: معوقات التسيير التشاركي

قد تصطدم المؤسسة عند تطبيقها لأسلوب التسيير التشاركي بمجموعة من العراقيل والمعوقات ولعل من أهمها:⁽²⁾

1. المعوقات التنظيمية: والتي يمكن أن نجملها في النقاط التالية: صعوبة الوصول إلى المعلومة، إجراءات العمل المعقدة، ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
2. المعوقات الإدارية: وتتجلى من خلال البيروقراطية والمركزية المفرطة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الهرمي، غياب العدالة التنظيمية والإخلال بمبدأ التكافؤ بين الواجبات والحقوق.
3. المعوقات الشخصية: ويتم التركيز هنا على شخصية القائد أو المدير الأناني الذي يفشل في اكتساب ثقة العمال.
4. معوقات الاتصال: ويقصد بها ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح المعلومات والإجراءات المعمول بها.
5. معوقات تكنولوجية: بمعنى غياب التقنيات التكنولوجية الحديثة، وضعف تأهيل العمال في استخدام هذه التكنولوجيات.

ثالثاً: شروط نجاح التسيير التشاركي

تعتمد فعالية التسيير التشاركي على توفر شروط التالية:⁽³⁾

- أ. دعم الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا إبداء حسن النية في تنفيذ أسلوب التسيير التشاركي وتوجيه سلوكها نحو إشراك العاملين في صنع القرار، والإيمان بقدرتهم على تحسين خدمة العملاء لأنهم على اتصال دائم بهم.

⁽¹⁾BELINGA BESSALA, Jacob Patrick, op.cit. p p139-140.

⁽²⁾ نوال فرحون وربيح قرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 446-445.

⁽³⁾Mathieu Desjardins et Robert Lescarbeau, (2002), **Un mode de gestion participative en milieu hospitalier axé sur l'amélioration continue**, revue interactions, N2, V6, p p 48-49.

- ب. إشراك المديرين المتوسطين: إلى جانب كبار المديرين يساهم المديرون المتوسطون في إنجاح أسلوب التسيير التشاركي من خلال غرس الشجاعة والثقة في الآخرين وإنشاء فرق مختصة تحقق النجاح للمنظمة.
- ت. طريقة التنفيذ: يجب أن يتسم برنامج تنفيذ التسيير التشاركي بالبساطة والمرونة وتجنب تكاثر العمليات والإجراءات (التخطيط، التوثيق.....) التي يجب أن تقتصر على الأساسيات فقط، مع الحرص على تحقيق أهداف التحسين المستمر لمختلف الممارسات، مع دمج المشروع في الحياة اليومية للمشاركين بما يعود بالفائدة عليهم.
- ث. الثقافة البيئية: تسمح الثقافة المشجعة للمعارضة، والاختلاف في وجهات النظر، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتشجيع التعلم من الأخطاء، والاتصالات المفتوحة، وتوفير نظم المعلومات الإدارية الفعالة، التدريب المستمر من أجل رفع قدرات ومؤهلات العاملين، إتباع نظام فعال للحوافز والمكافآت، تبني نمط قيادي ديمقراطي يسمح بالمشاركة وتفويض السلطة، بتنفيذ التسيير التشاركي بنجاح.⁽¹⁾

المطلب السادس: الأساليب العادية للتسيير التشاركي:

سميت هذه الأساليب العادية لأنها تستعمل في معظم العمليات التي تتطلب اتخاذ القرارات الروتينية والدورية حيث تطرح المشكلة على مجموعة من العاملين من قبل رئيسهم ليتم بعد ذلك الاستماع لجميع الآراء والاقتراحات والخروج بجملة من القرارات، ومن أهم هذه الأساليب نجد:

أولاً: مجلس الإدارة:

يعرف مجلس الإدارة على أنه: "جهاز جماعي يمثل السلطة العليا في المشروع، والرأس المفكر والمهيمن على وضع الخطط ورسم السياسات العامة للمشروع وتصريف أموره بما يحقق أهدافه المنشودة، وبصفة عامة فإن لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تقتضيها أغراض المشروع."⁽²⁾

1. وظائف مجلس الإدارة:

يتولى مجلس الإدارة مهمة القيام بالوظائف التالية:⁽³⁾

(1) برزوق عبد الرفيق ودريس نبيل، مرجع سبق ذكره، صص 21-24.

(2) بدي فاطمة الزهراء، (2019)، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة، المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، العدد 2، المجلد 04، ص 54.

(3) <https://www.dur.sa>, 05 /12/2023, 20 :15.

أ. الإشراف على تنفيذ الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال: تحديد مختلف الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة، الإشراف على النفقات والتصرف في أصول المؤسسة مقارنة الأداء بالأهداف المسطرة، بالإضافة إلى اعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية بعد فحصها.

ب. وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها من خلال: ضمان حماية المصالح ومعالجة حالات التعارض بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين من خلال وضع الإجراءات والسياسات الكفيلة بتحقيق ذلك، وكذا السهر على تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية بالمؤسسة.

ت. تحديد معايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها حيز التنفيذ بعد مصادقة الجمعية العامة.

ث. الحرص على التزام المؤسسة باللوائح والأنظمة، والإفصاح عن المعلومات الجوهرية لأصحاب المصالح. ج. تعيين أعضاء مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من المتصرفين الذين يمثلون نسبة من المساهمين في رأس مال المؤسسة، ويحدد عدد وطريقة انتخابهم ومدة عضويتهم ضمن النظام الأساسي للمؤسسة، وغالبا ما يتراوح عدد أعضاء مجلس الإدارة بين ثلاثة أعضاء إلى اثنا عشرة عضوا يمكن رفعه إلى 15، 24 أو 30 عضوا كحد أقصى.

ثانيا: الاجتماعات والاقترحات:

من بين الأساليب العادية للتسيير التشاركي نميز أيضا بين:

1- الاجتماعات

تعبر كلمة اجتماع عن: "لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون إلى منظمة واحدة حيث يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات بغرض اتخاذ القرار حول مشكلة ما أو نظام جديد، يحتاج إلى نشره على العاملين"، حيث يكون ذلك بتوفر عدد من العناصر هي:⁽¹⁾

الهدف المشترك، الوقت والمكان المناسبين، تحديد موضوع الاجتماع، التفاعل بين المجموعة، الانضباط والالتزام بالوقت.

(1) سماح بالعيد، (2018)، المداخل الخفية في نجاح أداء المؤسسات-إدارة الاجتماعات- في معالجة علمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد39، ص10.

أ. أنواع الاجتماعات التنظيمية:

تشير الدراسات والأبحاث في علم التنظيم إلى وجود عدة أنواع من الاجتماعات التنظيمية: (1)

- من حيث عنصر الزمن: يمكن تصنيفها إلى:

❖ اجتماعات دورية: يغلب عليها الطابع الرسمي وتعد بصورة دورية (يوم، أسبوع، شهر، سنة)

❖ اجتماعات غير دورية: تعقد كلما دعت الحاجة إليها.

- من حيث الشكل:

❖ اجتماعات رسمية: يتحكم في تكوينها قوانين ولوائح.

❖ اجتماعات غير رسمية: تتسم بالمرونة والسهولة ولا يوجد بها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

- من حيث الهدف من الاجتماع: حدد علماء الإدارة والتنظيم أربع مبررات وسياقات تدعو إلى تنظيم

اجتماعات بين أعضاء فريق العمل في المؤسسة: (2)

❖ اجتماع توصيل المعلومات: تمرير معلومات للعاملين بطريقة مباشرة من خلال دعوتهم إلى اجتماع.

❖ اجتماع الحصول على المعلومات: طلب معلومات والتعرف على صور التفاعل الممكنة بين جهات النظر

المختلفة للمجتمعين.

❖ اجتماع حل المشكلات: تهدف إلى إحداث التأثير المباشر للرئيس على العاملين وإقناعهم بوجهة نظر معينة

وتقبل ما هو جدير منها لحل المشكلة المعروضة على طاولة الاجتماع.

❖ الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: تهدف إلى توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

ب- مراحل إدارة الاجتماعات التنظيمية:

يرى "هاينز" أن الاجتماعات التنظيمية يجب أن تتم وفق الخطوات التالية: (3)

- تخصيص قاعة مناسبة للاجتماع وتجهيزها بمختلف المعدات والأدوات اللازمة؛

- الإفصاح عن الهدف من الاجتماع؛

- تحديد الأفراد المشاركين في الاجتماع بما يتوافق والغرض منه؛

- إعداد جدول أعمال يضم أهم المحاور الخاصة بالاجتماع، مع تحديد الوقت المخصص لكل منها، مع وجوب

النقيد بما جاء في جدول الأعمال وضمان المشاركة العادلة لجميع الأعضاء الحاضرين،

- استعراض أهم القرارات والخطط التي خرج بها الاجتماع ضمن ملخص خاص؛

(1) ديفيد مارتن، (2002)، فن إدارة الاجتماعات، منشورات دار علاء الدين، ترجمة ريماء علاء الدين، ص 22-30.

(2) <https://fr.scribd.com>, 12/12/2023, 15^h: 15.

(3) محمد حسين الرفاعي، (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، ص 31.

- توزيع محاضر رسمية تضم أهم القرارات والخطط التي أوصى بها الاجتماع من أجل ضمان توحيد الآراء والإجراءات؛

2- الاقتراحات:

لا يتطلب أسلوب الاقتراحات الكثير من التنظيم، حيث يقوم على مبدأ فسح المجال أمام العاملين من أجل تقديم أفكارهم واقتراحاتهم حول طرق تحسين ظروف العمل وحل المشكلات التي تواجههم بكل حرية وأريحية.⁽¹⁾ وحتى يعطي هذا الأسلوب ثماره لابد من توفر جملة من الشروط نذكر منها:⁽²⁾

أ. توفير وسائل اتصال فعالة تسهل عملية تبادل الآراء والأفكار بشكل مستمر، وتشجع على الحوار وهو ما يساعد على توفير جو من الأمن والطمأنينة النفسية والانسجام في الأداء؛
ب. دعم وتشجيع العاملين على التفكير المختلف؛

ثالثا: اللجان:

تمثل اللجان التنظيمية أحد أهم استراتيجيات التطوير المؤسسي والتمكين الوظيفي التي تحقق للمنظمة والعاملين-على السواء-الكفاءة الوظيفية في الأداء، وخاصة إذا تم مراعاة الخصائص الفاعلة عند اختيار أو تشكيل أعضاء اللجنة والتي يمكن تحديدها فيما يلي:⁽³⁾

1. العمل المبني على التفاعل المتبادل وقبول الآخر والتحاور البناء في تناول القضايا؛
2. العمل ضمن حدود وظيفية مناطة بأعضاء اللجنة مع ضمان قانونية الأداء في كافة مراحل دورة حياتها؛
3. السعي لتحقيق الهدف العام والابتعاد عن تغليب المصالح الفردية للأعضاء؛
4. التركيز على الخصائص القيادية والإبداعية عند انتقاء أعضاء اللجان؛
5. تجنب الصراعات وبناء الثقة بين أعضاء اللجنة ورئيسها وكافة القائمين على التنظيم؛
6. توثيق كافة النتائج والأهداف التي تنتج عن أعضاء اللجنة أثناء اجتماعهم، الالتزام بالوقت المحدد لانعقاد جلسات اللجنة؛

⁽¹⁾نوال فرحون، (2021/2022)، دور الإدارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية-دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، ص162.

⁽²⁾فاطنة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص512.

⁽³⁾عاكف لطفي خصاونة، (2023)، اللجان التنظيمية، مجلة التنمية الإدارية، العدد 199، ص194.

وتتقسم اللجان في التنظيم الإداري إلى: (1)

- أ. اللجنة التنفيذية: تتمتع هذه اللجنة بالقدرة على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر.
- ب. اللجنة الاستشارية: تختص في القيام بالدراسات وتقديم النصائح والمقترحات والتوجيهات.
- ت. اللجنة الدائمة: تمارس بعض الاختصاصات بشكل مستمر، مثل لجنة المتابعة، التخطيط.
- ث. اللجنة المؤقتة: تنتهي بانتهاء مهمتها، مثل اللجنة التحضيرية لإعداد الدليل التنظيمي.

المبحث الثاني: الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

إلى جانب الأساليب العادية للتسيير التشاركي، أوجد الباحثون والمفكرون مجموعة من الأساليب الحديثة التي تلجأ لها المؤسسة في حالة المشكلات المستعصية التي تتميز بنقص المعلومات والتي تتطلب مستويات أعلى من الخبرة والتخصص، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

المطلب الأول: أسلوب دلفي

يعتبر أسلوب دلفي النوعي من بين أهم الأساليب الحديثة في التسيير التشاركي، حيث تعود جذوره إلى فلسفة "لوك وكايط"، حيث يؤكدان على أهمية آراء وتصورات مجموعات الأشخاص جنباً إلى جنب مع مصادر أخرى للبيانات التجريبية في كيفية التعامل مع عملية صنع القرار. (2)

كما يعود استخدام أسلوب دلفي في التنبؤ بالمستقبل إلى اليونانيين القدامى من خلال معبد دلفي المخصص لعبادة الإله "أبولو" الذي يرمز إلى قوة العقل الذي يستخدم في فك الرموز وتفسيرها للتنبؤ بالمستقبل، (3)

أولاً: التعريف بأسلوب دلفي:

وقد عرف بعض الباحثين والمفكرين طريقة دلفي على أنها: " عملية تكرارية تُستخدم لجمع واستخلاص أحكام الخبراء من خلال سلسلة من الاستبيانات تتخللها التغذية الراجعة". (4)

(1) <https://aindirectory.com>, 20/12/2023.

(2) Shane R. Brady, (2015), *Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research*, International Journal of Qualitative Methods, p1.

(3) خميس عقابي، (2017)، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 11، ص 98.

(4) Gregory J. Skulmosk and aL, (2007), *The Delphi Method for Graduate Research*, Journal of Information Technology Education, Volume 6, P2

في حين اعتبرها البعض الآخر عملية تكرارية تفاعلية للحصول على إجماع الخبراء من أجل اتخاذ قرارات أو تقييمات أو إجراء بحث تنبؤي. (1)

فهي "طريقة تعتمد على افتراض أن أحكام المجموعة أكثر صحة من الأحكام الفردية، تستلزم المشاركة في هذا السياق دمج مجموعة متنوعة من مواقف أصحاب المصلحة في عمليات التصميم والتخطيط لإيجاد حلول أكثر ديمقراطية وشمولية تهدف إلى دمج رؤيتهم ومعرفتهم في عملية صنع القرار". (2)

من خلال التعريف السابقة يمكننا تعريف أسلوب دلفي كما يلي: محاولة الحصول على إجماع الخبراء حول فكرة معينة باستخدام الاستبيانات وفق عملية تكرارية تتخللها التغذية الراجعة.

ثانياً: فوائد أسلوب دلفي

1. يعد استخدام تقنية دلفي أمراً مرغوباً عندما يكون هناك نقص في الاتفاق أو المعرفة غير الكاملة
2. القضاء على النزاعات الفردية والسماح بفرصة أفضل للتوصل إلى الإجماع
3. تخفي أسلوب دلفي الإجابات الفردية، نظراً لأنه لا يمكن تحديد إجابات أصحاب المصلحة هناك فرصة ضئيلة جداً لاستخدام الردود على استبيان دلفي بشكل عقابي. (3)

ثالثاً: خطوات أسلوب دلفي

قبل أن يبدأ المقيم في دراسة دلفي يجب طرح ثلاثة أسئلة: (4)

1. ما هو نوع عملية الاتصال الجماعي التي يرغب فيها من أجل استكشاف القضايا المطروحة؟
 2. من يمتلك الخبرة حول القضايا التي سيتم استكشافها؟
 3. ما هي التقنيات البديلة المتاحة لجمع البيانات وما هي النتائج التي يمكن توقعها بشكل صوتي من تطبيقها؟
- حينها يمكنه الشروع في تنفيذ الخطوات التالية:

(1) Yung-Fu Wang, (2022), **The keyelements of gamification in corporate training – The Delphi method**, Elsevier B.V., Volume 40, P2.

(2) JUAN CARLOS VARGAS-MORENO, (2008), **SPATIAL DELPHI : Geo-Collaboration and Participatory GIS in Design and Planning**, Specialist Meeting—Spatial Concepts in GIS and Design, p1.

(3) Christina A. Christie and Eric Barela, (2005), **THE DELPHI TECHNIQUE AS A METHOD FOR INCREASING INCLUSION IN THE EVALUATION PROCESS**, the Canadian Journal of Program Evaluation Vol. 20 No. 1, p110

(4) Christina A. Christie and Eric Barela, *ibid.* p 111.

- أ. اختيار الخبراء: لإجراء اختيار صحيح للخبراء الذين سيعملون على مجموعة تنفيذ طريقة دلفي، يتم التقييم على أساس: الدرجات العلمية للمرشح، وكذلك الإنتاج العلمي للمرشح.⁽¹⁾
- ب. بمجرد تحديد أصحاب المصلحة لقضايا البرنامج الجوهرية، يقوم المقيم بتطوير استبيان دلفي ليلائم المشكلات أو الفرص أو الحلول أو التوقعات
- ت. يوصى بتجربة الاستبيان على مجموعة صغيرة من أصحاب المصلحة قبل توزيعه على باقي الأعضاء المشاركين في البرنامج⁽²⁾
- ث. بعد جمع الاستبيانات يجب تحديد الإجماع على كل عنصر، يمكن تحديد معايير الإجماع إما من قبل المقيم وحده أو مع أصحاب المصلحة.
- ج. في حالة عدم التوصل إلى توافق في الآراء يختار المقيم مستجيباً واحداً على الأقل سجل العنصر أعلى من المسافة المحددة من المتوسط ومستجيباً واحداً على الأقل سجل العنصر أدناه يقوم المقيم بإجراء مقابلات مع كل مستجيب لتحديد الأساس المنطقي لاستجابته، غالباً ما يشار إلى عملية المقابلات هذه مرحلة "التغذية الراجعة" في أسلوب دلفي.⁽³⁾
- ح. بمجرد أن يتم جمع بيانات التغذية الراجعة يقوم المقيم بتطوير تكرار ثانٍ للاستبيان. بناءً على نتائج الاستبيان السابق يتضمن البنود التي لم يتم التوصل إلى إجماع بشأنها مصحوبة ببيانات التغذية الراجعة (المقابلة)، ثم يتم تطوير استبيان الجولة الثالثة، فبحلول نهايتها يجب أن يكون المقيم قادراً على تحديد تلك البنود التي تم التوصل فيها إلى توافق في الآراء وشرح طبيعة الخلاف حول البنود التي لم يتم التوصل إلى إجماع بشأنها الغرض من التكرارات المتعددة هو توضيح موقف المجموعة بشأن فعالية أحد مكونات البرنامج أو أهمية قضية ما.⁽⁴⁾

رابعاً: استخدامات أسلوب دلفي

منذ نشأته، استخدم أسلوب دلفي على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم في العديد من قطاعات الصناعة بما في ذلك الرعاية الصحية والدفاع والأعمال والتعليم وتكنولوجيا المعلومات والنقل والهندسة، كما استخدم في العديد من المجالات مثل: الزواج والعلاج الأسري، وأنظمة المعلومات وإدارة المشاريع والبحوث الصحية، تم

⁽¹⁾خليل بوداود وعبيدة سليمة، (2021)، الأساليب النوعية ودورها في عملية التنبؤ بالمخاطر - طريقة Delphi، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، عدد (1)، مجلد (7)، ص ص 27-28.

⁽²⁾Daniel Varona and Luiz Fernando Capretz,(2021), **Using the DELPHI Method for Model for RoleAssignment in the Software Industry**, 47thAnnual Conference of the IEEE Industrial Electronics Society, IECON.

⁽³⁾Wayne Varndell and al, (2021), **Applying real-time Delphi methods: development of a pain management survey in emergency nursing**, BMC Nursing, , p2.

⁽⁴⁾Linda Stone Fish&Dean M. Busby,.op.cit. pp 241-242.

تعديل الطريقة لخدمة مجموعة متنوعة من الأغراض مثل ترتيب المشكلات حسب الأهمية وتحديد قضية أو مفهوم، وتحديد الأولويات، وتحديد أفضل الممارسات⁽¹⁾

من حيث المبدأ يتم استخدامه لاستنباط آراء الخبراء حول المستقبل بهدف إيجاد قيم حقيقية، ويمكن أيضا استخدامه لاستكشاف بناء الإجماع في عملية صنع القرار الجماعي لكونها ممارسة لتقارب الآراء وتستخدم بشكل عام لجعل الخبراء يتقاربون حول الآراء المشتركة، كما يمكن دمجها مع العديد من الأساليب الأخرى التي تهدف إلى استنباط التفضيلات الفردية مثل: (تخطيط السيناريو ومجموعة التركيز والمقابلات).⁽²⁾

يعد أسلوب دلفي أحد أكثر الطرق المستخدمة على نطاق واسع لأنشطة التبصر والتنبؤ، ولاسيما في سياق تقنيات الطاقة الناشئة أو المتطورة وأنظمة الابتكار، فهو يمكن أن يتفوق في بعض الأحيان على المجموعات الإحصائية، حيث تتوفر حالات تطبيقات التنبؤ بقيادة دلفي وتشمل استخدامها في تطوير فرص سلسلة القيمة في الاقتصاد الحيوي في أيرلندا، واستكشاف مستقبل الطاقة المتجددة صغيرة النطاق الموزعة في فنلندا، تقييم الخبراء للتأثيرات المحتملة لمصادر طاقة الوقود الحيوي على نطاق عالمي، واستكشاف الفرص والتحديات في تطوير الطاقة المتجددة في المملكة العربية السعودية، و يظل الغرض الرئيسي لاستخدام طريقة دلفي هو جمع الأحكام المستنيرة حول القضايا التي لم يتم استكشافها أو يصعب تحديدها أو الخبرة الموجهة نحو المستقبل.⁽³⁾

خامسا: مزايا أسلوب دلفي

1. أسلوب دلفي مرن ويمكن استخدامه مع مصادر البيانات الكمية والنوعية؛
2. أسلوب دلفي ميسور التكلفة، ويمكن نشره بسهولة لأنه يتضمن استبيانات غير مكلفة؛
3. لا يهتم أسلوب دلفي بالحصول على عينة قابلة للتعميم ولكنه يسعى بدلاً من ذلك إلى الحصول على مدخلات من عينة هادفة من الأفراد ذوي الخبرة المحددة في موضوع ما؛
4. تقنر دراسات دلفي إلى التعقيد مما يجعلها أداة جيدة للبحث المجتمعي واتخاذ القرار؛⁽⁴⁾
5. الهيكل التكراري: بمعنى أنه يتم دعوة المشاركين للتعبير عن آرائهم في جولات متكررة بهدف التخفيف من المواقف القوية وإيجاد قرار جماعي يتم اعتماده من اللجنة؛

⁽¹⁾Amber J. Fletcher, PhD and Gregory P. Marchildon, (2014), **Using the Delphi Method for Qualitative, Participatory Action Research in Health Leadership**, International Journal of Qualitative Methods, 13, p3.

⁽²⁾Michela Le Pira and al, (2017), **Modelling consensus building in Delphi practices for participated transport planning**, world Conference on Transport Research - WCTR 2016 Shanghai. 10-15 July 2016, Transportation Research Procedia 25, p3727.

⁽³⁾Alexandra Revez and al, (2020), **Beyond Forecasting: Using a Modified Delphi Method to Build Upon Participatory Action Research in Developing Principles for a Just and Inclusive Energy Transition**, International Journal of Qualitative Methods ; vo19 , p2.

⁽⁴⁾Shane R. Brady, op.cit.pp1-2.

6. عدم الكشف عن هويته: يساهم في تجنب التحيز بسبب القيادة والتأثير المتبادل؛
 7. الاتصال غير المتزامن مع إمكانية تفاعل أعضاء اللجنة عن بعد وفي أوقات مختلفة؛⁽¹⁾
 8. التغذية الراجعة المراقبة: تطلع المشاركين على وجهات نظر المشاركين الآخرين، وتتيح الفرصة لمشاركي دلفي لتوضيح أو تغيير وجهات نظرهم؛
 9. التجميع الإحصائي لاستجابة المجموعة: يسمح بالتحليل الكمي والتفسير؛⁽²⁾
- سادسا: عيوب أسلوب دلفي

1. فقدان المعلومات الهامة والاستكشاف الذي يستغرق وقتا طويلاً؛⁽³⁾
2. غياب النقاش وجها لوجه يمكن أن يتسبب في غياب التفاهم والانسجام بين المشاركين؛
3. إمكانية انسحاب بعض الخبراء من العملية نتيجة لطول المدة المستغرقة؛
4. فقدان مصلحة المستجيبين وسجلات التقييم الخاصة بهم نتيجة لاستنفاد الوقت؛⁽⁴⁾

المطلب الثاني: أسلوب العصف الذهني

تُستخدم تقنية العصف الذهني بشكل كلاسيكي في مجموعات وتتطلب وسيط، وفيما يلي سنتعرف على هذا الأسلوب بمزيد من التفصيل والتدقيق.

أولاً: تعريف أسلوب العصف الذهني

يعرف أحمد الخطيب العصف الذهني بقوله: " أسلوب لتوليد أو الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار

ويركز فيه على الكم وليس على النوع، وذلك من خلال تداع حرّ للأفكار والخواطر والآراء... " ⁽⁵⁾

⁽¹⁾Michela Le Pira and al, op.cit. p3727.

⁽²⁾Gregory J. Skulmoski and al, (2007), op.cit. P2.

⁽³⁾Puji Rahayua and Ika Arthalia Wulandari, (2022.), **Defining e-portfolio factor for competency certification using fuzzy delphi method**,Sixth Information Systems International Conference (ISICO 2021), Procedia Computer Science 197, P(567-569)

⁽⁴⁾ Mohammed M. Said and al, (2021), **Prioritization of the Eco-hotels Performance Criteria in Yemen using Fuzzy Delphi Method**, International Journal of Applied Information Systems (IJ AIS) – ISSN : 2249-0868, Volume 12– No. 36, p23.

⁽⁵⁾زكرياء بركات وناهد بلقاضي، (2017)، طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، المجلد 2، ص43.

ويعني العصف الذهني أيضاً: استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة، ووضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية أو الموضوع المطروح.⁽¹⁾

ويعرف "COOMBS" على أنه: "إطلاق العنان للمخ الذي يمثل مركز القيادة والتحكم في الإنسان، بعد تعرضه لمثير أو عدد من المثيرات المتلاحقة التي تستفز حواسه."⁽²⁾

من خلال ما سبق يمكننا تعريف العصف الذهني إجرائياً كما يلي: عبارة عن أسلوب لتحريز عقل الإنسان وإثارته وجعله في جاهزية دائمة لتوليد أكبر عدد من الأفكار التي تستخدم كبداية لحل المشكلات.

ثانياً: التطور التاريخي لأسلوب العصف الذهني:

يعود الفضل في ظهور أسلوب العصف الذهني إلى مدير بوكالة "BBDO" للدعاية بنيويورك يدعى "osbornalex" عام 1938، حيث استوحى هذا الأخير من طريقة هندية سابقة تعرف باسم "Barshana Brai"، وتعني كلمة "Brai" الجانب الذي يقع خارج نطاق التفكير، أما كلمة "Barshan" فتعني السؤال، حيث اقتصر استخدام هذا الأسلوب في البداية على الشؤون الدينية دون غيرها، إلى أن أسس "أوزبورن" مؤسسة التعليم الابتكاري سنة 1954 وبدأ باستخدام أسلوب العصف الذهني في تدريب الأفراد والمجموعات على حل المشكلات.⁽³⁾

بناءً على أفكاره الخاصة بالعصف الذهني، قدم "أوزبورن" لاحقاً عملية أكثر شمولاً تُعرف باسم حل المشكلات الإبداعي، وتألقت النسخة الأولى منها من ثلاث مراحل: تقصي الحقائق، وتقصي الأفكار، وتقصي الحلول، وتضمنت كل مرحلة من هذه المراحل عصفاً ذهنياً منفصلاً.

على مدار الأربعين عاماً التالية تطورت العملية إلى أحدث إصدار لها والذي يعرف ب: "العمل من الخارج إلى الداخل"، ويتألف من ثلاثة مراحل مفاهيمية وست خطوات عملية واضحة مع ستة تكرارات، وخطوة تنفيذية واحدة في قلب النموذج لتوجيههم جميعاً.⁽⁴⁾

⁽¹⁾سوهام بادي وعبد القادر لحر، (2018)، العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية، مجلة بيبليوفيليا، العدد 1، المجلد 1، ص 65.

⁽²⁾دلال عودة، (2021)، التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية، مجلة المعيار، العدد 2، المجلد 12، ص 46.

⁽³⁾فتحي بوخاري وعبد السلام الأشهب، (2021)، العصف الذهني كاستراتيجية لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 4، ص 272.

⁽⁴⁾Kevin Byron, (2012), *Creative reflections on brainstorming*, London Review of Education, No. 2, Vol. 10. p205.

ثالثاً: فوائد العصف الذهني:

يمكن للمؤسسة التي تمارس أسلوب العصف الذهني أن تجني الفوائد التالية:⁽¹⁾

1. العصف الذهني عملية تدريبية: حيث يستخدم لاستثارة الخيال والمرونة وتنشيط التفكير الإبداعي والتدريب عليه؛
2. العصف الذهني عملية بسيطة: فهو سهل التطبيق ولا يحتاج إلى تدريب طويل؛
3. العصف الذهني عملية مسلية: حيث يقوم على فكرة المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها؛⁽²⁾
4. العصف الذهني عملية حدسية: يخلق مناخاً مفعماً بالجاذبية البديهية بفضل استبعاد النقد والحكم المؤجل.
5. العصف الذهني عملية علاجية: حيث تمنح الحرية التامة للأفراد في التعبير عن أفكارهم دون أن يقوم أي فرد رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.⁽³⁾
6. التحفيز المعرفي أو التعاضد: قد تحتوي الكلمات المنطوقة من الأعضاء الآخرين على محفزات تستنبط أفكاراً جديدة.
7. التعلم القائم على الملاحظة: يمكن للأعضاء التعلم من أفضل أداء وتقليده وبالتالي زيادة جودة إنتاج المجموعة.
8. الدافع أو الإثارة: العمل في مجموعات يحفز الأفراد على القيام بعملهم بشكل أفضل.⁽⁴⁾
9. التحرر من القيود: يساعد على التحرر من القيود التي يفرضها الفكر التقليدي والتي تؤدي إلى إعاقة الابتكار، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري من خلال إنتاج أفكار متتالية ومتناوبة وليس فقط إيجاد حلول للمشكلات.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ منال البارودي، (2015)، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، ص45.

⁽²⁾ سامر محمود عبد الرحمن بني فواز، (2019)، أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني على التحصيل الدراسي لطلبة الصف العاشر الأساسي في مدرسة عنجرة الثانوية الشاملة للبنين في محافظة عجلون، مجلة البحوث في مجالات التربية التوعوية، العدد 22، المجلد 5، ص ص237-238.

⁽³⁾ عصام العياضي وسمير بن سايح، (2021)، استخدام أسلوب العصف الذهني وعلاقته بالتفكير الإبداعي من وجهة نظر الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -جامعة سوق أهراس-، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد3، المجلد4، ص634.

⁽⁴⁾ HENRI BARKI and ALAIN PINSONNEAULT, **BRAINSTORMING AND IDEA QUALITY**, (2001), Small Group Research, No. 2, Vol. 32, pp164-166.

⁽⁵⁾ أسماء فوزي حسن التميمي، (2012)، العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية، مجلة دراسات تربوية، العدد 18، ص65.

رابعاً: مبادئ وقواعد أسلوب العصف الذهني:

يتم تنظيم العصف الذهني من خلال القواعد التالية:

1. الكمية تولد الجودة في عملية العصف الذهني: يعتقد الباحثون في هذا المجال أن الكمية تؤدي إلى تنوع الأفكار وبالتالي إلى إبداعها وحدثتها، ولا يمكن الوصول إلى ذلك من خلال الأفكار المقيدة.⁽¹⁾
2. تأجيل الحكم على الأفكار حتى نهاية الجلسة: الفكرة البارعة هي فكرة فريدة من نوعها، فهي ضعيفة وغير متماسكة وقواعدها ضعيفة أيضاً، لذلك من الواضح أن أول مواجهة عنيفة وحاسمة ستؤدي إلى انخفاضها.
3. تشجيع كل فكرة: تشجيع المشاركين على مشاركة أفكارهم مهما كانت سخيفة أو ذكية.⁽²⁾
4. الجمع والبناء على الأفكار الموجودة: تتجسد من خلال الأفكار التي تم إنشاؤها مسبقاً أثناء الجلسة حلول جديدة أو أي شكل آخر من أشكال تطوير الأفكار.⁽³⁾
5. الترحيب بالأفكار الغريبة: الهدف من هذه القاعدة هو مساعدة الفرد أو (المجموعات) على استخدام قدراته في توليد الأفكار في ظل ظروف خالية من النقد والتخوف من التقييم.⁽⁴⁾

خامساً: مراحل أسلوب العصف الذهني:

هناك عدة مراحل يجب إتباعها أثناء عملية حل المشكلة في جلسة العصف الذهني وهي كالتالي:

1. مرحلة بيان المشكلة: يوضح القائد في جلسة العصف الذهني (المنسق) المشكلة ويشرح أبعادها للمشاركين، بعد تجميع البيانات حولها.
2. مرحلة تلخيص المشكلة (إعادة صياغة): يقوم المشاركون في هذه المرحلة بإعادة صياغتها من خلال طرح أسئلة حول الموضوع وكتابة هذه الأسئلة على لوح ورقي حتى يراها الجميع.⁽⁵⁾
3. العصف الذهني لواحد أو أكثر من تعبيرات المشكلة المعاد صياغتها: هذا هو الجزء الرئيسي من جلسة العصف الذهني حيث يتم تحفيز تدفق الأفكار الحرة وفقاً لمعيار "الكمية بدون جودة"، والحرص على جعل

⁽¹⁾Rika Rafikah Agustin and al, (2018), **The Effect of Brainstorming on Students' Creative Thinking Skill in Learning Nutrition**. Journal of Science Learning, n2, vol1, p45.

⁽²⁾Kevin Byron, op.cit. pp203-204.

⁽³⁾Nathalie Bonnarde and John Didier, (2020), **Brainstorming Variants to Favor Creative Design**, Applied Ergonomics 83, Elsevier, P8.

⁽⁴⁾فتحي بوخاري وعبد السلام الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 273.

⁽⁵⁾أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الأفكار والحلول المقترحة متاحة لجميع المشاركين مع ضمان لحظة للاستيعاب الصامت لإعادة قراءة الأفكار المعروضة أمامهم قبل استئناف الجلسة من جديد.⁽¹⁾

4. تقييم الأفكار المحققة: تؤدي معظم جلسات العصف الذهني إلى توليد عدد كبير من الأفكار، ويمكن تصنيف هذه الأفكار إلى: أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق، أفكار ملتوية وغير عادية، -أفكار مفيدة ولكنها غير ذات صلة أو بحاجة إلى مزيد من البحث،⁽²⁾ ولأجل تقييم هذه الأفكار تتبع المؤسسة إحدى الطريقتين:⁽³⁾

أ- التقييم من قبل فريق صغير: يمكن تقييم الأفكار التي تم إنشاؤها من قبل فريق صغير يتكون من: رأس الاجتماع بالإضافة إلى ثلاثة مشاركين في الجلسة من خلال: إجراء فحص أو مراجعة سريعة لقوائم الأفكار، ووضع معايير لاختيار الأفكار، مثل: (الأصالة، والحدثة، وتماسك الحل والتكلفة، ودرجة القبول، وجدول التنفيذ)، استبعاد أي فكرة لا تتوافق مع أي من المعايير السابقة، وفي الأخير الاحتفاظ بالأفكار المتبقية بعد تصنيفها في مجموعات صغيرة مرتبطة ومتجانسة بحيث يسهل التعامل معها.

ب- التقييم من قبل جميع المشاركين: ويتم ذلك من خلال مساهمة جميع المشاركين عن طريق تزويد كل منهم بقائمة مطبوعة من الأفكار، ويطلب من كل مشارك اختيار 10% من الأفكار التي اعتبرها أفضل الحلول وتسليمها لقائد الاجتماع، عندها يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتصنيف الأفكار العليا وهي الأفكار التي تم اختيارها من قبل معظم المشاركين أو جميعهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام كلتا الطريقتين السابقتين للوصول إلى أفضل الأفكار، وذلك من خلال الجمع بين أفضل الأفكار التي تم التوصل إليها من خلال الطريقة الأولى مع تلك التي تم التوصل إليها من خلال الطريقة الثانية، وفي ضوء الاتفاق على كلا الاتجاهين يتم طرح الأفكار التي تعتبر أفضل الحلول للمشكلات وإخطار المشاركين بها.

1. إعداد وتنفيذ الأفكار:

بعد الوصول إلى أفضل فكرة سيبقى التحدي الأكبر في قبولها وتنفيذها داخل المؤسسة، فقد تتضمن عملية

⁽¹⁾Bilal Adel Al-khatib,(2012), *The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills among Female Students in Princess Alia University College*, American International Journal of Contemporary Research, No.10,Vol. 2,p31.

⁽²⁾روعة عارف جناد وآلاء مفيد صافي، (2018)، أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تحسين مهارات اتخاذ القرار في مادة الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد (1)، المجلد (40)، ص436.

⁽³⁾Krameche bilal and Aimar Abdhafid, (2015), *The effectiveness of the brainstorming strategy in achieving creativity in business organizations*,مجلة الحقوق والعلوم السياسية العدد الاقتصادي,30(2), p467.

تنفيذ الفكرة ضرورة إجراء المزيد من التغييرات، كما أنه من الضروري التفكير في النتائج المحتملة وكذلك العوائق التي قد تظهر أو تحدث أثناء تطبيق تلك الفكرة وتنفيذها.⁽¹⁾

سادسا: العوامل المؤثرة على إنتاجية أسلوب العصف الذهني الجماعي:

تظهر بعض الدراسات أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم يمكنهم إنتاج أفكار أفضل من الأفراد الذين يعملون معا في جلسة العصف الذهني، ويرجع ذلك إلى ما يلي:⁽²⁾

1. منع الإنتاج: بمعنى عدم القدرة على التعبير عن الأفكار الجيدة عند حدوثها بسبب وقت الانتظار مما يضعف الأداء.

2. التخوف من التقييم: رغم أن النقد غير مسموح به في جلسة العصف الذهني إلا أن هاجس الخوف من النقد غير المعلن يبقى قائما.

3. الركوب المجاني: يحد الأعضاء عن قصد من جهودهم ومساهماتهم من خلال الاعتماد على الآخرين لتوليد أفكار عالية الجودة.

هذه الآليات الثلاث ليست مستقلة لأن وقت الانتظار على سبيل المثال يمكن أن يوفر المزيد من الفرص للفرد للتفكير في فكرته وقد تتراكم مخاوف التقييم الخاصة به إلى النقطة التي يقررون فيها عدم المساهمة إذا حدث هذا عدة مرات يمكن تفسيره على أنه ركوب مجاني.⁽³⁾

سابعا: متطلبات نجاح العصف الذهني:

يتطلب نجاح أسلوب العصف الذهني توفر العوامل التالية:⁽⁴⁾

1. التحديد الدقيق لموضوع النقاش؛
2. يجب أن تتميز القضية المطروحة بتنوع الآراء والاختلافات حولها؛
3. ضمان عنصر التشويق والجاذبية عند طرح الموضوع؛
4. الحرص على تكافؤ الفرص بين المشاركين في تقلد الأدوار خلال الجلسة؛

⁽¹⁾ بلال كرامش، (2018)، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، ص116.

⁽²⁾ Keng L. Siau, (1997), **Electronic Brainstorming**, Innovative Leader, Number 4, Volume 6, p269.

⁽³⁾ Kevin Byron, op.cit. p206.

⁽⁴⁾ زكرياء بركات وناهد بلقاضي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

5. الاهتمام بجميع الأفكار مهما بدت غريبة وغير مألوفة؛⁽¹⁾
6. إمام المشاركين بالمشكلة محل البحث وما يتعلق بها من معلومات ومعارف؛
7. تمتع المنشط بالخبرة الكافية في تسيير جلسات العصف الذهني وتحفيز الإبداع لدى الأعضاء والإبقاء على حماسهم ضمن جو من الحرية والاطمئنان والاسترخاء،⁽²⁾
8. ضرورة استمرار الجلسة وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار، وهنا ينبغي للمسؤول أن يستعمل جميع الأساليب المتاحة لإثارة تدفق الأفكار.⁽³⁾

المطلب الثالث: أسلوب فرق العمل الفعالة

يعود الفضل في ظهور مفهوم فرق العمل إلى النظريات الإدارية الأولى وذلك بعد تزايد الاهتمام بالعمل الجماعي وتوسع هذا المفهوم بشكل ملفت خلال العقود الأخيرة، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا العنصر.

أولاً: تعريف فرق العمل

إن المعنى الدلالي لكلمة الفرق "Teams" وفقاً لقاموس أكسفورد للغة الانجليزية يرجع إلى كلمة "Taumaz" في اللغة الجرمانية الأولى والتي تعني "القيام بالجر" وقد أشارت في اللغة الانجليزية القديمة إلى "مجموعة من حيوانات الجر يقف بعضها مع بعض"، وحتى القرن السادس عشر فقط أصبحت ذات صلة بالبشر وأخذت معنى «مجموعة من الناس يعملون معاً»، بينما يعود أصل مصطلح "عمل" إلى كلمة "weorc" في اللغة الانجليزية القديمة والتي تعني شيء تم إنجازه"، إلا أن المفهوم الحديث لمصطلح فرق العمل لم يظهر إلا في القرن التاسع عشر.⁽⁴⁾

وفي ما يلي بعض أهم التعاريف التي جاء بها نخبة من المفكرين والباحثين عبر فترات زمنية مختلفة، حيث يرى (داير، 1985) أن الهدف من العمل الجماعي هو تجميع أشخاص مدربين تدريباً عالياً للعمل لتحقيق هدف معين، بحيث يعود ذلك بالفائدة على المؤسسة إذا تم القيام به بشكل صحيح.⁽⁵⁾ و يصف إدموندسون "العمل

⁽¹⁾عبدالله محمد هنانو، (2008)، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، ص18.

⁽²⁾عابد بوهادي، (2015)، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، جسور المعرفة، العدد 2، مجلد 1، ص 70.

⁽³⁾سامر محمود عبد الرحمن بني فواز، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

⁽⁴⁾فريدة مكاي، و فوزية مفراش، (2020)، أثر فرق العمل في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 11 (2)، ص412.

⁽⁵⁾Arnarsson Breki , (2021), **The Relation between Teamwork Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Workplace**. thesis of the BScPsychology degree, Department of Psychology, Reykjavik University, island , p05.

الجماعي على أنه طريقة عمل تجمع الأشخاص معًا لتوليد أفكار جديدة، والعثور على إجابات، وحل المشكلات،⁽¹⁾ في حين يعرف Peter G. Northouse الفريق على النحو التالي: "الفريق هو نوع من المجموعة التنظيمية تتكون من أعضاء مترابطين ولديهم أهداف مشتركة ويجب عليهم تنسيق أنشطتهم لتحقيق هذه الأهداف"⁽²⁾

ثانياً: الفرق بين المجموعة والفريق

يقصد بالمجموعة تفاعل شخصين أو أكثر من أجل تحقيق أهداف وتلبية حاجات محددة إلا أنهم لا يشكلون بالضرورة فريقاً لغياب الحاجة المتزايدة في الأداء والمساءلة المتبادلة، أما الفريق فيرمز إلى مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بمهارات تكميلية ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ونهج عمل يفرض عليهم المسؤولية المشتركة.⁽³⁾ والجدول الموالي يوضح أهم الفروق الجوهرية بين المجموعة والفريق:

جدول رقم (04): الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل

مجموعة العمل	فريق العمل
يقوم القائد بالتحكم في المجموعة	يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق
يتم إعداد الأهداف من قبل المؤسسة	يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق
يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه	تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين أعضاء الفريق وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة
يتم التركيز على أداء الفرد	يكون التركيز فيها على أداء الفريق
توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض	يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك
الاتصال يتم في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة	يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد
تخزن المعلومات لدى الأفراد	يتم إشراك الأفراد في المعلومات المتاحة لدى الفريق
يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده	تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق

المصدر: يوسف زدام وأسماء زبينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، 2018، ص44.

⁽¹⁾Mitashree Tripathy,(2018) , **Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business .International Research Journal of Management, & Social Sciences, Vol. 5, No. 3, p02.**

⁽²⁾Javanovic, Sandra Stojadinova and al .(2021). **TEAM AND TEAMWORK IN THE FUNCTION OF EFFECTIVE MANAGEMENT .ekonomski signal , vol (16) , n01, p96.**

⁽³⁾رضا لصفير، و فيصل فراجي، (2018)، الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء، مجلة التدوين(11)، ص251.

حيث أكدوا كل من "Smith & Katzenbach (2005)"، على أن أداء المجموعة يؤدي إلى نتائج فردية بينما يؤدي أداء الفريق إلى كلفن النتائج الفردية والجماعية معا، حيث تصبح المجموعة فريقا عندما تطور إحساسا بالعمل المشترك والمسؤولية المتبادلة وتآزر بين الأعضاء وبدون ذلك تعمل المجموعات كأفراد وليس كفريق.⁽¹⁾

ثالثا: فعالية الفريق:

أكدت العديد من الدراسات أن الفرق تؤدي أفضل عندما يمتلكون فعالية جماعية، فالفرق الفعالة هي تلك التي تقوم بالوظيفة التي من المفترض أن تقوم بها وتفي بالأهداف التي تم تحديدها قبل بدء العمل، كما تمتاز ب: أهداف مشتركة وواضحة، الكفاءة والمهارة، التواصل الجيد والعلاقات المبنية على الثقة بين أعضاء الفريق، القيادة، التدريب بغية التمكن من: التواصل، إدارة التنوع، والتقليل من الصراعات، دعم المؤسسة للقيام بالعمل بكفاءة.⁽²⁾

رابعا: أنواع فرق العمل:

تختلف أنواع الفرق التي يتم تشكيلها واستخدامها، وفيما يلي الأنواع الأكثر شيوعاً:⁽³⁾

1. فرق العمل التقليدية: تتمتع بأدنى درجة من الاستقلالية حيث يعمل اثنان أو أكثر من العاملين معاً لتحقيق هدف مشترك وتقديم تقرير إلى المديرين.
2. فرق العمل شبه المستقلة: تتمتع بالسلطة وإن لم تكن كاملة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالقضايا الأساسية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.
3. فرق الحكم الذاتي: أي الفرق التي تدير العمليات الأساسية المتعلقة مباشرة بإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات دون الحاجة إلى الحصول على موافقة الإدارة أولاً.
4. فرق المشروع: والتي يتم تشكيلها من أجل تحقيق مشروع أو مهمة معينة في فترة زمنية محددة.

⁽¹⁾فريدة مكاري، و فوزية مقاش، مرجع سبق ذكره، ص 413.

⁽²⁾ ساكر فتيحة وبن وارث عبد الرحمان، (2023)، فرق العمل الفعالة وأثرها في الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 1، المجلد 08، ص 241-243.

⁽³⁾Javanovic, Sandra Stojadinova, and al, op.cit. p96.

وفي تصنيف آخر للفرق:⁽¹⁾

1. **الفريق المحتمل:** يتميز بأداء مرتفع من خلال إتباع نهج العمل المشترك، ولكن يعاب عليه غياب حس المسؤولية الجماعية المشتركة.
2. **الفريق الحقيقي:** يتميز بمستوى أداء أعلى بفضل ما يتمتع به من نهج العمل المشترك وحس المسؤولية الجماعية.
3. **فريق الأداء العالي:** يتفوق هذا النوع على جميع الفرق الأخرى، بفضل قدرة أعضائه على النمو والنجاح الشخصي، بالإضافة إلى تجاوز الأهداف التنظيمية المسطرة وقدرة هائلة على النشاط في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير.

وفي تصنيف آخر تم تقسيم فرق العمل حسب درجة استقلاليتها وحجم مهمتها ومدى تعقيدها إلى:⁽²⁾

1. **فرق العمل الوظيفية:** تتشكل من أعضاء ينتمون إلى نفس الأقسام والوحدات التنظيمية، وتمتاز بدرجة عالية من وضوح الأدوار والمسؤوليات.
2. **فرق العمل المتعددة الوظائف:** تتألف من أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية تم تجميعهم من مختلف الأقسام والوحدات بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، وخاصة في المؤسسات التي تنشط في بيئة ديناميكية سريعة التغير.
3. **فرق العمل الافتراضية:** التي تتكون من موظفين من مواقع جغرافية مختلفة أو أجزاء من المؤسسة، الذين يستخدمون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في أداء المهمة التنظيمية.

خامسا: مراحل تطوير الفريق:

يعود أصل المراحل الأربع لتطوير الفريق إلى ثلاثة وخمسين عامًا على يد "بروس واين تاكمان" في إحدى نظرياته: مراحل تطور المجموعة.

⁽¹⁾ رضا لصفير، و فيصل فراحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-252.

⁽²⁾ عبد القادر بن برطال، (2018)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات_العدد الاقتصادي، 15(2)، ص 190.

1. مرحلة التشكيل أو التكوين

تركز مرحلة التكوين في المقام الأول على اختيار الأعضاء واختبار العلاقات مع القادة وأعضاء المجموعة الآخرين، وتتميز هذه المرحلة بحالة عدم التأكد والتطور البطيء.⁽¹⁾

2. **مرحلة الاقتحام أو العاصفة:** تتميز بالصراع والاستقطاب حول القضايا الشخصية وهنا يبرز دور قادة الفريق في إدارة هذه المرحلة من خلال التعرف على النزاعات وحلها بغية تهدئة الكثير من العواقب غير المرئية.⁽²⁾

3. مرحلة النمذجة أو التوحيد القياسي

في هذه المرحلة تتم السيطرة على الأمور تدريجياً وحل كل الصراعات في مرحلة العاصفة بالإضافة إلى التغلب على المقاومة ورفع الإحساس والتماسك في المجموعة.⁽³⁾

4. **مرحلة الأداء:** خلال هذه المرحلة، تؤدي الأعمال الجادة ثمارها ويصبح التقدم نحو الأهداف أمراً سهلاً بالتعاون مع أعضاء الفريق.

5. **مرحلة التأجيل أو الانقطاع:** اكتشف (Tuckman) أنه بمجرد اكتمال الهدف وتنتهي المهمة ينتشتت الفريق.⁽⁴⁾

سادسا: أهمية فرق العمل وأثرها في أداء المؤسسة:

يرى "poovan" أن أهمية الفريق تبرز من خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات، ولعل أهم هذه المتغيرات: البيئة، من خلال الرد على الفرص والتحديات، واشتداد المنافسة: من خلال الارتقاء بمستويات الفاعلية والكفاءة في الأداء للصمود في الأسواق شديدة التغير.⁽⁵⁾

كما تؤثر فرق العمل بشكل ايجابي في أداء المؤسسة من خلال: تحسين الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات تحسين التركيز على العملاء، تسريع انتشار الأفكار، زيادة تحفيز العاملين، إدخال نظام اكتساب مهارات متعددة ومرونة العاملين.⁽⁶⁾

(1) احسان دهش جلاب وآخرون، (2013)، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص78.

(2) عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(3) javanovic, sandra stojadinova and al, op.cit. p99.

(4) Mitashree Tripathy, op.cit. p04.

(5) احسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

(6) سميرة عبد الصمد، و سهام العقون، (2017)، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسات مجلة الاقتصاد الصناعي(12)، ص 568.

أما على المستوى الفردي فهي تعمل على: زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، زيادة مستويات الدافعية، تحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم، توفير فرص الاستفادة من الخبرات والمهارات بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف التحديات والسماح ببروز جميع المهارات وزيادة فرص التكامل فيما بينها.⁽¹⁾

سابعاً: أسباب فشل الفريق وانخفاض فعاليته:

تلازم عمل الفريق مجموعة من المشاكل والتحديات التي تحول دون تحقيق الفعالية والنجاح المستمرين، ويمكن حصرها في عاملين أساسيين هما العامل التنظيمي والفردي:⁽²⁾

1. المعوقات التنظيمية: وتضم بدورها:

أ. المعوقات الثقافية: تشجيع الفردية والصراعات والتركيز على الانجاز الفردي لتطغى على ثقافة الأفراد بالمؤسسة.

ب. الهيكل التنظيمي: لا تستطيع المؤسسة جني ثمار العمل على شكل فرق في ظل الهياكل التنظيمية التقليدية والهرمية.

ت. نظم الحوافز والمكافآت: تعرقل الحوافز الفردية تقدم الفريق لأنها تشجع الفردية والتنافس بين أعضاءه.

ث. التركيز على انجاز العمل مع إهمال العلاقات والاحتياجات الإنسانية.

2. المعوقات الفردية: وتنقسم بدورها إلى:

أ. ترجيح قائد الفريق للعمل الفردي على العمل الجماعي من منطلق الحرص على عامل الوقت والكفاءة في الانجاز.

ب. المهارات: من المهم توفر مجموعة من مهارات العمل ضمن الفريق من أجل ضمان أداء المهمة بشكل ناجح

وتنقسم هذه المهارات إلى: مهارات فنية وأخرى تقنية، مهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

ت. المكان: ويقصد بالمكان تجمع أفراد الفريق في فضاء واحد من أجل تعزيز التعاون وتبادل المعارف والخبرات وكذا تسهيل عملية الاتصال بينهم.

ث. عدد الأعضاء: حسب قانون تناقص الغلة يمكن القول أنه كلما زاد عدد أفراد الفريق انعكس ذلك سلبي على أدائه، حيث قدر العدد المثالي من ثلاثة إلى ثمانية أفراد.

⁽¹⁾ يوسف زدام ، و أسماء زنيينة ، (2018)، دور فرق العمل في ترقية أداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني(6)، ص 48.

⁽²⁾ محمود عبد الفتاح رضوان، (2014)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص ص 70-73.

المطلب الرابع: أسلوب حلقات الجودة

عرفت الجودة بأنها: مجموعة من الخصائص الكلية التي يحملها المنتج والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضاء العميل.⁽¹⁾

أولاً: حلقات الجودة: النشأة، المفهوم، والتكوين

1. النشأة:

ترجع فكرة أسلوب حلقات الجودة إلى أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو في اليابان "كاورو إشيكاوا" عام 1949 عندما اقترح وبمساعدة من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين تكوين مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على المشاكل التي تواجههم في مجال عملهم، وذلك بفضل اطلاعه على مؤلفات بعض الكتاب الأمريكيين المشهورين في مجال التنظيم والسلوك الإنساني و الثقافة اليابانية المبنية على التعاون والعمل الجماعي ، وتشكلت أول حلقة في شركة الهاتف والتلغراف باليابان في ماي من سنة 1962، وعقد عقب ذلك تنظيم اتحاد المهندسين اليابانيين أول مؤتمر لتشجيع استخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سانداي اليابانية بمشاركة ما يزيد عن 149 مؤسسة، تم خلاله عرض أكثر من 22 مداخلة حول الموضوع نشرت في مجلة متخصصة بعنوان: "ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات" بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط الجودة.⁽²⁾

2. المفهوم:

تعتبر حلقات الجودة من المفاهيم التي شكلت جدلاً كبيراً بين الباحثين في العلوم الإدارية، وهو ما سنكتشفه من خلال الجدول الموالي الذي يوضح بعض المفاهيم الخاصة بحلقات الجودة:

الجدول رقم (05): مفهوم حلقات الجودة

السنة	المصدر	مفهوم حلقات الجودة
2018	بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة	مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة من العاملين، يجتمعون دورياً لتقديم طرق جديدة لتحسين جودة حياة العمل
2019	حامدي محمد	مجموعة من العاملين تشكل نفسها بصفة طوعية بناء على موافقة الإدارة، تجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل، واقتراح حلول لها.

⁽¹⁾ فاطمة عبد الحسن خروبي وآخرون، (2021)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان، Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)، العدد الواحد والثلاثون، ص 441.

⁽²⁾ محمد حامدي، (2019)، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 1، المجلد 3، ص 270.

2021	مومني عبد القادر و تريش محمد	" W. S. Rieker " : مجموعة من العاملين الذين يلتقون بمحض ارادتهم من أجل حل مشكلات الجودة من خلال مقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط.
------	---------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

3. التكوين:

يتكون هيكل الحلقة بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه غير الأعضاء والاختصاصيون في مد يد العون إلى الأعضاء، ومساهمة الإدارة في تقديم الدعم المستمر للبرنامج من:⁽¹⁾

أ. المسهل: ويسمى أيضا المشرف على العمل، يمثل همزة وصل بين الإدارة وأعضاء الحلقة، ويكون مسؤولا عن سير الاجتماعات، وتدريب القادة، والترويج للحلقات.

ب. قائد الحلقة: يتم اختياره من قبل أعضاء الحلقة، مهمته الأساسية تدريب الأعضاء على الأساليب الفنية الخاصة بتحديد المشكلات وطرق علاجها.

ت. العناصر المدعمة لبرنامج حلقات الجودة وهي:

- لجنة التسيير والتوجيه: مديرو الإدارة العليا في المؤسسة وعددهم من 4 إلى 12 وهم بمثابة مجلس الإدارة الذي يتولى التخطيط للبرنامج وتنفيذه.

- المنسق: يعتبر همزة وصل بين لجنة التسيير والتوجيه ومختلف الأقسام والزبائن، وهو مسؤول أيضا عن جميع النواحي التشغيلية.

كما يمكن أن تضم حلقات الجودة أيضا: واحد أو أكثر من الأعضاء المسؤولين بشكل مباشر عن العمل المنجز، واحد أو أكثر من الزبائن، واحد أو أكثر من المجهزين، أحد أعضاء الإدارة، واحد أو أكثر من الخبراء في مجال حل المشكلات والقيام بالتحسينات.⁽²⁾

⁽¹⁾ خالد منصور الشعيبي، (2002)، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها، دراسة ميدانية في المصانع الكبرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد 1، المجلد 14، ص 43.

⁽²⁾ إيمان عسكر حاوي ومسلم علاوي السعد، (2005)، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة، <https://fr.scribd.com>, 2023/12/25.

4. آليات عمل حلقات الجودة:

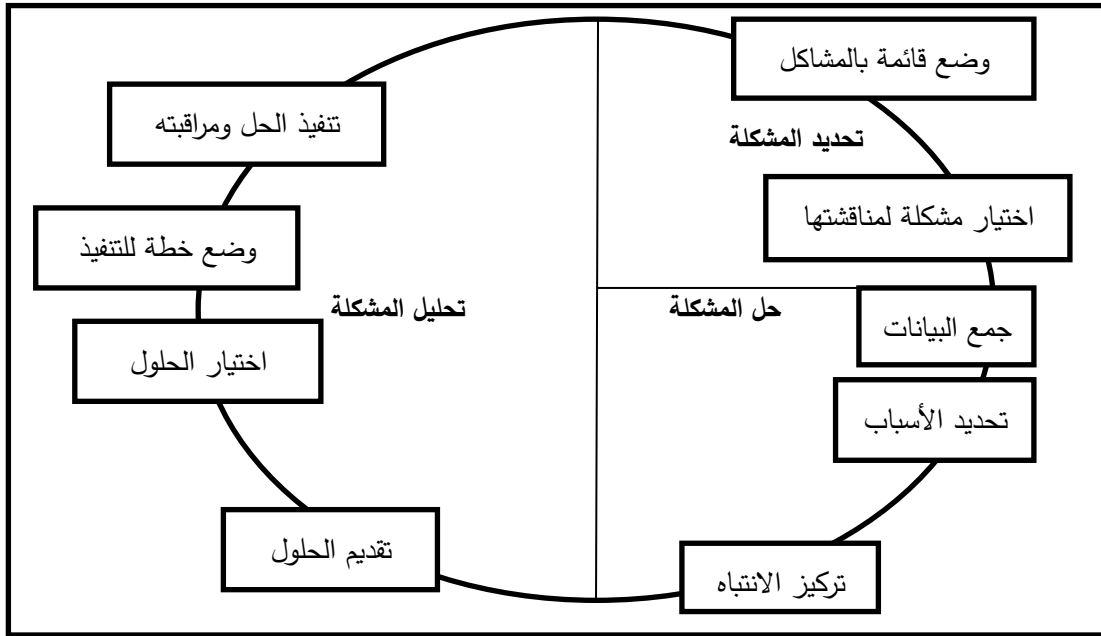
اتفق معظم الباحثين على أن عمل فريق حلقة الجودة يمر عبر الخطوات الآتية:

- أ- تحديد المشكلة: يتم التركيز في هذه المرحلة على وضع الأهداف وتقييم البدائل التي تمكن الفريق من مواجهة المشكلة والتغلب عليها، وذلك بالاستعانة بالأساليب العلمية .
- ب- جمع البيانات وتحليلها: بعد تشخيص المشكلة يقوم الفريق بجمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وإيجاد طرائق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب منها (تحليل باريتو، ومخطط السبب والنتيجة، ومخططات السيطرة الإحصائية⁽¹⁾).
- ت- تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: يتوجب على فريق الجودة توفير بديلين على الأقل يمكن أن يمثلوا حلولاً أو مسارات عمل تؤدي إلى حل المشكلة وبلوغ هدف محدد .
- ث- اختيار البديل الأفضل: يتم تحديد البديل الأفضل بفضل التشارك في اتخاذ القرار .
- ج- تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبته من قبل الفريق، وفي حالة عدم تطابقه مع الأهداف، ينبغي قيام الفريق بإعادة تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة وفيما يأتي يوضح الشكل آلية تشغيل حلقة الجودة⁽²⁾.

⁽¹⁾ العيهار فلة، (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 30.

⁽²⁾ أكرم رضا الطويل واسراء وعد الله قاسم حمدي، (2015)، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ص 85-86.

الشكل (10): طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها



المصدر: العيهار فلة، (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 30.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عمل حلقات الجودة يركز على ثلاثة خطوات رئيسية هي: تحديد، تحليل وحل المشكلة.

ثانيا: مبادئ حلقات الجودة:

لضمان حسن سير حلقات الجودة لا بد من احترام المبادئ التالية:

1. المشاركة الطوعية، فلا يحق للمؤسسة إجبار العامل أو إكراهه على الانضمام للحلقة.
2. يتعلق وجود الحلقة بالمشكلات التي تواجه العمل يوميا ولهذا فإن استمرارها وديمومتها أمر لا بد منه.
3. تقدير العامل من خلال توفير مناخ يشجع على الإبداع وضمان أقصى قدر من الحرية والاستقلالية والمشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمله.
4. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تعتمد حلقات الجودة على فلسفة التنافس والتعاون الجماعي.⁽¹⁾
5. نظرا لأن الأعضاء الذين انظموا إلى حلقة الجودة قد فعلوا ذلك اختيارا، فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقة الجودة.

(1) حامدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 273.

6. يجب أن يقتصر عمل حلقات الجودة على معالجة المشكلات التي تقع في حدود ونطاق عملها فقط دون أن يتعداه لتتناول مشاكل تتعلق بجهات أخرى.
7. العمل على إيجاد قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشاكل التي تبحثها.
8. تقوم حلقات الجودة على مبدأ المكسب للجميع.⁽¹⁾
9. الابتعاد عن التقليد والمحاكاة، والاجتهاد من أجل إيجاد نماذج مبتكرة تتوافق مع احتياجاتها.⁽²⁾

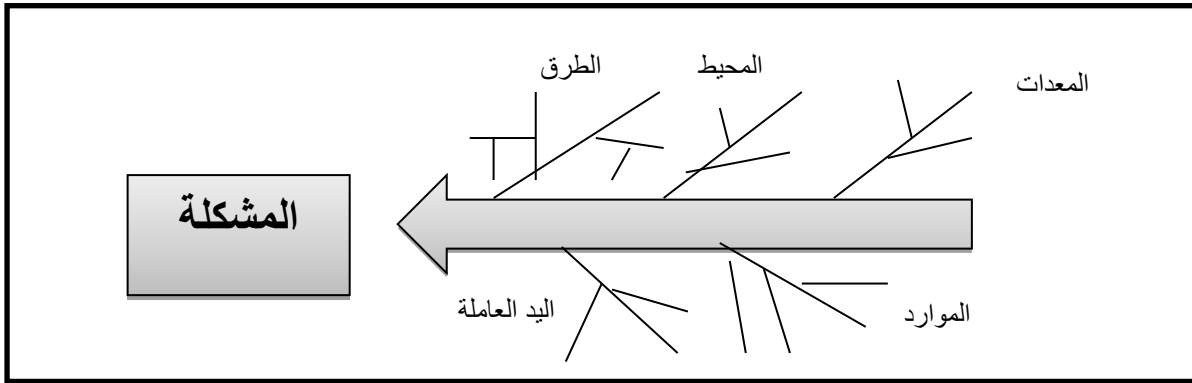
ثالثا: الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة:

تستعين حلقات الجودة بالعديد من الأساليب العلمية في سبيل حل المشكلات المتعلقة بالجودة، ومن أهمها:

1. أسلوب مخطط السبب والأثر (مخطط ايشيكاوا):

تستخدم حلقات الجودة هذه التقنية من أجل تحديد مشاكل العمليات وتحديد الأسباب المؤثرة عليها من أجل تطوير الحلول وتقديم المقترحات الخاصة بتحسين العملية.⁽³⁾ ويتميز المخطط بسهولة التطبيق، لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها وذلك من خلال إتباع الخطوات المبينة في الشكل التالي:

الشكل (11): رسم توضيحي لمخطط ايشيكاوا



المصدر: سلطان كريمة، (2007)، أطروحة دكتوراه بعنوان: طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص 78، نقلا عن Gérard Baglin, Olivier Bruel et autres, Management industriel et logistique, 3ème édition, Economica, Paris, 2002, p 631.

⁽¹⁾ محمد بوقيرة، (2013)، دور حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة) في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة 2 - العدد 08، ص 192.

⁽²⁾ وليد مجلي العوادة، (2010)، حلقات الجودة اليابانية من وجهة نظر مديري منظمات الأعمال الأردنية، المنارة، العدد 1، المجلد 14، ص 50.

⁽³⁾ رافد فاضل مراد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عملية حل المشكلات المتعلقة بالجودة تمر بالمراحل الأربعة التالية:⁽¹⁾

المرحلة (1): يتم في هذه المرحلة تحديد مشاكل الجودة التي نريد تحسينها ومراقبتها.

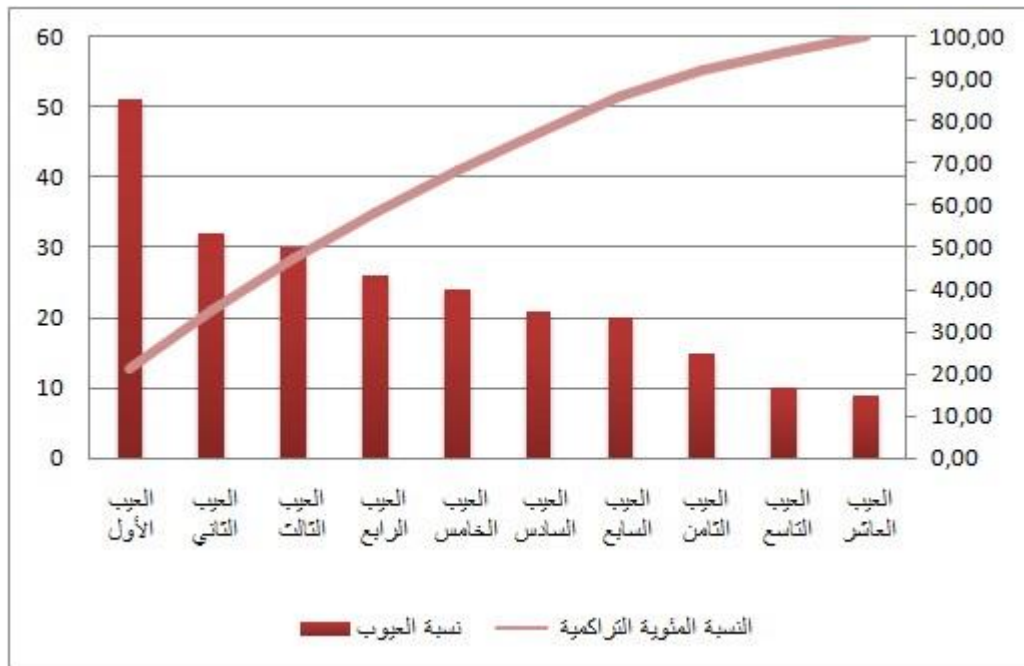
المرحلة (3): يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الرئيسية المحتملة في حدوث المشكلة وتتمثل هذه العوامل الخمسة الرئيسية:(المواد، اليد العاملة، المعدات، الطرق، المحيط).

المرحلة (4): تحدد الأسباب الفرعية للمجموعات الرئيسية السابقة.

2. أسلوب تحليل باريتو: (parito analysis) :

يعتبر منحى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في وضع أولويات للحل عند تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة، وذلك عن طريق المفاضلة بين الأسباب وحجم تأثيرها بهدف التخلص من الأسباب الأكثر تأثيراً.⁽²⁾ ويقوم على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): رسم توضيحي لمخطط باريتو



Source : <https://blog.khamsat.com/pareto-chart>, 11/05/2024,21 :00.

⁽¹⁾ سلطان كريمة، (2007)، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص ص 77-78.

⁽²⁾ مومني عبد القادر و تریش محمد، (2021)، تقنيات ادارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد 2 العدد 1، ص 86.

يمثل الشكل أعلاه نموذج لمخطط باريتو الذي يمكن تحقيقه من خلال اتباع الخطوات التالية: (1)

1. حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصرا شامل؛
2. تحديد معدل تكرار كل واحدة منها؛
3. تحويل المعدلات إلى نسب مئوية؛
4. إعداد جدول متكامل لذلك؛
5. وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية؛

رابعا: أهمية وأهداف حلقات الجودة:

تقوم فكرة حلقات الجودة على مجموعة الافتراضات الإنسانية التالية: (2)

1. تتيح حلقات الجودة فرصة اكتساب مهارات جديدة، مثل المهارات التحليلية للمشاكل، ومهارة حل المشاكل، المهارات القيادية أو مهارات ديناميكيات الجماعة، ومهارات العرض الجماعي.
2. تساهم حلقات الجودة في تحقيق مستوى من الإنتاجية والجودة وانخفاض التكلفة ومعدل دوران العمل في المؤسسة، وتعمق شعور العاملين بالمسؤولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل؛
3. مشاركة جميع العاملين في حل المشاكل ومنه تحقيق أهداف المؤسسة؛ (3)
4. بناء أسلوب اتصال تفاعلي ينمي الإحساس بالأهمية لدى العاملين ويرفع من درجة إحساسه بالملكية المشتركة لأهداف المؤسسة مما يرفع من مستوى أدائهم؛ (4)

(1) بوخلوة باديس، (2015-2016)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، ص 28-29.

(2) محمد بوبقيرة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(3) بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة، (2018)، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المؤسسات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلولت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، ص 292.

(4) زراولة توفيق، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسات: مساهمة نظرية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14، ص 266.

خامسا: عوامل فشل حلقات الجودة:

حاول العالم " DESSLER " عام 1983 حصر أهم العوامل التي يمكن أن تتسبب في فشل عمل حلقات الجودة في العناصر التالية:⁽¹⁾

1. نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها؛
2. عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال؛
3. مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة؛
4. انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة؛

سادسا: متطلبات نجاح حلقات الجودة:

يتوقف نجاح حلقات الجودة في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها على توفر جملة من العوامل والمتطلبات الأساسية التالية:⁽²⁾

1. اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة؛
2. الاختيار الناجح لأعضاء المجموعة ومنسقي الحلقات؛
3. تدريب أعضاء المجموعة بشكل دائم على أساليب تشخيص وتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها؛
4. توفير الوقت المناسب لالتقاء أعضاء حلقات الجودة بشكل منتظم؛
5. التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة؛

سابعا: مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة:

يمكن اعتبار الإدارات والأقسام فرق عمل يتطلب عملها بشكل جماعي كسر الحواجز الإدارية، في حين أن حلقات الجودة عبارة عن جماعات تطوعية يمكن أن تتشكل في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، هدفها الأساسي هو العمل جماعيا من أجل حل المشاكل وتحسين الجودة باستمرار.⁽³⁾ والجدول التالي يبين أهم الفروق الجوهرية بين فرق العمل وحلقات الجودة.

⁽¹⁾العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁽²⁾خيرالدين جمعة وحسيني ابتمام، (2011)، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، ص 134

⁽³⁾ حامدي محمد، (2019)، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، ص 270.

الجدول رقم (06): الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل ومهمة كاملة	تكلف بإنجاز مسألة صغيرة نسبيا
صفة العمل	إجبارية	تطوعية
السلطة	تتخذ قرارات تنفيذية	سلطته استشارية
الديمومة	تبقى طيلة حياة المشروع	تنتهي بمجرد انتهاء مدتها
العضوية	ثابتة	متغيرة
الأعضاء	متجانسون	لا يوجد تجانس من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
طابع العمل	إداري	فني
الركيزة الأساسية لها	ترتكز على فكرة العمل الجماعي	تعتبر بمثابة أداة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماع

المصدر: سلطان كريمة، (2007)، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، ص55.

المطلب الخامس: أسلوب قبعات التفكير الست

قدم "دي بونوه" De Bono استراتيجية القبعات الست في أواخر الستينيات من القرن العشرين حيث قسم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط، يمثل كل نمط قبعة يلبسها الإنسان أو يجعلها طريقة لتفكيره.

أولاً: مفهوم القبعات الستة:

عرفت القبعات الست بأنها: " طريقة لتقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة." (1)

في حين عرفها "صالح أبو جادو ومحمد نوفل" بأنها: "استراتيجية تهدف إلى تبسيط عملية التفكير وزيادة فعاليتها، وتسمح للفرد بالانتقال أو تغيير نمط تفكيره، فالقبعات الست الملونة هي وسيلة يستخدمها الفرد في معظم لحظات حياته، وترتكز على أن التفكير عملية نظامية منضبطة." (2)

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، (2015)، برنامج الكورت والقبعات الست للتفكير بناء الشخصية المبدعة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ص 276-277.

(2) فاطمة عبد المجيد عبد الغنى، (2023)، فاعلية استخدام استراتيجية القبعات الست للتفكير في تدريس الدراسات الاجتماعية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ الصف الثالث الإعدادي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، العدد الأول، المجلد 83، ص405.

كما اعتبرها آخرون: "من أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد وترتكز العملية الإبداعية على أمر هام جداً وهو نمط التفكير عند الإنسان وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث المختلفة"⁽¹⁾.

وتعني استراتيجية التفكير وفق القبعات الست أيضاً: تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط كقبة يلبسها الفرد أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، فهي تغير المواقف الجامدة وتحولها إلى مواقف مبدعة، في محاولة لتنسيق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع.⁽²⁾

مما سبق يمكننا تعريف أسلوب التفكير بالقبعات الست بأنها: طريقة تركز على تقسيم التفكير إلى ستة أنماط مختلفة، حيث يرمز لكل نمط بقبة ذات لون مميز يرتديها الأفراد مجازياً عند تعاملهم مع مجريات الأحداث، وتهدف الطريقة إلى الارتقاء بقدرات الأفراد في التفكير إلى مستويات عالية من الإبداع.

ثانياً: مبادئ وأغراض قبعات التفكير الستة

وتتجلى مبادئ القبعات الست وأغراضها حسب "ادوارد دي بونو" في النقاط التالية:⁽³⁾

1. **تحديد الأدوار:** ترمز القبة للدور الذي يمارسه الفرد، إذ يقوم باختيار القبة المناسبة في أي لحظة وعند تبديلها تتغير الأدوار.
2. **توجيه الانتباه:** يعمل أسلوب القبعات الستة على الارتقاء بالتفكير إلى أبعد من أن يكون مجرد ردة فعل إلى تركيز الانتباه إلى ستة مظاهر للموضوع.
3. **الملائمة:** حيث يعتبر أسلوب القبعات الستة طريقة ملائمة لسؤال أنفسنا والآخرين أن نكون ايجابيين أو سلبيين أو عاطفيين.....
4. **وضع قواعد اللعبة:** إن ارتداء واحدة من هذه القبعات يعني السيطرة على التفكير بنمط القبة الحاملة لقوانين وقواعد محددة.
5. **تجعل قبعات التفكير الست التفكير سهلاً وميسراً، وذلك بتوفير الفرصة للمفكر بالتعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد بدلاً من التعقيد الذي يقود إلى الارتباك والتشويش.**

⁽¹⁾ بسايسه عبد الله وطواهر محمد التوهامي، (2019)، نحو فريق عمل فعال في صناعة القرار باستخدام طريقة القبعات الست مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 1، المجلد 05، ص 157.

⁽²⁾ رعد إسماعيل جواد، (2023)، فاعلية استراتيجتي القبعات الست والكرسي الساخن في التحصيل وتنمية التفكير الاستدلالي لدى طالبات الصف الخامس إعدادي في مادة القرآن الكريم والتربية الإسلامية، العلوم التربوية، العدد الحادي والعشرون (21)، الجزء الرابع، ص 257.

⁽³⁾ إدوارد دي بونو، ترجمة خليل الجبوسي ومحمد عبد الله البيلي، (2001)، قبعات التفكير الست، المجمع الثقافي أبو ظبي، ص 48.

ثالثاً: دلالات الألوان في قبعات التفكير الستة وعلاقتها بمهارات التفكير

في الواقع قبعات التفكير الست ليست قبعات حقيقية، ولكنها ترمز إلى طريقة معينة في التفكير حيث ترمز كل قبعة إلى نمط منه، ويكون وراء كل قبعة هدف محدد:

1. القبعة البيضاء: تركز على جمع الحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بالموضوع أو المشكلة قيد الدراسة بكل موضوعية وحيادية. (1)

2. القبعة الحمراء: إن ارتداء القبعة الحمراء يعطي الشرعية والأهمية للمشاعر والعواطف والأحاسيس كجزء مهم في التفكير، وتتضمن القبعة الحمراء نوعين من الشعور هما العواطف (الخوف، الشك....) والمشاعر والأحاسيس (الحدس، الإحساس.....). (2)

3. القبعة السوداء: يركز تفكير القبعة السوداء على الجوانب السلبية في الفكرة، والبحث في أسباب عدم صلاحيتها عملياً مع لفت الانتباه إلى مخاطرها، فهو تفكير سلبي متشائم يركز على جوانب النقص والقصور بالدرجة الأولى. (3)

4. القبعة الصفراء: يركز تفكير القبعة الصفراء على التقييم الإيجابي البناء، حيث يبحث عن القيمة والفائدة ويشجعهما، كما يعمل وفق مبدأ التفاؤل والتفكير التوالدي البناء. (4)

5. القبعة الخضراء: يرمز اللون الأخضر إلى النماء والخصوبة والازدهار، ويؤكد على بذل المزيد من الجهد الإبداعي من أجل تنمية الإبداع، فالإبداع ليس مجرد موهبة بل يمكن تنميته وتعلمه. (5)

6. القبعة الزرقاء: هي قبعة التحكم والتنظيم، حيث توكل مهمة التفكير وفق القبعة الزرقاء إلى فرد واحد ليتولى هذا الأخير مهمة تحديد المواضيع التي يجب التفكير بها، بالإضافة إلى تحديد المشكلة الواجب حلها، وتوزيع الأدوار والمهام على باقي الأفراد، ليقوم بعدها بعملية التلخيص واستعراض أهم النتائج المتوصل إليها، بعد مراقبة عملية التفكير والتأكد من احترام إجراءات وقواعد اللعبة، والتحكم في النقاش ومنع الاصطدام وفرض

(1) أفيرين زارع، (2023)، أثر استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التعبير الكتابي والإبداع فيه لدى طلبة اللغة العربية وآدابها الناطقين بالفارسية بجامعة شيراز، مجلة البحوث التربوية والنقدية/ جامعة بغداد، العدد 78، مجلد 20، ص 70.

(2) عبد القادر سلمان مسلم الهويمل ومنال محمد حمدان الغزوي، (2023)، أثر التدريس باستخدام استراتيجيات القبعات الست والعصف الذهني في التفكير العلمي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، العدد 1، مجلد 3، ص 60.

(3) سلوي عبد الهادي الظفيري ومحمد حبيب الحوراني، (2023)، أثر استخدام استراتيجية القبعات الست على التفكير بصوت مرتفع والتفاعل الصفّي للطالبات الفائقات بالصف السابع في دولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 121، ص 741.

(4) بلال بن عرعور وآخرون، (2020)، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ De Bono Edward، دراسات نفسية وتربوية، العدد 1 المجلد 13، ص 230.

(5) ندى فتاح العبايجي، (2023)، تنمية اتخاذ القرار باستخدام طريقة القبعات الستة، مجلة التربية للعلوم الإنسانية، العدد الخاص، المجلد 3، ص 79.

النظام. (1) وفيما يلي نستعرض بصفة مختصرة أهم الخصائص المميزة لكل نمط من التفكير حسب ألوان القبعات والجوانب الجوهرية التي يركز عليها، بالإضافة إلى الأسئلة التي تطرح في كل مرة، وذلك بهدف التمييز بين كل نمط من التفكير من خلال ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (07): خصائص التفكير بالقبعات الست لدي بونوه

نوع التفكير	الجوانب التي يركز عليها	نمط الأسئلة التي يطرحها
القبة البيضاء التفكير المحايد	الحقائق، المعلومات، البيانات والأرقام، الرسومات التوضيحية.	ماهي المعلومات المتوفرة لدينا هنا؟ ماهي الحقائق المتعلقة بالموضوع؟ ماذا علينا أن نعرف؟ ما الشيء الناقص؟ أين وكيف أجد تلك المعلومات؟
القبة الحمراء التفكير العاطفي	الإحساس، المشاعر، العواطف، الحدس، الاستبصار	ما هو شعورك الآن؟ ماهي مشاعرك اتجاه المشكلة؟ ما هو إحساسك وأنت تتعام لمع؟ بماذا بخبرك حدسك بكل بساطة؟ كيف يكون شعورك اتجاه؟
القبة السوداء التفكير النقدي	الحذر والحيطه، المخاطر الصعوبات، نقاط الضعف السلبيات	هل هذه الفكرة قابلة للتطبيق؟ ماذا عن المشكلات أو المخاطر؟ ماهي الصعوبات المتوقعة؟ ما العواقب الناتجة عن مخالفة؟ ما السلبيات الموجودة في.....؟
القبة الصفراء التفكير الإيجابي	الإيجابيات، القيمة المضافة المزايا، التأمل الإيجابي التطلع الإيجابي	ماهي المزايا أو المكاسب؟ ما النقاط الإيجابية المتوفرة؟ ما الشيء المميز؟ على ماذا يركز الرأي الإيجابي في مسألة؟ ماهي الفوائد المترتبة على....؟
القبة الخضراء التفكير الإبداعي	الأفكار الجديدة، الإبداع الابتكار تغيير ما هو مألوف طرح البدائل المختلفة	هل من أفكار جديدة حول قضية....؟ هل يمكن النظر إلى الموضوع من زوايا أخرى؟ ما الجديد حول هذا الموضوع؟ من يقدم لنا بدائل جديدة مختلفة حول....؟ هل يمكن العمل ذلك بطريقة مختلفة؟
القبة الزرقاء التفكير الشمولي	التوجيه، المقترحات، النتائج القرارات، السيطرة على بروتوكول عمل القبعات	أين نحن الآن؟ أين كنا؟ إلى أين نريد الوصول؟ ماهي الخطوة القادمة؟ كيف نحقق ذلك؟ ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟ ماذا عن طريقة تفكيرنا؟ هل نجرب تغييرها؟ ما خطة عمل اتجاه قضية ما؟

المصدر: بلال بن عرعور وآخرون، (2020)، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ De Bono Edward، دراسات نفسية وتربوية،

العدد1، المجلد13، ص233.

(1) غديري مروة وكحول شفيقة، (2019)، القبعات الست وكيمياء الدماغ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد1، المجلد12، ص36

رابعاً: فوائد ومميزات القبعات الستة:

أثبت أسلوب قبعات التفكير الست أهمية كبيرة في تغيير طريقة التفكير لدى الأفراد حيث: (1)

1. يرى الفرد الأمور من زوايا متعددة وهو ما يجعله أكثر انفتاحاً؛
2. الابتعاد عن الجدل أثناء المناقشات والاجتماعات؛
3. يشجع على الإبداع من خلال جعل الفرد قادراً على تغيير نمط تفكيره إلى أنماط أخرى مختلفة. (2)
4. يعطى لكل مهمة حقها من التفكير من خلال تجنب التداخل في المهام؛ (3)
5. بفضل التركيز على جوانب معينة في كل مرة، فهو يساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار؛
6. الاقتصاد في الوقت والجهد اللذان يتم هدرهما في البحث الآني عن الإجابة "الصحيحة" وإثبات وجهات النظر الخاصة في مواجهة الآخر الذي يحتمه السباق الجدلي، بدل ذلك يتطلب استخدام قبعات التفكير الست تدفق المخرجات لتضاف إلى بعضها حتى وان تعارضت وليس هناك مناقشة في كل مرحلة؛ (4)

خامساً: طرق استخدام أسلوب قبعات التفكير الست

يرى العديد من الباحثين أن هناك طريقتين أساسيتين لاستخدام أسلوب القبعات الست وهما:

7. **الاستخدام العرضي (الفردية):** حيث تستخدم قبة واحدة بشكل فردي ولفترة محددة من الزمن، حيث يقوم الفرد بتحديد نمط التفكير الذي تفرضه الظروف والحاجة وبالتالي لون القبة ووقت استخدامها، وتستخدم هذه الطريقة عادة لكتابة تقرير، تسيير أعمال اجتماع، تقديم محاضرة..... (5)
8. **الاستخدام النظامي (التسلسل):** يتم وفق هذا الاستخدام تحديد تسلسل القبعات ومن ثم الانتقال بين هذه القبعات واحدة تلو الأخرى من أجل اكتشاف الموضوع بشكل كامل خلال فترة قصيرة، (6) حيث ميز الباحثون بين نوعين من التسلسل لقبعات التفكير الست وهما: (7)
 - أ- **التسلسل الثابت:** حيث يتم أخذ كل قبة بشكل دوري لفترة معينة من الوقت.

(1) ليث عثمان نصيف جاسم النعيمي، (2023)، أثر استراتيجية القبعات الست في الأداء التعبيري الكتابي لدى طالب الصف الثاني المتوسط، مجلة الفتح، العدد 2، المجلد 27، ص 329.

(2) غديري مروة وكحول شفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(3) آفرين زارع، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(4) المرجع نفسه، ص 236.

(5) عبد القادر سلمان مسلم الهويمل ومنال محمد حمدان الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(6) سلوي عبد الهادي الظفيري ومحمد حبيب الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 744.

(7) فاطمة عبد المجيد عبد الغنى، مرجع سبق ذكره، ص 407.

ب- التسلسل المرن: يشير هذا النوع إلى المرونة في استخدام قبعات التفكير، وذلك حسب الموقف والحاجة، فلا يشترط البدء بالقبعة البيضاء ولا الالتزام باستخدام كل القبعات.

المطلب السادس: أسلوب الرنجي الياباني

نظام (Ringi) هو طريقة تم اختبارها عبر الزمن لاتخاذ القرار في اليابان ولا يزال يستخدم على نطاق واسع في المؤسسات اليوم، يتم استخدام (Ringi) بشكل أفضل في المواقف التي يتوجب فيها التأكد من أن جميع أعضاء الفريق يفهمون المشكلة ويتوصلون إلى توافق في الآراء قبل اتخاذ القرار، كما أنه مفيد في المواقف التي يحتاج فيها أعضاء الفريق إلى تقاسم المسؤولية عن نتيجة القرار، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام (Ringi) عند الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على عملية صنع القرار وتوثيقها.

أولاً: مفهوم أسلوب الرنجي الياباني

رينجي هو نظام اتخاذ القرار من خلال التوافق المتبادل والجماعي، وهي كلمة يابانية حيث تعني (Rin) إعداد اقتراح يحتوي على مشكلة و (Gi) تعني المناقشة والقرار. (1)

نظام (Ringi) هو عملية تتطور من أسفل إلى أعلى وتتطلب الموافقة على اقتراح من خلال نقل الوثائق الموثقة عمودياً وأفقياً إلى جميع الأطراف المعنية. (2)

(Ringi) هو نظام لصنع القرار يستخدم في اليابان بشكل رئيسي في الشركات الكبيرة، وهو يقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية: التوافق، والتفويض، والمسؤولية الجماعية، ويتطلب أن يشارك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار والتوصل إلى توافق في الآراء قبل اتخاذ القرار. (3)

كما توصف بأنها عملية تنطلق من القاعدة وتركز على المجموعة وتسعى إلى توافق في الآراء. (4)

وعليه يمكننا القول أن أسلوب الرنجي الياباني: عملية منظمة تشمل جميع العاملين داخل المؤسسة، تهدف إلى أخذ المشورة والموافقة على قرار أو مشروع معين.

ثانياً: مراحل أسلوب الرنجي الياباني

تتضمن عملية Ringi أربعة خطوات رئيسية: الاقتراح، التداول، الموافقة، التسجيل.

(1) Suvarna Ashok Kurkute, (2021), JAPANESE MANAGEMENT PRACTICES – A CONCEPTUAL STUDY, IJFANS INTERNATIONAL JOURNAL OF FOOD AND NUTRITIONAL SCIENCES, Volume 10, Iss 4, p76.

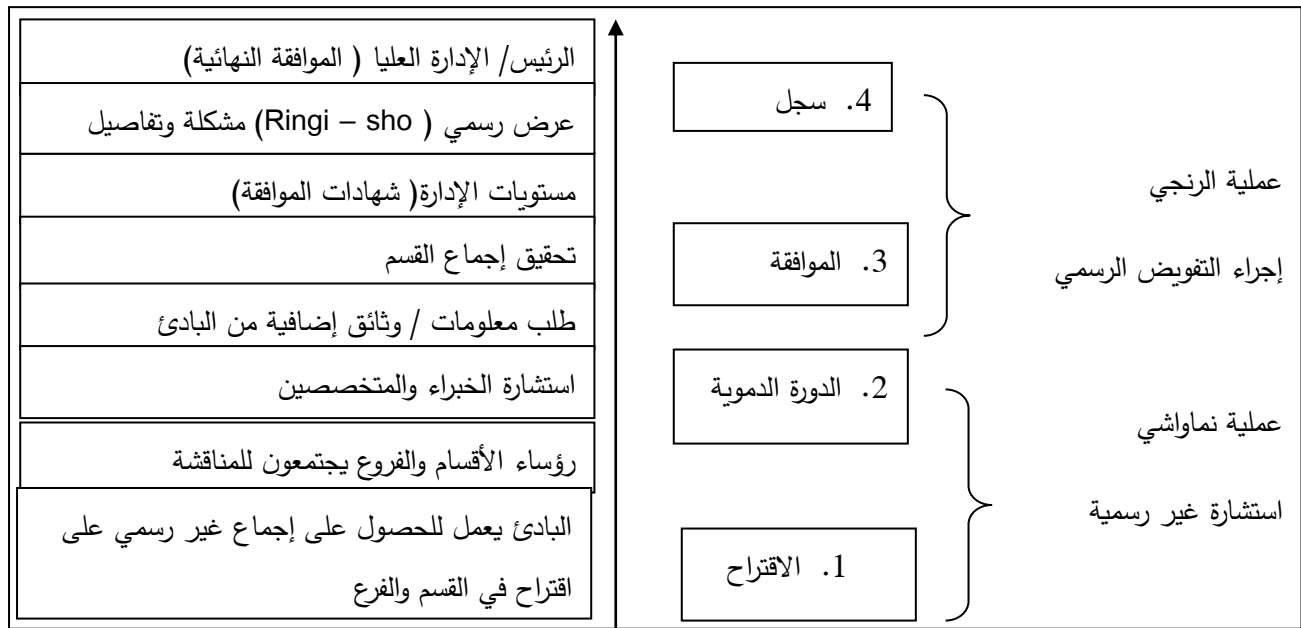
(2) Ruxandra GEORGESCU, (2018), THEORETICAL INSIGHTS OF LEADERSHIP STYLE, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 17/ Issue 1, p47.

(3) <https://ceopedia.org/index.php/Ringi> 2023, 28/05/2023 10:20h

(4) <https://publishing.cdlib.org>, 28/05/2023, 11 :00h

1. الاقتراح: تتضمن هذه المرحلة مدخلات من البادئ أو المنشئ وهو الشخص الذي يبتكر الأفكار والاقتراح في البداية يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية، ويحتاج البادئ أولاً إلى العمل للحصول على إجماع غير رسمي على اقتراح داخل القسم الخاص به، ثم يجتمع للمناقشة للحصول على التوافق العام مع رؤساء الأقسام الأخرى والمشرفين والخبراء والمتخصصين.⁽¹⁾
2. التداول: في هذه المرحلة يمكن لجميع المديرين إبداء آرائهم، هذا هو المكان الذي يتدخل فيه مفهوم نامواشي (Ringi-sho) وهي الوثيقة التي يتم فيها ذكر أفكار ومقترحات المديرين الأدنى ثم يتم توزيع هذه الوثيقة من خلال الإدارات المختلفة.⁽²⁾
3. الموافقة: يجوز لكل قسم يتلقى هذه الوثيقة تأكيد موافقته على الاقتراح عبر ختم، في بعض الحالات يجب سحب (Ringi-sho) وقد يتم طرح وثيقة جديدة مع بعض التعديلات للتداول.
4. السجل: يتم تسجيل القرار النهائي المعتمد حتى يسهل الرجوع إليه، هذا القرار مكتوب وينشر وينفذ.⁽³⁾ والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المراحل والإجراءات:

الشكل (13): إجراءات اتخاذ القرار في الشركات اليابانية



source :NGUYEN ThiPhuong Thao,(2018),Transferability of Consensus Decision-Making Practice from a Japanese Multinational Corporation (MNC) to ItsSubsidiary in aVietnam. The Case of a Japanese MNC in Hanoi, Vietnam.a, Master'sThesiof Business Administration, RitsumeikanAsia Pacific University, Vietnam, p12.

⁽¹⁾Srilalitha Sagi,(2015) , **Ringi System” The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview**, International Journal of management and humanities , Volume-1 Issue-7, p10.

⁽²⁾<https://www.linkedin.com/pulse/unraveling-decision-making-process-ringi-technique-atul-garg>, 12/12/2023, 15:30^h .

⁽³⁾Lau Sim Yee, (2017), **Leadership and Organizational Management in Japan**, Reitaku International Journal of Economic Studies, Vol.25, p55.

يلاحظ أن الشكل أعلاه يلخص مختلف المراحل والاجراءات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات في الشركات اليابانية وفق أسلوب الرنجي والتي تم شرحها سابقا وهي: الاقتراح، التداول، الموافقة، والسجل.

ثالثا: مزايا وحدود أسلوب الرنجي الياباني

1. المزايا

أ. تجعل تقنية رنجي العملية الإدارية برمتها ديمقراطية من خلال إشراك جميع المستويات الإدارية في صنع القرار؛

ب. نظراً لأن القرارات يتم اتخاذها بعد الكثير من المداولات والمناقشات، هذا يساعد في اتخاذ قرارات أكثر موثوقية وملائمة؛

ت. التنفيذ السلس للقرارات المتخذة: يمكن تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها بشكل جماعي بعد العملية بسهولة؛⁽¹⁾

2. الحدود: على الرغم من فوائده العديدة، إلا أن نظام (Ringi) له بعض القيود:

أ. يمكن أن تكون العملية بطيئة وتستغرق وقتاً طويلاً، حيث يجب استشارة جميع أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرار؛⁽²⁾

ب. أسلوب (Ringi) لا يمكن أن يعمل في حالات عدم اليقين ولكن فقط في البيئات شديدة الاستقرار؛

ت. يمكن أن تكون العملية عرضة للتفكير الجماعي، يجب أن يتفق جميع أعضاء الفريق على القرار؛⁽³⁾

رابعا: العوامل المساعدة على نجاح أسلوب الرنجي الياباني

لكي يعمل نظام (Ringi) بشكل فعال، يجب أن تسود ظروف معينة:⁽⁴⁾

1. ضرورة وجود فهم مشترك والتزام تنظيمي؛

2. الاعتماد بشدة على العلاقات الشخصية غير الرسمية؛

3. يجب إدارة الخلافات والنزاعات حول قضية معينة بطريقة لا تخل بأي علاقة لاحقة؛

4. يجب أن تكون الاتصالات في ظل هذه الظروف دقيقة وسرية وغير مباشرة؛

5. يتطلب إحساساً قوياً بالفهم المشترك والمصلحة المشتركة؛

6. يبدأ بنظام التوظيف من خلال انتقاء أفراد متجانسون للغاية في قدراتهم وتدريبهم وخلفياتهم وقيمهم؛

(1)<https://www.linkedin.com/pulse/unraveling-decision-making-process-ringi-technique-atul-garg>, 15/01/2024, 20 :00.

(2)<https://www.inventurejapan.com/culture/business/ringi>, 15/01/2024, 20 :30^h.

(3)Ruxandra GEORGESCU, op.cit. p47.

(4)Lau Sim Yee, op.cit. p55.

7. بجانب نظام رينجي، عادة ما تدمج العديد من المؤسسات اليابانية بعض الممارسات التي تعزز التواصل، والتي لها تأثير في تقوية روح الفريق والشعور بالعمل الجماعي من بينها تقرير يومي شفهي أو كتابي، اجتماع يومي قصير، تشجيع تشكيل فريق عمل غير رسمي، تشجيع الرئيس على أن يكون مستمعا جيّدًا للمرؤوسين، وتشجيع المرؤوس على الجمع بين (الإبلاغ، الاتصال، التشاور)؛

الخلاصة:

يعبر التسيير التشاركي عن ممارسة إشراك العاملين في صنع القرار، ودعوة الجميع لتحمل المسؤولية عن تحسين الجودة ، ومكافأة السلوك الذي يزيد من الأداء الإبداعي، فلا تقتصر أهميته على طرف دون الآخر بل تشمل كل من المؤسسة والعاملين والعملاء على حد سواء، حيث يمكن للمؤسسة من استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالموازاة مع ذلك يفتح المجال أمام العاملين لإثبات ذاتهم وصقل مواهبهم وتجديد معارفهم، ما يسمح لهم بالتطور والارتقاء بوظائفهم داخل المؤسسة، أما العملاء فسيظفرون بمنتجات وخدمات عالية الجودة، وحتى تجني المؤسسة هذه الثمار لا بد لها من تبني أساليبه المختلفة وخاصة الحديثة منها، والتي أثبت الباحثون عبر الزمن نجاعتها وكفاءتها في تحسين جودة القرارات المتخذة وتقديم حلول إبداعية للمشكلات.

الفصل الثالث

الإبداع وعلاقته

النظرية بمتغيرات

الدراسة

تمهيد

أصبح الإبداع اليوم حتمية مؤكدة ومفروضة على المؤسسات في ظل تسارع وتيرة الأحداث وتقلبها باستمرار، وهو ما دفعها إلى الدخول في دوامة من الصراعات والمشكلات، حيث وجدت نفسها مجبرة على خوض معركة البقاء وركوب قارب الإبداع في سبيل النجاة وبلوغ منطقة الأمان بنجاح.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مصطلح الإبداع وأهميته بالنسبة للمؤسسات، إلى جانب البحث في العراقيل التي تحول دونه وكذا سبل الوصول إليه وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

المبحث الأول: سنتعرف من خلاله على مصطلح الإبداع بالتركيز على: مبادئه، مستوياته، والفرق بينه وبين الابتكار والاختراع، النظريات المفسرة للإبداع وأهم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، أنواع، خصائص، طرق، ومكونات الإبداع، أنماط المؤسسات حسب الإبداع وأهم نماذج ومؤشرات هذا الأخير فيها، حاجة المؤسسة للإبداع والمعوقات التي تحول دونه، طرق، محفزات وركائز تفعيل الإبداع.

أما المبحث الثاني فسنتناول من خلاله تحليل العلاقة النظرية الارتباطية بين التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع.

المبحث الأول: مدخل للإبداع

يبدأ الإبداع فكرة بسيطة قد تبدو للوهلة الأولى تافهة إلا أنه يمكن صقلها وتطويرها، أو مهارة متواضعة يمكن تنميتها، كما قد يتجسد في صورة منهج يمكن إدارته، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال تنمية الدافع نحو المعرفة، وحب الاكتشاف، والابتعاد عن التقليد وعن كل ما هو مألوف.

المطلب الأول: ماهية الإبداع والفرق بينه وبين الابتكار والاختراع

لاقي مصطلح الإبداع جدلا كبيرا في صفوف العلماء والباحثين، وذلك بسبب التداخل الكبير بينه وبين عدة مصطلحات أخرى مثل: الابتكار، الاختراع، التقليد، التجديد.....وهو ما دفعهم إلى الاجتهاد في تقديم تعريف دقيق له وتمييزه عن باقي المصطلحات.

أولا: تعريف الإبداع

1- الإبداع لغة: يرجع أصل كلمة إبداع إلى الكلمة الإغريقية "krainein" بمعنى النمو، وترجع أيضا إلى المقطع اللاتيني "kere" ويعني ينجز، أما في اللغة الإنجليزية فتعني كلمة إبداع "Creativity" القدرة على الخلق وتعود إلى الفعل "Create" بمعنى يبدع أو يأتي إلى الوجود، أما الصفة "Creative" فيقصد بها الاتصاف والخلق والمحاكاة والتقليد والإبداع.⁽¹⁾

أما الإبداع في اللغة العربية فهو: "من الفعل أبدع أي أتى البديع أو البدعة، وأبدع الشيء: أي أبدعه واستخرجه وأحدثه وأنشأه وبدأه أولا من غير مثال سابق".⁽²⁾

1- الإبداع اصطلاحا:

عرف الاقتصادي الصناعي والمنظر الأول للإبداع "Joseph Schumpeter" سنة (1912) الإبداع على أنه "إنتاج سلع جديدة، اعتماد طرق عمل جديدة، إدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، أو الحصول

⁽¹⁾ قهيري فاطنة وبوزيدي فطوم، (2017)، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، ص 149.

⁽²⁾ ابن عاشور ليلي، (2018/2019)، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر، ص 36.

مورد إنتاج جديد". (1)

ويُعرف الإبداع بأنه: إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، ويؤدي إلى الابتكار التنظيمي والفعالية والبقاء. (2)

أو: "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو إيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله". (3)

في حين يرى آخرون أنه: "بناء متعدد الأبعاد، يُعرّف بأنه إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة". (4)

كما عرف الإبداع بأنه: "أي فكرة أو ممارسة أو أداة مادية تعتبر جديدة من قبل وحدة التنبئي ذات الصلة". (5)

كما عرّفه "PETER Drucker" بأنه: تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد

المستخدمة من قبل المستهلك، حيث يمثل قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهذه

القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات". (6)

أما الإبداع حسب "ستيرنبرغ" فهو قدرة معرفية تتطلب: المعرفة، الشخصية، الدافع، والسياق البيئي المناسب. (7)

في حين يعرف "جيلفورد" الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير، المرونة، الأصالة الحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب". (8)

(1) قريني فارس، (2016/2015)، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس (Mobilis)، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر، ص04.

(2) Richards, Malika et al, (2020), **Enhancing creativity in organizations: the role of the need for cognition**, Management Decision, p02.

(3) صافي أحمد، (2021-2020)، الإبداع والحوكمة المالية للمؤسسة "دراسة حالة بنك البركة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، ص 07.

(4) AKINOLA, MODUPE, and al, (2019), **INCORPORATING PHYSIOLOGY INTO CREATIVITY RESEARCH AND PRACTICE : THE EFFECTS OF BODILY STRESS RESPONSES ON CREATIVITY IN ORGANIZATIONS**, Academy of Management Perspectives, No. 2, Vol. 33, p 163.

(5) Anderson, Neil, and al, (2014), **Innovation and creativity in organizations**, Journal of Management, no. 5, vol. 40, p05.

(6) خرية رشيفي، (2013)، المناهج المعرفية الداعمة للإبداع الجامعي دراسة حالة عينة من الطلبة الجامعيين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 2، المجلد 4، ص95.

(7) Nathalie Bonnardel and John Didier, op.cit. P6.

(8) نعيمة بوكلتوم، (2016)، دور القيادة في تغيير المؤسسات من خلال الإبداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني - البليدة -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر، ص 77.

ومن جهة أخرى عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه: "القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".⁽¹⁾

وهناك من يرى أن الإبداع ليس أكثر من تجاوز الحدود الحالية، سواء كانت حدود التكنولوجيا أو المعرفة أو الأعراف الاجتماعية أو المعتقدات.⁽²⁾

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف الإبداع على أنه تقديم أفكار جديدة ومفيدة أو حلول غير مسبقة للمشكلات، وهو ما يكسب المؤسسة القدرة على قيادة التغيير أو مواكبته بنجاح.

ثانياً: مبادئ الإبداع

يجب على المؤسسة التي تطمح إلى الوصول إلى مستوى عالي من الإبداع مراعاة النقاط التالية:⁽³⁾

1. الإصغاء إلى جميع من لهم علاقة بالمشكلة وأخذ آرائهم بعين الاعتبار بالتزامن مع مرحلة التفكير لحلها؛
2. التنسيق بين عملية الإبداع وعملية البحث عن الفرص وتحليلها والتفكير بمصادرها الإبداعية؛
3. تكريس الإبداع لتلبية حاجة معينة أو تحقيق هدف محدد مسبقاً بالإضافة إلى الحرص على أن يكون بسيطاً وفعالاً؛
4. يبنى الإبداع الفعال على فكرة بسيطة، ساذجة وغير مكلفة مادياً؛
5. الإبداع يعني الريادة والتفرد، إلا أن ذلك لا يمنع الاستفادة من التجارب الناجحة وتطويرها؛⁽⁴⁾

ثالثاً: مستويات الإبداع

يناقش الباحثون الإبداع على مستويات مختلفة بما في ذلك: الإبداع الفردي والجماعي والتنظيمي.

1. **الإبداع على المستوى الفردي:** يمكن تعريف الإبداع الفردي على أنه قدرة الشخص على التفكير فيما وراء ما هو واضح، وإنتاج شيء جديد ومناسب،⁽⁵⁾

(1) جمال خير الله، (2009)، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 6-7.

(2)Shahnawaz Adil, Muhammad and al, (2019), **The Relationships between Leader Creativity Expectations, Intrinsic Motivation, and Creative Performance**, SEISENSE Journal of Management, pp58-68.

(3)سامي محمد هشام حريز، (2008)، الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 200.

(4)بشني يوسف وغلاي نسيم، (2014)، الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 02، ص 71.

(5)M Al-Ababneh, M, (2020), **THE CONCEPT OF CREATIVITY: DEFINITIONS AND THEORIES**. International Journal of Tourism & Hotel Business Management, Vol. 2, n 1, p 246.

ويرى الباحثون أن هناك عدة عوامل قد تؤثر على الإبداع الفردي بما في ذلك: (1)

أ. القدرة المعرفية: تتضمن القدرات المعرفية المرتبطة بالإبداع: الطلاقة في الاتصال، والطلاقة في العمل، والطلاقة في التفاعل، والطلاقة في توليد الأفكار.

ب. المعرفة: تلعب المعرفة دورًا مهمًا في إبداع الأفراد، حيث يلعب أسلوب الإدراك دورًا أساسيًا في الإبداع، سواء من حيث أسلوب التفكير المتشعب أو الحدس الذي يجعل الشخص مميزًا.

ت. الدافع: الدافع هو الشيء الذي يشجع الشخص على فعل شيء ما، ويتكون الدافع نفسه من شكلين: الدافع الداخلي ويشير إلى الإلهام الذي يجذب فيه العاملون إلى مهمة خاصة بدلاً من النتائج الخارجية، والدافع الخارجي الذي يشير إلى العوامل الخارجية للمؤسسة لإلهام العاملين لأداء مسؤولياتهم، وقد أكدت نظرية مكونات الإبداع أن العاملين الذين يجذبون إلى المهمة ويهتمون بها يكونون أكثر مرونة وجاذبية تجاه النتيجة، ويجدون العديد من الأساليب البديلة لاستخدام طرق غير تقليدية لحل المشكلات التنظيمية. (2)

ث. الشخصية: الشخصية هي العامل الذي يعزى إلى القدرات الخاصة الشخصية التي تدعم الإبداع، تشمل: الثقة بالنفس والاهتمام بمجموعة واسعة من المجالات، والانفتاح، والقدرة على تقديم الحلول والمخاطرة. (3)

2. الإبداع على المستوى الجماعي: عبارة عن نظام اجتماعي صغير يمثل عددا محدودا من الأشخاص (مجموعات صغيرة أو فرق) الذين يشكلون جزءًا من شبكة اجتماعية ولديهم الحافز للتعاون للوصول إلى هدف نهائي مشترك، (4) وبحسب الباحثين فإن الإبداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل منها:

أ. الإبداع الفردي: المجموعة عبارة عن عدد من الأفراد يتفاعلون معًا، والأفراد المبدعون مهمون في المجموعة. (5)

(1) بهاز جبالتي وهواري معراج، (2019)، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، المجلد 12، ص ص1071-1072.

(2) Jaithen Abdullah Al Harbi and al, (2019), **Transformation leadership and creativity Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation**, Personnel Review Vol. 48 No. 5, P1086.

(3) Saima Saleem and al, (2021), **Barriers to Creative Thinking and Organizational Performance : Mediating Role of Employee Creativity**, Journal of Behavioral Sciences, Vol. 31, No. 2, P90.

(4) Stefano Cirella, (2016), **Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company**, creativity and innovation management, v25, P04.

(5) Stefano Cirella, ibid, P09.

ب. تكوين المجموعة: يتأثر إبداع المجموعة بتنوع جنس وخلفيات ومناطق أعضائها حيث تؤثر هذه الأخيرة على عملية إيجاد حلول للمشكلات. (1)

ت. عملية المجموعة: أنواع التفاعلات الموجودة داخل المجموعة، واستراتيجية حل المشكلات، وأشكال التواصل بين الأشخاص، والقيم المطبقة داخل المجموعة، هي عوامل مرتبطة بالعملية الإبداعية وتؤثر عليها. (2)

ث. خصائص المجموعة: تؤثر درجة التماسك وحجم المجموعة أيضًا على إبداع المجموعة فالمجموعات ذات الحجم الأصغر ستكون قادرة على إنتاج مستويات مختلفة من الإبداع مقارنة بمجموعة أكبر. (3)

3. الإبداع على مستوى المؤسسة

يعرف الإبداع المؤسسي على أنه: «... إنشاء منتج جديد ومفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معًا في نظام اجتماعي معقد.» و منه يمكن التمييز بين الإبداع الفردي والإبداع المؤسسي من حيث أن الإبداع الفردي يركز على عملية توليد الأفكار الجديدة، بينما يركز الإبداع المؤسسي على النتائج الأوسع للمنتجات الإبداعية (السلع والخدمات) والأساليب والعمليات الجديدة، ويتأثر إبداع المؤسسة لإنتاج منتجاتها الإبداعية والمبتكرة بالعديد من المتغيرات مثل الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، البيئة ونظام إدارة المعرفة. (4) وعلمية يبرز الإبداع المؤسسي من خلال امتلاك ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع، عن طريق التقييم العادل والبناء للأفكار والمكافآت، والتقدير للعمل الإبداعي، وآليات تطوير الأفكار الجديدة، والتدفق النشط للأفكار، والرؤية المشتركة. (5)

والجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي اتخذت من مستويات الإبداع سالفه الذكر كمنطلق لدراستها من خلال اعتمادها كأبعاد لمتغير الإبداع مثل دراسة: "Ahsan Ali, Hongwei Wang, Ali Nawaz" Khan " (2018)، دراسة "JanekMusek" (2018)، دراسة "Bharadwaj and Menon" (2000)، دراسة "JIING-LIH FARH & JIA-CHI HUANG & YAPING GONG" (2009) ، ومن هذا المنطلق تم اعتمادها كأبعاد للإبداع في الدراسة الحالية.

(1) سعال سومية، (2018)، الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، العدد 01، المجلد 08، ص 382.

(2) شافعي آمال، (2022)، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 02، المجلد 10، ص 99.

(3) Anderson, N., and al, op.cit. p p 1310-1314.

(4) Indriartiningtias, R., and al, (2017), **a Creativity in Organization: A Literature Review**. International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, p1788.

(5) Guizzo, C. P., and al, (2018), **Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance**, Innovation & Management Review, Vol. 15(No. 3), p 275.

رابعاً: الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع

الإبداع والابتكار عبارة عن بنيات متميزة ولكنها مترابطة، فهما عبارة عن عملية ونتائج ونواتج محاولات تطوير طرق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء، حيث تشير مرحلة الإبداع في هذه العملية إلى توليد الأفكار والابتكار إلى المرحلة اللاحقة لتنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل،⁽¹⁾ جادلت بعض الدراسات بأن الإبداع والابتكار يمكن في كثير من الأحيان أن يحل محل بعضهما البعض، إلا من حيث مناقشة الأنشطة والمخرجات الناتجة، من هنا يمكن أن نستنتج أن الابتكار هو تنفيذ عملية إبداعية، حيث يمكن أن يكون ناتج الابتكار في شكل منتج وخدمة وعمليات جديدة، وعليه يعتبر الإبداع والابتكار مفهومين متساويين في الأهمية ولا ينفصلان إلى حد ما،⁽²⁾ علاوة على ذلك، جادل بعض المؤلفون بأن الإبداع لا يحدث فقط في المراحل المبكرة من عمليات الابتكار وعليه يقترحون عملية دورية متكررة لتوليد الأفكار وتنفيذها، كما يمكن أن يحدث من خلال التفاعل الاجتماعي داخل الفرق، حيث تم اقتراح الابتكار كعملية اجتماعية مشتركة بين الأفراد، تتطلب جهودًا تعاونية لتنفيذ الأفكار بينما يمثل الإبداع في المقام الأول عملية معرفية داخل الفرد.⁽³⁾

الجدول (08): مقارنة بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
يتمثل في القدرة على إيجاد فكرة غير عادية	القدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث وغير عادي
الإبداع ناتج عن المخيلة	الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية
من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع	من الممكن قياس نسبة نجاح الابتكار لأنه متعلق بالإنتاج
ولادة لأفكار جديدة	إيجاد شيء على أرض الواقع يكون جديداً وفريداً كالسلع والخدمات
لا تحتاج عملية الإبداع إلى مبالغ مالية	بما أن الابتكار يتمثل في عمليات التنفيذ، فهو يحتاج إلى تكاليف مالية
لا يخشى من المخاطرة	هناك احتمال للوقوع في المخاطر، في حالة فشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً

المصدر: سكايمه راشة وعثمانى مصطفى، (2023)، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع-دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد13، العدد: (01)، ص 34.

⁽¹⁾Anderson, N., and al, op.cit. p1300.

⁽²⁾يوسف بودة وآخرون، (2019)، التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي - حالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، المجلد 12، ص 533.

⁽³⁾Indriartiningtias, R., and al, ibid. p 1788.

فالابتكار يعبر عن تحويل منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس، أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وتجسيدها في الواقع، في حين نجد أن الإبداع هو أول خطوة في عملية الاختراع حيث يولد عدد من الأفكار الجديدة لتختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فتهم باختيار الفكرة وتطويرها وتجسيدها في الواقع. (1)

كما أن الاختراع هو عبارة عن تجسيد ابتكارات مقصودة وهادفة في زمن وجيز، عكس الإبداع الذي يتميز بعنصر الفجأة حيث يحول الاختراع إلى منتج في مدة زمنية قد تكون طويلة. (2)

وقد أكد "joseph Schumpeter" سنة 1934 على أن الاختراع هو عملية تطوير منتج أو طريقة تصنيع جديدة، أما الإبداع فهو عملية تطوير منتج تجاري بناء على اختراع معين، أما فيما يخص التقليد فهو يمثل عملية تبني إبداع جاءت به مؤسسات أخرى. (3)

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا وجود تداخل كبير بين مصطلحات: الإبداع والابتكار والاختراع إلا أن العلاقة بينها هي علاقة تكاملية، حيث يمثل الإبداع شرطا رئيسيا وضروريا لوجود الابتكار والاختراع، أما غياب هذين الأخيرين فيفقد الفكرة الإبداعية قيمتها ويحول دون تحقيقها على أرض الواقع.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للإبداع وأهم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية

اشتهر مجموعة من العلماء والكتاب في العلوم الإدارية بكتاباتهم التي تضمنت أفكارهم المفسرة والمعالجة لموضوع الإبداع، والتي أصبحت فيما بعد نظريات تحمل أسماءهم وتدرس في أهم المعاهد والجامعات، ويستشهد بها في العديد من الأبحاث والدراسات.

أولاً: نظريات الإبداع

تعددت الاتجاهات والنظريات المفسرة للإبداع والتي ساهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، واستشعار الضرورة الملحة للاهتمام به وبتطويره وتدريبه للأفراد من أجل الوصول إلى الإنتاج المبدع، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات ضمن مجموعة من التصنيفات: (4)

(1) جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(2) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(3) سكايمة راشدة وعثماني مصطفى، (2023)، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع-دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، العدد:

01، المجلد 13، ص 32-33.

(4) عبد الله إسماعيل، (2020)، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 42-46.

1. النظريات المبكرة للإبداع:

تفترض هذه النظريات أن الإبداع مرتبط مباشرة بالطبيعة وأن الإنسان لا يلعب أي دور في العملية الإبداعية ومن بينها نذكر

أ. نظرية الإلهام لأفلاطون (plato): يرى أفلاطون أن الإبداع ينتج من خلال قوة خارجية ملهمة ولا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي.

ب. نظرية أرسطو "Aristote": ركز أرسطو على القوانين الطبيعية في تحريك عملية الإبداع، فالطبيعة وحدها قادرة على إنتاج الأعمال الإبداعية بطريقة تلقائية أو بمحض الصدفة. (1)

ت. نظرية كانت "KANT": يرى كانت أن العبقرية تخلق الموهبة، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية. (2)

ث. نظرية جالتون "Galton": وراثة النبئة: ربط "جالتون" بين العوامل الوراثية والإبداع، وأكد أن القدرات الطبيعية للشخص تستمد من العائلة عن طريق الجينات الوراثية، لكن لكل شخص طريقة خاصة في إبراز تلك العمليات الإبداعية؛ من خلال الإعداد والتطوير والابتكار. (3)

ج. نظرية فرويد "Freud": فسر "فرويد" الإبداع على أساس نفسي، حيث اعتبر أن هذا الأخير يحدث عند الفرد نتيجة الحالة التي يتهيا فيها الفرد باسم اللاشعور، حيث يعتقد "فرويد" أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور بين الأنا والانا الأعلى. (4)

2. التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة:

ركزت هذه النظريات على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع، حيث نجد أن "أميلي" (1983) ركزت على بعض الخصائص الشخصية المرتبطة بالإبداع مثل: الميل لكسر الروتين، مرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة، في المقابل ركز "Stenberg & Lebert" على بعض السمات الشخصية

(1) مهدي عبد الجار الله الحميدي، (2017)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص 54.

(2) محمد محسن صماعي، (2021)، الفن الجميل بما هو فن العبقرية عند كانط، مجلة منيرفا، عدد2، مجلد 5 ص 145.

(3) شريف غياط وزدوري أسماء، (2011)، تنمية وتدعيم الإبداع في المؤسسات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر أيام: 18- 19 مايو، ص6.

(4) محروق إسماعيل، (2023)، نظرية التحليل النفسي للإبداع الفني، المدونة، العدد 1، المجلد10، ص ص251-252.

الأكثر ارتباطا بالإبداع والتي يجب أن يتوفر حد أدنى منها لدى العامل ولو بمستويات متفاوتة وهي: القدرات العقلية، العوامل الشخصية، البيئة. (1)

إن الهدف الأساسي من هذه النظريات هو دراسة شخصية المبدع بهدف تطوير الخصائص الأكثر ارتباطا بالإبداع وتمييزها، ومن بين هذه النظريات نذكر:

أ. نظرية تورانس "Torrance": اهتمت بالإنسان المبدع، كما بينت أن الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعا هو الحساسية العالية للمشكلات والقدرة على اكتشاف موطن الضعف وشح المعلومات والتمكن من حلها بطرق إبداعية بالاستناد إلى العقل، الخيال والمنطق. (2)

ب. نظرية تيلر "Taylor": التخييل والتصور: اعتبر خصائص الشخص المبدع أساسا للتمييز بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعيا، وركز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية من خلال توضيح الفرق بين التخييل والتصور، حيث فسّر التخييل على أنه الإحساس في إدراك الفرد للأمور، أما التصور فهو الوضوح والثبات، وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان. (3)

ت. نظرية ماسلو "Maslow": الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم

ركز ماسلو على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدرته الإبداعية، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات، حيث توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية إنما ينبع من الشخصية. (4)

ث. نظرية لومبروزو "Lombroso": ربط "لومبروزو" في نظريته بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الإنساني، حيث اقترح أن الدوافع الإبداعية والإجرامية قد تنبع من ظروف نفسية فيزيائية مماثلة، وهو ما يجسد الازدواجية العميقة للطبيعة البشرية. (5)

(1) محمود عبد النبي محمد أحمد وقاسم عبد الكريم خميس الشقران، (2013)، الفكر الإبداعي في تصميم رموز التقدير، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 32، ص 199.

(2) محمد بكر نوفل، (2009)، الإبداع الجاد، مفاهيم وتطبيقات، ط1، دي بونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.

(3) بلال كرامش، (2017_2018)، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(4) محمود عبد النبي محمد أحمد وقاسم عبد الكريم خميس الشقران، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(5) Francesco Galvano and al, (2023), **The Convergence of Art and Homicide: A Dual Facet of Human Creativity**, BehaviourAnalysis Team, p2.

3. التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية:

يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن العمليات العقلية تعتبر جوهر العمل الإبداعي الذي يمكن تعلمه كأى مهارة أخرى يمكن تتميتها عن طريق التعلم والتدريب، حيث يمتلك الفرد القدرة على استيعاب الخبرات الجديدة بناء على مكتسباته المعرفية من خلال ما يسمى بالتمثيل أو بناء المعرفة، ثم يقوم بعد ذلك بتنظيم خبراته من أجل الاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بشكل أكثر حداثة وأصالة و تدعى هذه العملية بعملية المواءمة، كما يعكس التفكير التقاربي والتشعبي الإنتاج الإبداعي الأصيل والملائم، ويفسر تأثير فاعلية التفكير المبني على المشكلة في تطوير الإبداع.⁽¹⁾

ومن بين النظريات التي سلكت هذا المنحى نذكر:

أ. نظرية "هيج وأيكن" (1970): حدد هيج وأيكن المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه كالآتي: مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، مرحلة التقييم، الروتينية، ولهذا فهي تعتبر من أكثر النظريات شمولية.⁽²⁾

ب. نظرية كارل يونغ "karlyung":

انتقل "يونغ" من دراسة الإبداع الفردي إلى دراسة الإبداع الجماعي، حيث فرق بين اللاشعور الفردي الذي يكتسب من خلال خبرات الحياة والأفكار والمشاعر الدفينة في اللاشعور واللاشعور الجمعي الناتج عن تخيلات متراكمة ومتوارثة عند جميع الأفراد دون استثناء، واعتبره أساس الإبداع الفني المتميز.⁽³⁾

ت. نظرية "Zaltman and others"

قسمت العملية الإبداعية وفق هذه النظرية إلى مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، وتعتبر كفكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، كما أكدوا أن الإبداع ليس عملية فردية وإنما هو عملية جماعية.

⁽¹⁾ زليل شهرزاد، (2023)، الإبداع الإداري رهانات تحديات وآفاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 01، المجلد 17، ص 688-689.

⁽²⁾ جميلة بختي ومهدي بوشطارة، (2021)، أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 01، المجلد 06، ص 74.

⁽³⁾ عضبان مريم، (2006/2005)، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 39.

ث. نظرية "WILSON": يرى "WILSON" أن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباينة تتوالى في أثناء الفكرة الجديدة، وهذه المراحل هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه. (1)

ج. نظرية الإبداع الجاد "إدوارد دي بونو": حيث قسم التفكير إلى نوعين رئيسيين أطلق على الأول "التفكير الرأسي أو العمودي"، ويتميز بالاعتماد على المنطق والطرق التقليدية في التفكير.

أما الثاني "الإبداع الجاد" ويركز على تغيير التفكير باستمرار حتى الوصول إلى الحل وأكد أن كلا النوعين ضروريين ومتكاملين ولا يمكن الاستغناء عن أحدهما. (2)

4. التفسيرات المبنية على أساس البيئة الإبداعية:

افتترضت هذه النظريات أن السلوك الإبداعي لا يحدث نتيجة للخصائص الشخصية وإنما يعتمد على طبيعة الموقف والبيئة التي يتواجد فيها الفرد، هذه البيئة التي تقدر إسهامات الموظفين وتشجعهم على الخيال والغموض والأحداث غير المؤكدة، في حين توجد بيئات أخرى تعيق تنمية القدرات الإبداعية للأفراد تتميز بأنها أقل تقديراً للموظف وعليه فإن حدوث السلوك الإبداعي يتوقف على مدى توفر البيئة الغنية بالمشترقات. (3)

5. التفسيرات المعاصرة:

يرى العديد من المؤلفين "Sternberg, R. Weisberg, R. Amabile" أن المعرفة مهمة للإبداع حيث تبرز كعنصر من عناصره، كما يمكن أن تؤدي المعرفة بمجال ما إلى منظور مغلق وراسخ، مما يؤدي إلى عدم تحرك الشخص بعيداً عن الطريقة التي رأى بها المشكلات في الماضي وبالتالي يمكن للمعرفة أن تساعد أو تعيق الإبداع، كما يرى أصحاب التوجه المعاصر في الإبداع وعلى رأسهم "ستيربيرغ" أن الإبداع يحدث كنتيجة لتضافر مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر حد أدنى منها لدى الموظف و هي: القدرات العقلية، العوامل الشخصية، نمط التعليم، الدافعية، البيئة. (4)

أ. نظرية "أوسبورن" "Osborn": يعود الفضل في وضع أسس هذا النموذج في مرحلته الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة "لأوسبورن"، وقد صممه في الأساس لمساعدة الموظفين، ولا سيما

(1) سعال سومية، (2023)، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 01، المجلد 08، ص 386.

(2) أمل أسعد صبحي حبيب، (2023)، تصميم أنشطة إثراء قائمة على نظرية الإبداع الجاد في بعض الجدارات المهنية لتنمية مهارة حل المشكلات المستقبلية لدى طالبات شعبة الملابس الجاهزة بالمدرسة الثانوية الصناعية، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 29، ص 259.

(3) مهدي عبد الجار الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(4) Sona POGHOSYAN, Ruben AGHUZUMTSYAN, Ani KHACHATRYAN, Khachatur GHAZEYAN, (2023), Psychological Study of the Environmenta IFactors of Personal Creativity Manifestation, WISDOM (2)26, p61.

القيادية التنفيذية، العاملين في مجالات الصناعة و الأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار الأحكام أو الانتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حيث اقترح "أوسبورن" منهجية منتظمة للوصول إلى الحل الإبداعي للمشكلة من خلال السير وفق الخطوات التالية: إيجاد المشكلة، ثم إيجاد الحقائق، فإيجاد الأفكار، تأتي بعدها مرحلة إيجاد الحل، ثم أخيرا قبول الحل ووضعه موضع التنفيذ، وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم هذه المراحل.(1)

ب. نظرية: "Burns & Stalker" يعتبر سباقا في التأكيد على أهمية وفاعلية التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة، حيث توصل إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات.(2)

ثانيا: مراحل العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية بأربعة مراحل تتولد إثناءها الأفكار الإبداعية وهي:

1. **مرحلة الإعداد:** كل فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة من الزمن، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة وفحصها من جميع الجوانب، إلى جانب جمع المعلومات والمهارات والخبرات اللازمة حولها بالرجوع للذاكرة والقراءات المتصلة.(3)
2. **مرحلة الاحتضان (التفريغ):** تعتبر من أصعب مراحل العملية الإبداعية حيث يتم خلالها التركيز على الفكرة أو المشكلة التي تصبح واضحة في ذهن المبدع، وهي مرحلة ترتيب وتنظيم الأفكار.(4)
3. **مرحلة الإلهام:** أخيراً يشعر المبدع بنشوة الانتصار والنجاح حيث يتوصل في هذه المرحلة إلى إدراك وتحديد العلاقة بين مختلف أجزاء المشكلة.(5)
4. **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع، يتم خلالها اختبار الفكرة المبدعة للتأكد من

(1) بن عاشور ليلي، مرجع سبق ذكره، ص44.

(2) سعال سومية، مرجع سبق ذكره، ص 435.

(3) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2013)، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، ط1، ص22.

(4) ليوخ فاطمة، (2020/2019)، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس- أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر، ص134.

(5) هند ممدوح عبد الحميد، (2017)، إزاء النفس في ضوء القهر الوظيفي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات في ضوء نظرات السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة بالمنها، مجلة الإرشاد النفسي بكلية التربية - المجلد الثالث - العدد الرابع، ص122.

صلاحيتها ودقتها وإعادة النظر في جميع الأفكار وتقويمها، فهي مرحلة تجريبية للفكرة الإبداعية الجديدة. (1)

المطلب الثالث: أنواع الإبداع وأهم طرق تحقيقه

يتميز الإبداع والعملية الإبداعية بالعديد من الخصائص، كما يضم العديد من العناصر والمكونات، أما من حيث التصنيف فقد قسم إلى العديد من الأنواع والأشكال المختلفة.

أولاً: أنواع الإبداع:

هناك من قسم الإبداع إلى ثلاثة أشكال: (2)

1. **إبداع معرفي:** يركز هذا النوع من الإبداع على استيعاب ثقافة العصر وجعلها ثقافة متحررة قادرة على تأصيل ذاتيتها وإثبات عالميتها من خلال توسيع دائرة انتشارها؛
2. **إبداع مهاري:** يتمثل في فهم واستخدام التقنيات المعقدة وإنتاجها وتطويرها؛
3. **إبداع سلوكي:** يركز على الارتقاء بالأفراد وبنوعية حياتهم؛

أما "كالفن تايلور" فصنف الإبداع إلى:

1. **الإبداع الإنتاجي:** المهارة في استخدام أحدث الأساليب لتقديم المنتجات متنوعة ومستحدثة. (3)
2. **الإبداع الاختراعي:** يحتاج قدراً كبيراً من المرونة والإدراك لإيجاد العلاقة بين أجزاء منفصلة والربط بين مختلف المجالات والعلوم من أجل التوصل إلى اختراعات جديدة وغير مألوفة. (4)
3. **الإبداع الانبثاقي:** يمثل أعلى درجات وصور الإبداع الذي يفتح أمام الفرد آفاقاً جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل. (5)
4. **الإبداع المركب:** تجميع أفكار ودمجها ووضعها في قالب واحد من أجل التوصل إلى معلومة جديدة.
5. **الاستحداثات:** وتعني استخدام شيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، كتطوير

(1) عرابة الحاج ورجيمي نسيم، (2016)، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، ص 167.

(2) طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 274.

(3) جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 19-21.

(4) زقيل شهرزاد، مرجع سبق ذكره، 691.

(5) صافي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها علماء في الماضي. (1)

6. **الإبداع التعبيري:** يتم تطوير أكبر عدد ممكن من الأفكار بغض النظر عن نوعيتها وأصالتها ويقصد به

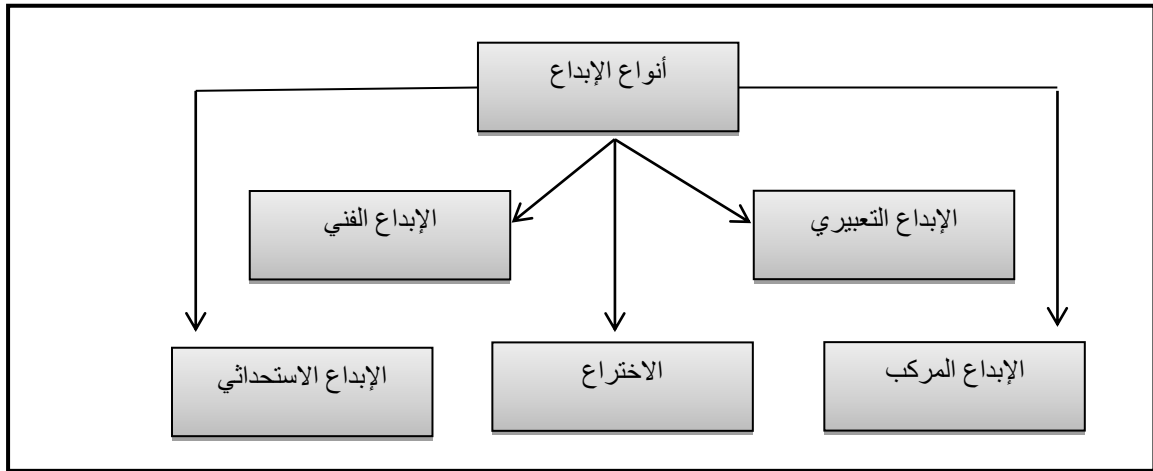
أيضا الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص عن الآخر في عمل شيء معين واحتراف مهنة أو فن معين. (2)

7. **الإبداع الفني (التقني، التكنولوجي):**

يتضمن تصافر جهود الأفراد والمجموعات لإدخال العمليات التقنية والتكنولوجيا الحاسوبية من أجل إحداث

تغييرات وتحسينات في المنتجات وأساليب الإنتاج. (3) والشكل التالي يبين مختلف هذه الأنواع:

شكل رقم (14): أنواع الإبداع حسب تايلور



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ص 55.

وفي تصنيف آخر قسم الإبداع إلى: (4)

1. **الإبداع الجذري:** تحقيق الاختلاف والتميز من خلال إيجاد شيء جديد تماما ولم يسبق له مثيل من قبل.

(1) محمد الصيرفي، (2008)، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 108.

(2) هند ممدوح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 123.

(3) محمد شقراني وشرف الدينوي، (2023)، الإبداع التكنولوجي ودوره في تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 01، المجلد 06، ص 60.

(4) دراج عفيفة، دراج نبيلة صليحة، (2023)، دور الإبداع في تعزيز ولاء الزبون -دراسة حالة زبائن موبيليس-، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 13، ص 312.

2. **الإبداع التدريجي:** إدخال التعديلات والتحسينات بصفة مستمرة ومنتالية على المنتجات المتداولة إلى غاية الوصول إلى الإبداع الجذري.
3. **الإبداع التنظيمي:** يهدف هذا النوع من الإبداع إلى تنظيم أساليب وأنماط التسيير بما يضمن تحقيق الفعالية والمرونة في السلوك التنظيمي للمؤسسة.

ومن منظور آخر يعتبر "عبد الله حسن مسلم" أنه من بين أهم أنواع الإبداع هي: (1)

1. **الإبداع في الخدمة:** بمعنى التحسين في جودة الخدمات المقدمة للآخرين وسرعة إنجازها.
2. **الإبداع في مجال التسويق:** من خلال الحرص على خلق منافذ جديدة لتسويق المنتجات والخدمات للزبائن.
3. **الإبداع المالي:** هو الإبداع الخاص بالمنتجات (الخدمات) المالية في المؤسسات والأسواق المالية أو ما يسمى بالابتكارات المالية. (2)

ثانياً: خصائص الإبداع والشخصية المبدعة:

لا يمكن أن يتجسد الإبداع إلا من خلال توفر طرفي المعادلة وهما العملية الإبداعية والشخصية المبدعة، واللذان يتميزان بالخصائص التالية:

1. خصائص العملية الإبداعية

تتميز العملية الإبداعية بجملة من الخصائص التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ. الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فما هو صحيح اليوم قد لا يكون كذلك غداً؛
- ب. هو عبارة عن استغلال للفرص الناتجة عن التغيير من خلال التحليل النظامي لها وتحويلها إلى إبداعات ملموسة؛ (3)
- ت. في البداية يكون صغيراً ثم يتطور مرحلياً بفضل عملية التقويم المستمر؛ (4)

(1) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2015.

(2) جميلة بختي ومهدي بوشطارة، مرجع سبق ذكره، ص 74

(3) جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(4) سهام موفق وسعودي عبد الصمد، (2018)، التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة تحليلية لإتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor - برج بوعريبرج -، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة: المجلد (01)، العدد (01)، ص 47.

ث. الجدية والحدثة: لكي يكون منتج معين سواء كان أسلوب، تقنية، سلعة أو خدمة، إبداعيا يجب أن يتميز بخصائص ووظائف منفعية فريدة وغير مسبوقه. (1)

كما تتميز العملية الإبداعية بمجموعة من المميزات والخصائص لعل أهمها ما يلي: (2)

- أ. المنفعة أو القيمة: حتى يكون المنتج إبداعيا يجب أن يحقق قيمة أو منفعة جديدة.
- ب. التكامل أو الترابط: يتميز المنتج الإبداعي بوضوح الأبعاد والمكونات والتكامل فيما بينها.
- ت. التراكمية: الإبداع هو نتاج تراكم للمعارف والتجارب السابقة، التي تستعمل كمدخلات للعملية الإبداعية.
- ث. المواءمة الزمنية: يؤكد الخبراء في مجال التسويق على ضرورة اختيار الوقت المناسب لطرح المنتج الإبداعي في السوق ووضعه تحت تصرف المستهلك.

2. خصائص الشخصية المبدعة:

يتميز الفرد المبدع بمجموعة من الخصائص الشخصية، من بينها ما يلي:

- أ. القدرة على الاستنباط والتحليل وطرح التساؤلات والشكوك بشكل مستمر ومتكرر؛
- ب. حد مقبول من الذكاء، التأهيل، الثقافة والمعرفة؛
- ت. التمكن من تنفيذ الأفكار الإبداعية المطروحة؛
- ث. التمسك بالرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار غير مسبوقه؛ (3)

ج. الإصرار على تحقيق الأهداف؛

ح. البحث المستمر والفضول وحب التغيير؛ (4)

كما توجد خصائص أخرى للشخص المبدع تتمثل فيما يلي:

(1) جمال كافي وفارس مزوزي، (2023)، التسيير الاستراتيجي وأثره على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، العدد الأول، المجلد الثاني، ص70.

(2) خرية رشيفي، مرجع سبق ذكره، ص96.

(3) عبد الله إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص58.

(4) نعيمة بوكلتوم، مرجع سبق ذكره، ص82.

أ. الحساسية للمشكلات: التشعب بالمشكلة هو الذي يوحي بالإبداع والابتكار، فالشخص المبدع هو الفرد الأسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وترتبط الحساسية للمشكلات بالقدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، وتحري المعلومات الناقصة بها وإعادة توظيفها في إثارة تساؤلات حولها وذلك قصد الوصول إلى الحل الأمثل لها. (1)

ب. الطلاقة الفكرية: يقصد بها قدرة الفرد على إنتاج كميات كبيرة من الأفكار في وقت قياسي، فمن الضروري أن يتوفر في الشخص المبتكر الخيال الخصب وسعة الأفق والإدراك حتى يتمكن من ربط الأشياء والأفكار المتناثرة بطريقة غير مألوفة واكتشاف أكبر عدد من الأفكار الجديدة. (2)

ت. الأصالة: القدرة على التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، فكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. (3)

ث. المرونة: تظهر من خلال تغيير اتجاه التفكير حسب نوع المهمة، الاستراتيجية أو الهدف من خلال الابتعاد عن حدود التفكير العادي عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات: الابتعاد عن المؤلف، الومضة الفكرية المفاجئة، الربط بين الأفكار والمقارنة بينها، المثابرة..... (4)

ج. المخاطرة: إن الشخص المبدع يأخذ زمام المبادرة في تبني الأساليب والأفكار الجديدة، والبحث عن الحلول مع تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائجها والمخاطرة التي ستعجز عنها في آن واحد. (5)

خ. التحليل والربط: بمعنى تقسيم أي مشكلة أو عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وتركيبها لتحقيق إنتاج إبداعي. (6)

د. الخروج عن المؤلف: بمعنى امتلاك الشجاعة الكافية والقدرة على تحدي الصعوبات من أجل الابتعاد عن التقليد وكل ما هو مألوف، فمن أهم عوامل نجاح المؤسسات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين

(1) مرزوقي أحمد، براهيم محمد، (2021)، التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية -المديريات التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً-، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 1، المجلد 7، ص 643.

(2) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(3) واکلي کلثوم، معزوز نشيدة، (2020)، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري - دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة مخيس مليانة، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 10، ص 124.

(4) حسين التهامي، (2013)، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ص 140-146.

(5) اميري عباس رحمة الله وآخرون، (2023)، دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد 77، ص 97

(6) إسماعيل شويخي، (2022)، أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة. دراسة حالة: مؤسسة جنرال كابل إلكترونيك بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 11، ص 197.

المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فلا يوجد حد للتطوير والتحسين. (1)

ثالثا: طرق الإبداع

يرى "بيتر فيسك" أن هناك طريقتان رئيسيتان للإبداع:

1. **التفكير المنطقي:** هذا النمط منهجي ومخطط ويأتي بعد عمليات واضحة ومنسقة وهو على درجة هائلة من الفعالية في جعل الأشياء أفضل، وهو النموذج الأكثر انتشارا من الإبداع الموجود في العمليات المخططة لابتكار وتطوير المنتجات، حيث يمكن تنظيمه وإدارته ونشره عبر جميع المؤسسات. (2)
 2. **التفكير الجانبي:** قام بتبسيطه "Edward de Bono" حتى يتمكن العامة من فهمه، ويتميز هذا النمط بالعشوائية والعصف الذهني فهو أقل منهجية ويساعد على الهروب من الطريقة المتعارف عليها للتفكير والتوصل إلى حلول مبتكرة ومدهشة وبالتالي يعد جزءا ضروريا من عملية الابتكار.
- التحدي المهم الذي يواجه مصنع الأفكار هو مواصلة توليد المزيد من الأفكار وجمعها بحيث لا يتم نسيانها، الإبداع عملية متباينة كلما زادت الأفكار كان أفضل، الأفكار واحدة من أفضل المحفزات للحصول على أفكار أفضل أو أكثر، سواء كانت الأفكار تنبثق من خلال سيناريوهات مستقبلية أو تخطيط الاتجاهات أو ملاحظة العملاء أو استكشاف ما هو غير مألوف، أو التفكير في المتناظرات أو تقنيات إبداعية بسيطة (3)

رابعا: مكونات الإبداع

يجزم الباحث الشهير في الإبداع دونالد ما كينون "Mackinnon"، أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة بالجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع وهي: (4)

1. **النتائج الإبداعية:** يقاس الإبداع بكمية الإنتاج وصوره، حيث يؤدي الإبداع إلى نواتج مادية ومعنوية وغالبا ما تستخدم الأصالة والملائمة كمعيارين لتقييم هذه النواتج والحكم عليها.

(1) دالة محمد وعادل بزبو، (2020)، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار - أدرار، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 12، ص 123.

(2) بيتر فيسك، ترجمة أحمد طاهر ومحمد حسن قناوي، (2014)، عبقرية الإبداع، ط1، عالم الكتب، ص 229-230.

(3) بيتر فيسك، ترجمة أحمد طاهر ومحمد حسن قناوي، المرجع نفسه، ص 222.

(4) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

2. العملية الإبداعية: عملية معرفية ذهنية تقوم على تحسس المشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والتنافر، والتوصل إلى فرضيات وارتباطات جديدة تؤدي إلى حلول مبتكرة.
3. الموقف الإبداعي: يمكن للفرد أن يكون مبدعا في بعض المواقف وعاديا في مواقف أخرى إلا أن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم في إطلاق صفة المبدع عليه.
4. الشخص المبدع: نستطيع التعرف على الشخص المبدع، بالتركيز على جانبين مهمين هما: المتغيرات الشخصية والفروق الفردية من ناحية المعرفة والأداء، حيث يتميز الشخص المبدع ب: الفضول وحب الاطلاع، المرونة في التفكير، تقبل الفشل وتحمل المسؤولية، المخاطرة، الثقة العالية بالنفس، الميل نحو المساءلة والمواقف المعقدة. (1)

أما البعض الآخر فيرى أن الإبداع داخل كل فرد هو وظيفة من ثلاثة مكونات: الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والتحفيز: (2)

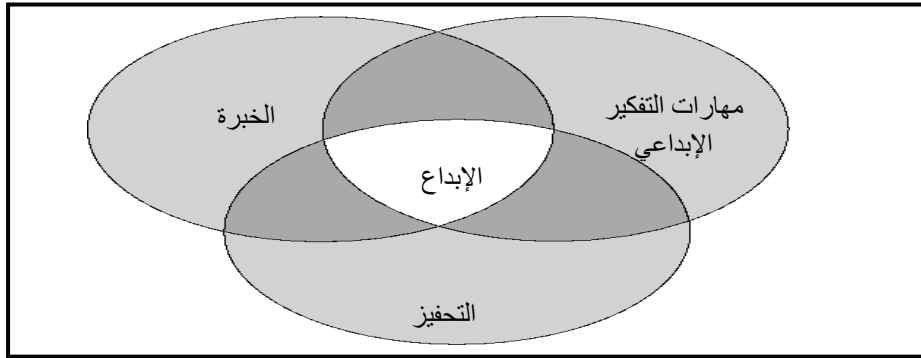
1. الخبرة: باختصار هي المعرفة التقنية والإجرائية والفكرية.
2. مهارات التفكير الإبداعي: تحدد مدى مرونة وخيال الناس في التعامل مع المشاكل، هل حلولهم تنتهي بالوضع الراهن؟ هل يثابرون خلال فترات الجفاف؟
3. التحفيز: يؤدي الشغف الداخلي لحل المشكلة المطروحة إلى حلول أكثر إبداعاً بكثير من المكافآت الخارجية، ويكون الإبداع أقل شيوعاً في مؤسسة تتطلع إلى الداخل أكثر من تلك التي تكون أكثر توجهاً نحو الخارج والأخيرة هي في وضع أفضل للاستفادة من الفرص الجديدة في البيئة المحيطة، من خلال تشجيع الموظفين على العمل عبر الشبكة خارج المؤسسة.

(1) أخراز الأخضر، (2011)، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة (EGTT) مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجاً، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، ص35.

(2) Henry, fane, (2006), **Creative Management and Development**, British Library Cataloguing in Publication data, p18.

الشكل (15): المكونات الثلاثة للإبداع



SOURCE : Henry, fane,(2006), Creative Management and Development, British Library Cataloguing in Publication data, P 19.

المطلب الرابع: أنماط المؤسسات حسب الإبداع وأهم نماذج ومؤشرات هذا الأخير فيها

تتميز المؤسسة المبدعة بتشجيعها للابتكار والتجديد والإبداع، كما تصنف حسب درجة ومؤشرات هذا الأخير فيها إلى عدة أنماط.

أولاً: أنماط المؤسسات حسب الإبداع:

تقسم المؤسسات حسب الإبداع إلى الأنماط التالية:⁽¹⁾

1. **نمط الإبداع القائد:** تعتمد المؤسسة الإبداعية القائدة على استراتيجية استباقية في الإبداع، كما أن الإبداع الذي تحققه متكامل كلياً، مثمر ومستمر.
2. **نمط المقلد الابتكاري:** تقوم المؤسسة المقلدة بإدخال تعديلات على المنتج الذي تتفوق به المؤسسة القائدة، أو محاولة التفوق في مجالات أخرى كالتكلفة والتوزيع.
3. **نمط المقلد الاستنساخي:** تدخل المؤسسة السوق في وقت متأخر محاولة الاستفادة من مزايا الحجم في السوق في ظل مخاطرة منخفضة.
4. **نمط غير المتكيف:** المؤسسة عاجزة عن مواكبة وتيرة الإبداع وهو ما يدفعها إلى الانسحاب من المنافسة لتجنب الخسارة والإفلاس.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

ثانيا: نماذج الإبداع في المؤسسات الإنتاجية:

في محاولة منهم إلى بحث سبل تنشيط التفكير الإبداعي لدى الموظفين وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات من أجل إشاعة ثقافة الإبداع داخل المؤسسة قدم الباحثون في العلوم الإدارية مجموعة من النماذج في هذا الصدد ومن بينها:

1. نموذج "شتاين": اقترح شتاين ثلاثة مراحل أساسية للعملية الإبداعية وهي: مرحلة تكوين الفرضية، مرحلة اختبار الفرضية، أخيرا مرحلة توصيل النتائج الإبداعية وتقبلها. (1)

2. نموذج "Kotler" في تبني الإبداع: قدم "Kotler" الإبداع من وجهة نظر تسويقية حيث قسمه إلى ثلاثة مراحل هي:

أ. مرحلة الإدراك أو الوعي: وتتميز هذه المرحلة بدرجة كبيرة من الوعي لدى المستهلكين بالإبداع في ظل ندرة المعلومات حوله.

ب. مرحلة التأثير: وتتطلب هذه المرحلة ما يلي: الاهتمام بالزبون باعتباره محفز للإبداع ومصدر جيد للمعلومات حوله، أخذ ملاحظات الزبون بعين الاعتبار والقيام بعملية التقويم والتعديل وفقها.

ت. مرحلة السلوك: ويتم ذلك من خلال: رأي الزبون حول الإبداع وحكمه عليه، تبني الزبون للفكرة أو السلعة الجديدة وتعوده عليها. (2)

3. نموذج "Bass" لانتشار الإبداع: يبحث النموذج في العوامل التي من شأنها أن تؤثر في سرعة تبني الإبداع والتي تم حصرها فيما يلي: (3)

أ. خصائص المنتج الجديد التي تدعو إلى تبني الإبداع.

ب. الميزة النسبية للمنتج

ت. تحديد نوعية الإبداع (مستمر/غير مستمر) تبعا لإمكانية المطابقة مع استخدامات المنتج الحالي.

ث. دراسة احتمال وجود غموض أو تعقيد في فهم واستيعاب الفكرة الخاصة بالمنتج الجديد.

ج. إمكانية تجزئة المنتجات، ومشاهدتها في المحلات العامة.

ح. تشجيع المستهلك القديم للجديد: حيث أكد النموذج على ضرورة التركيز على فئة المستهلكين المتبنين

المبكرين للمنتج الجديد والاعتماد عليهم في جذب مستهلكين جدد.

(1) بشني يوسف وغلاي نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2) خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(3) مؤيد عبد الحسين الفضل، (2009)، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 37-36.

ثالثاً: مؤشرات الإبداع

وضع الباحثون في العلوم الإدارية مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود إبداع في عملية اتخاذ القرار وهي: (1)

1. عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق ومدى رضا المستهلكين وما حققته المؤسسة من نسب مبيعات مرتفعة في حال تعلق الأمر باتخاذ قرارات بشأن تقديم منتجات جديدة.
2. مستوى الأتمتة والتحسينات المطبقة على العمليات التي تحقق مزايا كلفوية وتنافسية للمؤسسة، إذا استهدفت عملية اتخاذ القرار تطوير تكنولوجيا الإنتاج.
3. مستوى التغيرات التنظيمية والاستراتيجية كالاندماج أو التوسع، إذا ما تعلق الأمر باتخاذ القرار بشأن النشاطات الإدارية.
4. العائد على الاستثمار المحقق عند اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الاستثمارية.
5. التمكن من الوصول إلى البديل الأمثل والقضاء على المشكلة وحلها بأقل التكاليف مع تحقيق الاستغلال الأمثل لمستلزمات الإنتاج وضمان أعلى معدلات العوائد وذلك في حال اتخاذ القرارات بخصوص مشكلة تواجه المؤسسة.

المطلب الخامس: حاجة المؤسسة للإبداع والمعوقات التي تحول دونه

تتبع حاجة المؤسسة غالباً للإبداع من حاجتها للبقاء والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة، إلا أنها ستصطدم بالعديد من العقبات والتحديات في رحلتها لبلوغ مستويات الإبداع المرغوبة.

أولاً: حاجة المؤسسة للإبداع:

تتبع حاجة المؤسسة للإبداع مما يلي: (2)

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

(2) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1. لكل مؤسسة متطلباتها الخاصة والتي تختلف عن متطلبات نظيراتها وهو ما يولد حاجة ماسة إلى إيجاد نظم وأساليب إدارية مبتكرة وإضافة لمسة إبداعية عليها بما يتلاءم وطبيعة هذه المتطلبات.
2. قدرة الشخصية المبدعة الموجودة على مستوى المؤسسة على رفع كفاءتها وإنتاجيتها من خلال تزويدها بأحدث الأساليب
3. ضمان استمرار المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية من خلال مواكبة التغيرات التكنولوجية وما يستلزم ذلك من استخدام طرق وأساليب إدارية إبداعية. (1)

ثانياً: معوقات الإبداع:

يواجه الإبداع داخل المؤسسة العديد من المعوقات، منها ما هو شخصي مرده للفرد، ومنها ما هو تنظيمي وأخرى تعزى إلى العامل الاجتماعي، وعلى هذا الأساس يمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:

- 1- المعوقات الشخصية: يجب على الإنسان الابتعاد والتخلص من العوامل التي تقيد تفكيره وتحول بينه وبين كل ما هو جديد ومن هذه العوامل نذكر:
 - أ. فقدان الثقة بالنفس: يكتسب الفرد ثقته بذاته من خلال تراكم الخبرة والتعلم الدائم من الأخطاء، إلا أن ميل هذا الأخير للعزلة ونبذ المخاطرة والتجديد سيسبب لا محال أزمة ثقة بالنفس وهو ما يشكل حاجزا بينه وبين الإبداع.
 - ب. الخوف: يعد هاجس الخوف من النقد مصيدة الإبداع والتجديد حيث يعمل على تقييد الأفكار وحبسها فنجد البعض يحكم على نفسه بالفشل قبل شروعهم في العمل. (2)
 - ت. ضعف الإقدام وانعدام روح المبادرة: إن ميل العاملين إلى الجمود والكسل وغياب عناصر الإقدام والمبادرة لديهم سيؤدي لا محال إلى نتائج عكسية بالنسبة للعملية الإبداعية. (3)
 - ث. نمطية الأداء: المحافظة على العادات والأساليب المألوفة وهو ما يقتل روح المبادرة ويدفع العاملين إلى

(1)سكايمة راشة وعثماني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2)حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص 147-154.

(3)نورة آيت طالب وعطاييلية لامية، (2020)، الإبداع التكنولوجي وأثر التقنية في التنمية المستدامة، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة ، العدد 01، المجلد 01، ص 38.

مقاومة كل ما هو جديد بسبب شعورهم بالخوف من المجهول. (1)

2. المعوقات التنظيمية:

يرى "سامي محمد حراز" أن أبرز ما يمكن أن يشكل حاجزا أمام الإبداع داخل المؤسسة إنما يكمن في:

- أ. نقص الاهتمام بالأفكار الإبداعية من قبل المديرين وانشغالهم عنها بممارساتهم الروتينية؛
- ب. المركزية الشديدة وعزوف الإدارة عن تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين؛
- ت. انعدام روح المشاركة لدى العاملين؛
- ث. عدم تقبل التغيير ومقاومته؛
- ج. التفكير السطحي غير المعمق؛ (2)
- ح. غياب القيادة الإدارية الفعالة؛
- خ. ضعف الاتصال وغياب القنوات التي يمكن أن تمر من خلالها أفكار واقتراحات الموظفين إلى الإدارة العليا بالمؤسسة؛
- د. ضعف الحوافز المادية والمعنوية؛ (3)

3. المعوقات المالية والاجتماعية:

- أ. عجز بعض المؤسسات عن توفير الأموال الضخمة التي تحتاجها العملية الإبداعية؛
- ب. تفشي الفساد والآفات الاجتماعية كالرشوة والاختلاس.....؛
- ت. الابتعاد عن المعايير الموضوعية في الترقية والتقييم؛
- ث. العادات والقيم السلبية التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الأداء؛
- ج. البيروقراطية وضعف الولاء والانتماء للمؤسسة؛ (4)

(1) بن حمو نجا، (2022)، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، 'دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، المجلد الثامن، ص ص645-646.

(2) سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(3) دالة محمد وعادل بزويو، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(4) طبيب فتيحة، (2023)، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 02، المجلد 08، ص 814.

4. المعوقات البيئية:

- أ. السياسات التنموية؛
- ب. النشاط الاقتصادي؛
- ت. النظام السياسي للدولة؛
- ث. الأنظمة والقوانين المرتبطة بالتطوير والتحديث الوطني؛⁽¹⁾

المطلب السادس: ركائز وسبل تفعيل الإبداع بالمؤسسة

حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تحول دون بلوغ هدفها من الإبداع، لا بد لها أن تتبّع مجموعة من الطرق والمحفزات، إلى جانب وضع الركائز الأساسية لتفعيل الإبداع داخلها.

أولاً: سبل الرفع من قدرة المؤسسة على إنتاج الأفكار الإبداعية:

1. توسيع المجال المعرفي للموظف؛
2. التعمق في مجال التخصص والإحاطة بكل ما هو جديد؛
3. البحث عن الأفكار الجديدة؛
4. التحديد الدقيق للمشكلات من خلال: التعرف على مسببات المشكلة وتجزئة هذه الأخيرة إلى مشكلات أصغر، التماس الحلول البديلة؛⁽²⁾
5. التركيز بصفة أساسية على الأداء؛
6. توفير مناخ تنظيمي فعال؛
7. خلق روح المخاطرة والإبداع لدى الموظفين؛
8. تبسيط الإجراءات اللازمة لأداء الأعمال؛
9. وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛⁽³⁾

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص 814.

⁽²⁾ حسين التهامي، مرجع سابق، ص 46-47.

⁽³⁾ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 26-28.

ثانيا: محفزات الإبداع وركائزه داخل المؤسسة:

نذكر "لطف محمد علي" (2011) مجموعة من العوامل المحرّضة على الإبداع نذكر منها:

1. الرؤية المستقبلية: إن الرؤية الواضحة والمشاركة بين الموظفين في المجموعة سوف تسهل العملية الإبداعية دون شك.

2. الاهتمام بالعمل الجماعي، والحرص على ضمان تنقل الموظفين من مجموعة لأخرى قصد اكتساب المزيد من المعارف والمهارات، وكذا ضم المجموعات لعدد قليل من الموظفين وتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينهم. (1)

3. جعل الإبداع والابتكار محور الميزة التنافسية للمنظمة، وأحد الأبعاد الرئيسية لأدائها الاستراتيجي.

4. تقبل المسؤولين للأفكار الإبداعية ودعمهم لها، بالإضافة إلى اعتماد الهياكل غير الرسمية والعلاقات الأفقية بدل العمودية.

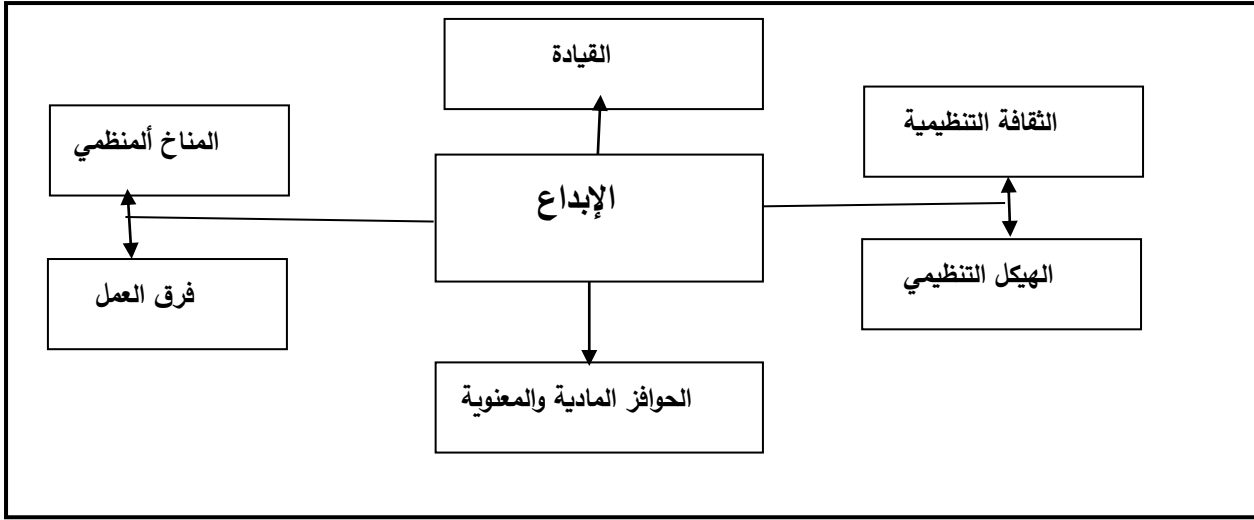
5. تشجيع العمل ضمن الفرق وخاصة المدارة ذاتيا، من خلال عمل الموظفين معا في مختلف التخصصات على حل المشكلات. (2)

كما يوضح الشكل الموالي بعض الركائز والمقومات الأساسية في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة:

(1) لطف محمد علي، (2011)، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 10-94.

(2) صاحبي جمال الدين، وبلقيدوم صباح، (2023)، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة (Appel)، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 1، المجلد 14، ص ص 273-274.

الشكل رقم (16): ركائز ومقومات تفعيل الإبداع



المصدر: لبوخ فاطمة، (2020/2019)، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر، ص150.

حيث يلاحظ من الشكل أعلاه وجود ستة ركائز يقوم عليها الإبداع داخل المؤسسة وهي:

أ. **القيادة:** يطور القادة بيئة عمل قد تشجع الإبداع وتخلق مناخا يعمل كطريقة رائدة لعمل أكثر إبداعا عن طريق تشجيع الموظفين على التفكير بحرية واعتماد مناهج التفكير الاستكشافي والتوليدي من خلال الأفكار المبتكرة، حيث يمكن للقيادة أن تعكس الجانب السلوكي للعاملين وتحفزهم على الابتكار التنظيمي الذي يعتبر عملية تحفيزية قائمة على الرؤية وراء القيادة.⁽¹⁾، بالإضافة إلى ذلك يمكن للقادة خلق مناخ داعم في مؤسساتهم، وتغيير السلوك الإبداعي من خلال دفعهم العامل نحو المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع.⁽²⁾

فالقادة المبدعة تعبر عن القدرة على إشراك خيال المرء عمداً في تحديد وتوجيه الموظفين نحو هدف جديد، اتجاه جديد للمجموعة، كما تعني قيادة العاملين من خلال عملية مشتركة لإيجاد المشكلات وتعريفها وحلها وتنفيذ ما هو جديد.⁽³⁾

⁽¹⁾Jaithen Abdullah Al Harbi and al, OP CIT, P1086.

⁽²⁾أسارة زرقوط وسامي بسة، (2021)، القيادة الإبداعية للمتمكين ودورها في تحقيق الإبداع- مقارنة مفاهيمية-، Journal of Contemporary Business and Economic Studies، العدد 02، المجلد 04، ص 266.

⁽³⁾Jiajun Guo and al, (2016) , **Creativity and Leadership in Organizations** : A Literature Review, CRreativity Theories – Research – Applications, Vol. 3, Issue 1, p128.

والجدير بالذكر أن الأنماط القيادية تختلف وتتنوع من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن هناك أنماط معينة لها تأثير إيجابي على تنمية الإبداع داخل المؤسسة ومنها نذكر مثلا: القيادة الديمقراطية: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

ب. **الثقافة التنظيمية:** يتماشى الإبداع مع الثقافة التنظيمية التي تتحدى القواعد الرسمية الروتينية وتبتعد عن الطرق التقليدية في عمل الأشياء، حيث تعمل الثقافة التنظيمية على توثيق العلاقات بين أفراد المجموعة وبالتالي تعزيز عملية الالتزام الجماعي مما يساعد على خلق مناخ يشجع على الإبداع والمخاطرة وتبني التغيير الإيجابي. (1)

ت. **الحوافز المادية والمعنوية:** تعتبر الحوافز كسياسات وأساليب تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق أداء أفضل والوصول إلى الإبداع والابتكار. (2)

ث. **الهيكل التنظيمي:** مجموعة من الموارد أو العناصر المتميزة التي ترتبط كمجموعة تتفاعل معا لغرض مشترك، وهي أداة لتقسيم وتنظيم وتنسيق الأنشطة التنظيمية، ووجودها يمكن أن يجعل صنع القرار والاستجابة البيئية المناسبة وتسوية المنازعات بين الوحدات المكونة أسهل؛ وبالتالي المساعدة في تدفق المعلومات (3)

يمكن القول أن بقاء المؤسسة واستمرارها يعتمد بدرجة كبيرة على التوافق الحاصل بين هيكلها التنظيمي ومتطلبات البيئة المحيطة بها والمواءمة بينهما، حيث تشجع الهياكل التنظيمية المرنة على الإبداع بينما تعيق الهياكل الإدارية الرسمية الجامدة الإبداع. (4)

ج. **المناخ المنظمي:** قد يكون الاعتناء بالبيئة التنظيمية أفضل استراتيجية لتعزيز إبداع الأفراد، حيث يعتقد العديد من الباحثين أن الأثر الكبير على الإبداع يكمن في البيئة التي ينمو فيها ويتبلور، فهو ينمو ويتطور في المناخ الذي يشجع على التجديد والمخاطرة والتحدي وتقبل الآخر، كما أن الأشخاص المبدعين بحاجة لبيئة توفر لهم ما يحتاجونه للتطور نفسيا، عقليا، واجتماعيا، ليتسنى لهم التميز وإطلاق مواهبهم في كل مجالات الإبداع، وإلى بيئة محفزة تمنحهم مساحة كافية من الحرية تسمح لهم بالطلاقة في التفكير، وإجراء التجارب

(1) عاكف لطفي خصاونة، (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص83-99.

(2) عتيقة بن طاطة، (2023)، دراسة تحليلية لتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على رفع مستويات الإبداع في البنوك الجزائرية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، المجلد 07، ص 475.

(3) Michael A. Arokodare and Blessing R. Falana, OP CIT, P18.

(4) قتال عبد العزيز وراهم فريد، (2020)، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 24، المجلد 16، ص 362.

والتأمل، والاكتشاف، وتبادل الأفكار والآراء عن طريق النقاش الهادف والعصف الفكري، في جو من الرضا والدافعية الجوهرية.⁽¹⁾

ح. **الاتصال التنظيمي:** يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع مستوى أداء العاملين وتغيير وجهات نظرهم، وأنماط تفكيرهم نحو التعاون والتنسيق بما يضمن تحقيق المزيد من الإبداع.

خ. **إدارة المعرفة:** تلعب إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة دورا هاما في تبادل المعارف والأفكار وتطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا مما يرفع من قدراتها الإبداعية.⁽²⁾

د. **اتخاذ القرارات:** تحدث طريقة صنع القرار داخل المؤسسة ومستوى رضا العاملين على هذا القرار وكذا درجة مشاركتهم في اتخاذه أثرا كبيرا في تنمية الإبداع لديهم، وذلك من خلال خلق بيئة تشجع على تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين وكذا دعم وتصويب القرارات المتخذة.⁽³⁾

المبحث الثاني: تحليل العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة

لقد شغل موضوع الإبداع العديد من المفكرين والباحثين في مختلف العلوم، فراحوا يبحثون عن مختلف المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر فيه إما بالإيجاب أو السلب، فبرزت العديد من العلاقات المباشرة والغير مباشرة، كما سلط الضوء على كثير من العوامل والأساليب المحفزة على الإبداع والابتكار.

وسنخص هذا المبحث بالكشف عن العلاقة الارتباطية النظرية بين الإبداع والتمكين الوظيفي والدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في هذه العلاقة من خلال الأدبيات والدراسات السابقة.

المطلب الأول: دور التمكين الوظيفي في تنمية الإبداع بالمؤسسة

يعد تمكين العاملين أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من خبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة، والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء العاملين، وعلى اعتبار أن التمكين يعد آلية من خلالها تبني المؤسسة جسرا بينها

(1) لبلوخ فاطمة، مرجع سابق، ص 157.

(2) سمير عز الدين، (2023)، أهمية الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات، مجلة

دراسات اقتصادية، العدد 02، المجلد 17، ص 390.

(3) سعال سوميه، مرجع سبق ذكره، ص 431.

وبين موظفيها، فمما لاشك فيه أن انتهاج المؤسسة للتمكين كاستراتيجية من شأنه أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.⁽¹⁾

وهوما توصلت إليه دراسة "مكيد علي ويحيوي فاطمة" (2015): تحقيق فرع أنتيوتيكال بمؤسسة صيدال ثلاثية البقاء والنمو والتوسع في ظروف المنافسة المعاصرة لا يتم إلا بالاستناد إلى استراتيجية التمكين لتنمية وتطوير السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، بمعنى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري.

حيث يوجد ارتباط وثيق بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين عن طريق دفع مقومات الاستقلالية لدى الموظف المباشر الذي يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم، بالإضافة إلى تشجيع فريق العمل عن طريق تسريع الأهداف المشتركة والثقة، وخلق الفرص للعلم والنمو، بالمشاركة بالسلطة والتقدير و دعم الأفراد لتحقيق الرؤية المشتركة بالاعتراف بالمساهمات، وتقدير البراعة الفردية، و ربط المكافآت بالأداء كما يساعد في دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين على التفكير الخلاق والإبداع من خلال تعزيز الثقة بالنفس والقوة إتجاه ما يراه مناسباً دون الرجوع إلى الإدارة، ليتوجه نحو الاستمرار في خلق الأفكار الإبداعية الخلاقة.⁽²⁾

حيث أكدت "spreitzer" من خلال دراسة لها إلى وجود علاقة بين التمكين والمرونة التي يتمتع بها العاملون وكذا المساهمة في السلوك الإبداعي، كما يسمح التمكين للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية بكل استقلالية.⁽³⁾

كما أثبتت نتائج دراسة "بوخلوة باديس" (2016)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة المنتجات النفطية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $r=0,658$.

وأكدت دراسة "عمر جهاد عبد الرحيم محمدي" (2016) أن مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان إيجابياً.

(1) سهام موفق وسعودي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(2) مهدي عبد الجار الله الحميدي، (2017)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ص 28.

(3) قريني فارس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

وتوصلت دراسة هشام محمد سلامة أبو عمرة وآخرون" (2017) إلى أن وجود علاقة التمكين الوظيفي ببعديه (الهيكلية والإدراكية) بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة، كما بينت دراسة "مهدي عبد الجار الله الحميدي" (2017)، وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية المبحوثة في الأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، والقوة).

وأشارت نتائج دراسة "محمد عبود الحراحشة وعايد أحمد الخوالدة" (2017)، إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداع من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي مؤتة وآل البيت. وخلصت دراسة "بوبكر عباسي والشيخ الداوي" (2017)، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع التسويقي للعاملين بفندق السوفيتال بالجزائر العاصمة.

كما برهنت دراسة "دايرة عبد الحفيظ" (2018/2017): على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة وإيجابية بين تمكين العاملين ببعديه: بيئة العمل (ثقافة التمكين، القيادة الداعمة للتمكين، العمل الجماعي)، ومظاهر التمكين (المشاركة، الالتزام التنظيمي، التعلم التنظيمي) والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع.

كما تحققت دراسة "شنتاحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء" (2018): من وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين ببعديه (التمكين الهيكلي، التمكين النفسي)، والإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى معنوية 5 %.

أوضحت دراسة "قريقة أسماء وبوعزة عبد الرؤوف" (2019): أن التمكين يحقق الإبداع من خلال:

- ابتكار طرق إنتاج جديدة عن طريق تنشيط عملية الاتصال داخل محيط المؤسسة وتفعيل عملية تبادل الأفكار وتطبيقها؛
- منح العامل الحرية الكافية لاكتشاف المشكلات أثناء العمل والبحث عن حلول جديدة لها؛
- زيادة دافعية العامل نحو الانجاز وارتباطهم بالمؤسسة من خلال نظام عادل لتقييم الأداء ومنح الحوافز المادية والمعنوية؛
- تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على تشارك الأدوار والمهام؛

كما أثبتت دراسة "لطيسة عبد الحليم ودرارني ناصر" (2019) وجود دور للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز" في إبداع العاملين في المؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة-، وتوصلت دراسة "بهاز جيلالي وهواري معراج" (2019) إلى وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الإبداع الإداري، كما تم التوصل إلى عدم وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف، والتحفيز في الإبداع الإداري بجامعة غرداية. ووجدت دراسة "Salem Mohamed A. Mansur & GuozhuJia" (2019) أن القيادة التحويلية والتمكين الهيكلي يؤثران بشكل إيجابي على الإبداع الفردي، و تشير النتائج أيضا إلى أن التمكين الهيكلي يتوسط جزئياً العلاقة بين قيادة التحويلية والإبداع الفردي.

كما أثبتت الدراسة التي أجراها كل من: "سمية خليفي وعبد الرزاق سلام ومريم لبوخ" (2020) أن هناك أثر واضح للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين على مستوى المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية. وأشارت دراسة: "Kais Lassoued, Atef Awad and Rafika Ben Guiratc" (2020) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على مستوى مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار لدى العاملين في جامعة أبو ظبي.

كما أسفرت دراسة "غديري داود وبوسالم أبو بكر" (2020): عن وجود تأثير لجميع أبعاد التمكين (معنى العمل، استقلالية العمل، كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة جيجل، وفق الترتيب التالي: بعد كفاءة العمل، يليه بعد معنى العمل، ثم بعد استقلالية العمل، وأخيرا بعد تطوير العمل في حين أكدت نتائج دراسة "واكلي كلثوم ومعزوز نشيدة" (2020)، وجود علاقة ارتباط جيدة وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لتمكين الموظفين في الإبداع الإداري.

كما أفصحت نتائج دراسة "مرزوقي أحمد وبرابح محمد" (2021)، عن وجود ممارسة عادية للتمكين من طرف المسؤولين ومستوى مقبول للإبداع الإداري من طرف الأفراد في المديرية التنفيذية لولاية تندوف، كما كشفت دراسة "الأخضر خراز وعلامي خديجة" (2021) عن الدور الهام للتمكين في الرفع من مهارات وقدرات العاملين الإبداعية داخل المؤسسة.

وتوصلت دراسة "جهاد عبد الله عفانه ومحمد بن عبد الرحمن الدوغان" (2021)، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجمعة (الثقافة الداعمة،

المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية.

وأكدت دراسة "Seifoori Behnam & Biok Ahangarana" (2024)، أن التمكين يساهم في الكشف عن رؤى قيمة في ديناميكيات معقدة للكفاءة الذاتية للمعلم أثناء دورات التدريب.

ويساعد التمكين النفسي على تفعيل عملية الإبداع والابتكار من خلال منح العاملين كامل الحرية للتصرف في طاقاتهم وقدراتهم، ودعم شعورهم بالسيطرة المطلقة على عملهم مما يثير دافعيتهم نحو الإبداع والابتكار. (1)

وبينت دراسة: "بن خليفة فاطمة الزهراء وشتاتحة عائشة" (2018)، عدم توفر التمكين الهيكلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط لدى العاملين، على عكس التمكين النفسي الذي يوجد لدى العمال والذي له مساهمة في تنمية الإبداع لديهم.

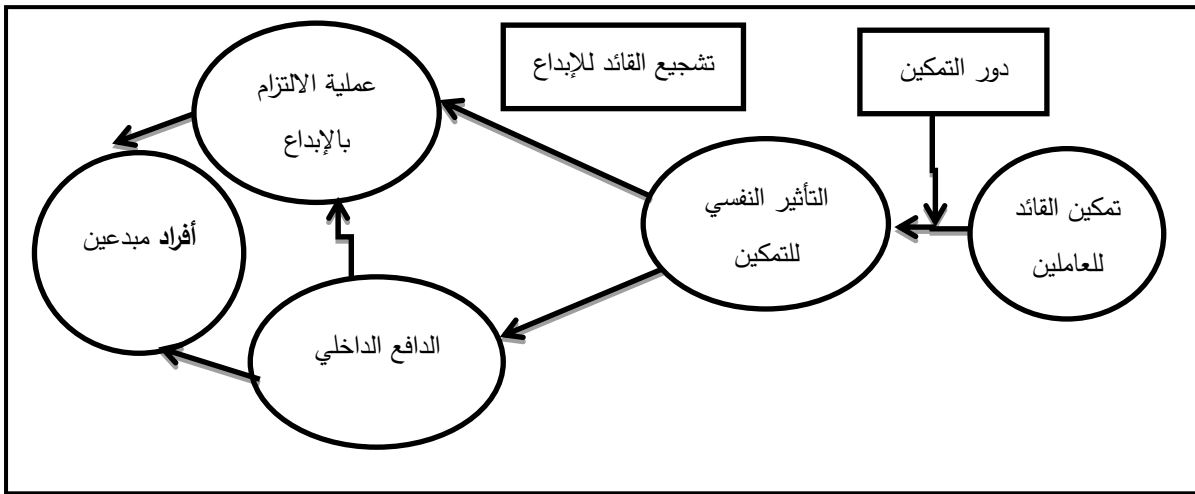
وفي نفس السياق وجدت دراسة "Jaithen Abdullah Al Harbi, Saud Alarifi and Aissa Mosbah" (2018)، أن العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي للموظفين، ودعم الابتكار والعلاقات في مكان العمل وتعلم الموظف إيجابية وهامة.

أشارت دراسة "سها صلاح إسماعيل عويس" (2023)، إلى وجود تأثيرات إيجابية للتمكين النفسي على السلوكيات في بيئة العمل، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بالثقة بالنفس والمبادرة بتقديم وإنشاء إجراءات عمل جديدة لتحسين وتطوير العمل هم القادرون على التعامل مع العملاء وتقديم خدمات متميزة لهم، وحل المشكلات بشكل فعال مما يدعم ويحقق النجاح الريادي للفرد والمؤسسة. وهو ما خلصت إليه دراسة "Alfa" (Santoso Budiwidjojo Putra & al) (2024)، للتمكين النفسي أثر إيجابي كبير على الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تمكين الموظفين لتعزيز الإنتاجية.

والشكل الموالي يلخص كل ما ورد في هذا العنصر ويبين كيفية مساهمة التمكين في تحقيق الإبداع.

(1) خرْموش منى وبحري صابر، (2021)، تفعيل مدخل التمكين النفسي كاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية،

الشكل رقم (17): مساهمة الإدارة بالتمكين في قيادة الإبداع



المصدر: قهيري فاطنة وبوزيدي فطوم، (2017)، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، ص 160.

المطلب الثاني: مساهمة الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في ترقية الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

توصلت دراسة "إيلي بوشول ورتيبة طايبي" (2021) إلى أن دعائم نجاح أي مؤسسة متوقف على استراتيجياتها الفعالة في تطوير مهارات الأفراد وتحفيز مواهبهم في ظل وجود إدارة تشاركية تعزز وجود ثقافة الإبداع والتفكير الواعي. وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح العلاقة بين الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع كما يلي:

أولاً: العلاقة بين أسلوب العصف الذهني والإبداع

يرى "توم كيلي" العقلية التسويقية البارزة في شركة التصميم العالمية الشهيرة ايديو، أنه من بين أهم الصفات التي تتحلّى بها الشركة والتي ساهمت في نجاحها:⁽¹⁾

1. ممارسة العصف الذهني يوميا، واعتباره من أهم القيم الثقافية للمؤسسة؛

2. تشجيع الأفراد على تبادل المعلومات والتفكير خارج الصندوق؛

وأشار كتاب "أوزبورن" إلى فكرة أن الإبداع بدلاً من أن يكون هدية لأقلية صغيرة يمكن تسخيرها وتوجيهه بطريقة متعمدة من قبل أي فرد أو مجموعة من الناس لحل المشكلات أو التحديات التي تحتاج إلى أفكار جديدة، حيث

⁽¹⁾ بيتر فيسك، ترجمة أحمد طاهر ومحمد حسن قناوي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

غذت كتبه جنبًا إلى جنب مع الأبحاث الأخرى المنشورة في ذلك الوقت مناخا من الإبداع للجميع، وكان العصف الذهني هو السبيل لأي شخص للمساهمة في توليد الأفكار الأصلية.⁽¹⁾

حيث يمكن العصف الذهني المشاركين من البناء على الأفكار الجيدة الناتجة عن أعضاء المجموعة الآخرين، وتشجيعهم على التفكير في اتجاهات جديدة، وبالتالي تحفيز الأفكار الجديدة وتحسين الإبداع والأصالة.⁽²⁾

كما يقوم أسلوب العصف الذهني على فكرة أن الكل أهم من أي جزء من الأجزاء المكونة له فعند توحيد جهود الأفراد وإمكاناتهم لن يتم التوصل إلى حلول عن طريق توسيع مداركهم فحسب وإنما سوف يتم إثراؤهم ذاتيا عن طريق توسيع مداركهم وأفق معارفهم. فالعصف الذهني ينتج أفكارا غير مألوفة ويعد قوة دافعة نحو التفكير الإبداعي الجماعي بفضل الخصائص التالية:⁽³⁾

أ. يساعد العصف الذهني على توفير المناخ الإبداعي الأساسي بفضل استبعاد النقد وتأخير عملية الحكم على الأفكار.

ب. يخلو أسلوب العصف الذهني من أي قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا يوجد أي نوع من النقد والتقييم، فهو أسلوب سلس وبسيط

ج. يشجع العصف الذهني على المشاركة الجماعية في مناقشة المشكلات وحلها عن طريق المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.

هـ. يعمل العصف الذهني على استثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي، كما يشجع العاملين على توليد الأفكار من خلال الربط بين خبرات التعلم السابقة واللاحقة.

و. كما ناقشت دراسة: (2009) "Armand Hatchuel, Pascal le Masson, Benoit Weil"

سبل إيجاد أساليب جديدة أكثر فعالية في استثارة الإبداع الجماعي، وذلك انطلاقا من الأساليب الكلاسيكية المعروفة وعلى رأسها العصف الذهني.

⁽¹⁾Kevin Byron, (2012), **Creative reflections on brainstorming**, London Review of Education No. 2, Vol. 10, p 201.

⁽²⁾HENRI BARKI and ALAIN PINSONNEAULT, op.cit. p161.

⁽³⁾Armand Hatchuel, Pascal le Masson, Benoit Weil, (2009), **DESIGN THEORY AND COLLECTIF CREATIVITY : A TEORITICAL FRAMEWORK TO EVALUATE KCP PROCESS**, INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, ICED'09, 24-27 AUGUST2009, STANFORD UNIVERSITY, STANFORD CA USA.

وأشارت النتائج التي توصلت إليها دراسة (2001) "HENRI BARKI & ALAIN PINSONNEAULT"، أن مجموعات العصف الذهني اللفظي قد ولدت أفكار ذات جودة عالية.

كما تحققت دراسة " Bilal Adel Alkhatib " (2012)، من فاعلية أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات كلية الأميرة عالية الجامعية بالأردن.

وعليه أوصت دراسة "شريف خيرة" (2013)، بضرورة استخدام العصف الذهني إلى جانب مجموعة من الأساليب المعرفية: التعليم المدمج، الإدارة بالمشاركة، إدارة المعرفة حلقات الجودة، لما لها من فوائد لتنمية الإبداع، خاصة إبداع المجموعات وتولي الأفكار الخلاق مع تطوير مهارات الحل الإبداعي للمشكلات

كما وجدت دراسة "عابد بوهالي" (2015): أن استراتيجية العصف الذهني من الأساليب الحديثة النشطة والرامية إلى أعمال العقل والاهتمام بالفكر، فتساعد الأفراد على ولوج عالم الإبداع والمعرفة من أبوابها الواسعة.

حيث بينت دراسة "بلال كرامش" (2017-2018) وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد العصف الذهني والإبداع الإداري بجميع عناصره (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) لدى الإطارات العاملة بمجمع صيدال الجزائر.

وأثبتت دراسة: " Winda Ismi Hidayanti, Diana Rochintaniawati, Rika Rafikah Agustin " (2018)، فاعلية أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة مدرسة بريبادي الداخلية ثنائية اللغة، باندونج، إندونيسيا.

كما أظهرت دراسة " Nathalie Bonnardel and John Didierb " (2019)، وجود أثر لمتغيرات العصف الذهني على طبيعة الإنتاج الإبداعي.

وأكدت دراسة "بادي سوهام ولحمر عبد القادر" (2019): أن أسلوب العصف الذهني يعطي المورد البشري المبدع والمبتكر فرصة لإبراز أفكاره ووضعها حيز التنفيذ، مما يساهم في تنمية مهاراته الابتكارية بما يعود بالأثر الإيجابي على باقي الموارد المالية والمادية.

بالإضافة إلى دراسة " Krameche bilal & Aimar Abdhafid "، التي بينت من خلال الاستشهاد بالأدبيات والدراسات السابقة التي أجريت في مجال استراتيجية العصف الذهني ومهارات التفكير الإبداعي، فاعلية أسلوب

العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في العديد من منظمات الأعمال وكذا بين الأفراد والمجموعات.

ودراسة "عصام العياضي وسمير بن سايح" (2021): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب العصف الذهني والتفكير الإبداعي بجميع أبعاده (الطلاقة، الأصالة، والمرونة).

كما اعتبرت الدراسة النظرية "لدلال عودة" (2021)، العصف الذهني من بين أهم الأساليب الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي لدى المتعلمين.

وهو نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه دراسة كل من "فتحي بوخاري وعبد السلام الأشهب" (2021)، التي بينت بأن أسلوب العصف الذهني من بين أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المتدربين. ومن جانب آخر توصلت دراسة "Zhengya Gong, Lik-Hang Lee, Sohail Ahmed Soomro", (2022) "Vijaya kumar Nanjappan & Georgi V. Georgiev"، إلى دور العصف الذهني الإلكتروني في تعزيز الإبداع من خلال ثمانية مزايا رئيسية وهي: المجهولية، التقييم، الصورة الرمزية، الانغماس، الاتصالات المتعددة، التسجيل، الكائنات، المحاكاة، التعقب.

أما دراسة "ساكن عواد جاسم الدليمي" (2023) فأظهرت نتائجها وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين (التجريبية والضابطة) يعزى إلى استراتيجية العصف الذهني في تنمية التفكير الناقد لصالح المجموعة التجريبية.

وهي نفس نتائج دراسة "جواهر عثمان محمد علي شوري" (2023). التي بينت تفوق طالبات المجموعة التجريبية اللاتي درسن وفق استراتيجية العصف الذهني على طالبات المجموعة الضابطة اللاتي درسن وفق الطريقة الاعتيادية في القياس البعدي للاختبار التحصيلي الخاص بمهارات التفكير العليا باستثناء مهارات التقويم الذي تقاربت فيه علامات الطالبات في المجموعتين، في حين أظهرت نتائج القياس البعدي لاختبار القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة) تفوق طالبات المجموعة التجريبية.

كما أثبتت الاختبارات الإحصائية التي تم تطبيقها خلال دراسة "رغد إسماعيل جواد" (2023)، تفوق طالبات المجموعة التجريبية الأولى اللاتي درسن وفق استراتيجية العصف الذهني على طالبات المجموعتين (المجموعة التجريبية الثانية اللاتي درسن وفق استراتيجية الكرسي الساخن والمجموعة الضابطة اللاتي درسن وفق الطريقة الاعتيادية).

ثانيا: العلاقة بين أسلوب دلفي والإبداع

وجدت دراسة: " Murray TUROFF & Zheng LI & Yuanqiong WANG & Hee-Kyung CHO ": أن الهياكل المشابهة لدلفي يمكنها دعم مجموعات كبيرة منخرطة في مناقشات تعاونية معقدة لحل المشكلات، حيث تخلق القدرة للمجموعات الكبيرة على تبادل المعرفة كنشاط مستمر ومنتظم، ففي حالة التعاون المعقد بين مجموعة كبيرة من المهم للغاية تقليل العبء المعرفي وتوفير القدرة للمشاركين على التعامل مع نسخ كبيرة جدا من المواد، ومن الواضح أن دلفي من الأساليب التي لها تأثير على تقليل هذا العبء بحيث يمكن للمشاركين التركيز على المناقشة وليس على آليات المواجهة.

وهو ما أوضحته نتائج دراسة: " Ali, A. K. "(2005)، حين بينت فعالية تقنية دلفي كطريقة نوعية تسعى إلى توضيح المواضيع غير المحددة، كما أن تقنية دلفي هي أداة غير مكلفة وموثوقة للحصول على الأحكام الصحيحة في مسألة محل اهتمام. فهي تمنح المشاركين فرصا لإعادة التفكير في أفكارهم من خلال جولات متعددة تشير إلى نتائج الجولات السابقة، وتسمح للمشاركين بإعادة النظر في مواقفهم تجاه القضايا محل الاهتمام بناء على التعليقات الواردة من أعضاء آخر ينفي اللجنة.

أما دراسة " Connie White and Murray Turoff & Bartel Van de Walle "(2007)

فقد أثبتت أن منهج دلفي هو نظام فعال لدعم القرار الجماعي، حيث يتم استخدامه من قبل مجموعات كبيرة من الناس لحل المشاكل المعقدة، كما عززت أجهزة الكمبيوتر والإنترنت المفهوم الأصلي من خلال السماح بالاتصال غير المتزامن عبر الكمبيوتر والذي يمكن الوصول إليها الآن عالميا بواسطة أي عضو في المجموعة، بالإضافة إلى قدرة المستخدم على المشاركة في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار في أي وقت، حيث يوجد العديد من أنظمة دعم القرار الجماعي ولكن ما يميز نظام دلفي عن أي نظام آخر هو مجموعة فريدة من الخصائص لعل أهمها:

1. تحسين توليد الأفكار وحل المشكلات الجماعية؛
2. تسهيل المشاركة المتساوية لجميع المستخدمين؛
3. تسهيل حل المشكلات بشكل تعاوني؛
4. تسهيل الفهم من خلال التصور المعزز من خلال استخدام أساليب القياس؛
5. الاستفادة من التصويت لتركيز النقاش على مجالات الخلاف وعدم اليقين؛
6. تسهيل التقييم الشامل للفكرة؛

7. السماح بتبادل المعرفة الضمنية بين المهنيين؛

8. السماح بإجراء تغييرات في الأحكام في أي وقت بسبب ردود الفعل الداخلية أو الخارجية؛

9. السماح بالتعديل المتزامن للبدائل التي يجري النظر فيها؛

كما سيدعم نظام دلفي الديناميكي اتخاذ القرار في الوقت الفعلي للمجموعات الافتراضية التي تعمل في بيئة متغيرة، حيث توفر الإنترنت الفرصة وتقلل من الحدود الجغرافية السابقة إلى حد كبير، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمتعاونين المقيمين تسريع نشر المعلومات وزيادة تنسيق الاستجابة باستخدام أدوات مثل الإنترنت والهواتف المحمولة والرسائل النصية وغيرها من أشكال أجهزة الاتصال.

كما أنتجت الدراسة التي قام بها " JUAN CARLOS VARGAS-MORENO " (2008) تقديم مهمين في التصميم الموجه عبر التخصصات وممارسة التخطيط: فمن ناحية تسمح طريقة دلفي لأصحاب المصلحة برسم سيناريوهات تغيير استخدام الأراضي مباشرة بطريقة تعاونية وتشاركية إلى قاعدة بيانات جغرافية لمزيد من التقييم من خلال التحليل الإحصائي المكاني، ومن ناحية أخرى يسمح بتبادل المعلومات والمعرفة حول الإدارة والآثار المرتبطة بالاستخدامات البديلة لموارد الأرض بين صانعي القرار (الحكومة) ، والعلماء، والمجتمع المحلي والمجموعات الإقليمية.

وعلى غرار ذلك أكدت دراسة "Florian Elmer, Isabel Seifert, Heidi Kreibich, and Annegret H. Thieken" (2010) أن دلفي هي الطريقة التي لديها إمكانيات كبيرة في تقييم معرفة الخبراء بطريقة منظمة، وتعزيز الإجماع بين الخبراء مع الاستمرار في إعطاء جميع المشاركين نصيبهم من التأثير على النتائج، وبالتالي عدم خلق "خاسرين" على عكس معظم التطبيقات الأخرى.

كما بينت دراسة: "Avella, J. R." (2016) أن أسلوب دلفي يتميز بالعديد من المزايا التي تجعل منه أداة فعالة لخلق الإبداع وتتميته ولعل الميزة الرئيسية لطريقة دلفي تأتي في تحقيق الإجماع في مجالات عدم اليقين أو في المواقف التي تفتقر إلى العلاقة السببية وينطبق هذا بشكل خاص في حالة الدراسات التي تركز على الموضوعات التي يحتمل أن تشارك فيها مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، كما تركز تصميمات دلفي على قدرة التخصصات المختلفة على مشاركة المعرفة وتحفيز الأفكار الجديدة التي يمكن أن توسع قاعدة المعرفة لأعضاء اللجنة الآخرين في مناقشة معايير القبول الافتراضية، حيث يمكن أن يؤدي وجود أعضاء هيئة التدريس المشاركين إلى توفير رؤية ثاقبة وربما تصحيح المفاهيم الخاطئة بين مجموعات المشاركين الآخرين والتي يمكن أن توسع من منظورهم.

وأثبتت دراسة " Andrzej M.J. Skulimowski (2016) " أنه يمكن مرة أخرى استخدام السيناريوهات المستمدة من خبير دلفي لإعادة فحص مبادئ تطور مجالات وتقنيات الذكاء الاصطناعي المعقدة، مثل أنظمة دعم الإبداع المعرفي وأدوات دعم القرار الذكي، تؤكد التقييمات اللاحقة لنتائج الاستشراف التي تم الحصول عليها بطرق مماثلة ولكن أبسط بكثير في فعالية أساليب النمذجة التي تم تطويرها وتطبيقها، بالإضافة إلى التماسك الجيد للتنبؤات والبيانات الواقعية التي تم جمعها بعد ذلك، و تجدر الإشارة إلى أن دلفي حول الإبداع المقدم في هذه الدراسة يشكل أحد المقاربات الأولى، لاستكشاف مستقبل الأنظمة الإبداعية الاصطناعية وأنظمة دعم الإبداع بهذه الطريقة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة "خميسة عقابي"(2017): إلى أن أسلوب دلفي يستخدم في مجالات: التسيير والاقتصاد، والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية وذلك قصد التوصل إلى تصورات مستقبلية، كما تستخدم بكثرة من طرف مراكز التفكير في الربط بين الفكر والتطبيق.

كما بينت دراسة "خليفة بوداود وعبيدة سليمة"(2021) بعنوان: الأساليب النوعية ودورها في عملية التنبؤ بالمخاطر - طريقة (DELPHI)، أنه يمكن لإدارة المخاطر استخدام الطرق النوعية ومنها طريقة (DELPHI) بهدف التنبؤ بالمخاطر وتخفيض درجة الخسارة وخطورتها، كما تلعب دورا مهما في عدم تظليل متخذي القرار، وذلك عن طريق استغلال نتائج التنبؤ كمدخل لتحديد القرار الأمثل.

أما دراسة: "Chaiteera Panpakdee & al" (2022) فوضحت أن تطبيق طريقة دلفي تساعد في إنتاج مؤشرات المرونة الاجتماعية والبيئية، حيث تعد مناسبة لبناء مرونة إنتاج الأرز العضوي في الجزء المركزي من شمال شرق تايلاند. تم اختيار سبعة وأربعين مزارعا ماهرا بشكل مقصود كمشاركين ، وتم استخدام طريقة دلفي كأداة يمكن من خلالها للمشاركين الكشف عن آرائهم وأفكارهم المختلفة تم مسحهم من أجل تصور نظام أرز عضوي يسمى "النظام المرغوب فيه" وتم صياغة الأسئلة والتي كانت تهدف تحديدا إلى إنشاء مكونات ركزت على استراتيجيات التكيف و تم اكتشاف أن إدراج مناقشة جماعية والتي تم إجراؤها بجولتين من طريقة دلفي ، قد وفرت وسيلة قيمة لتبادل المعلومات والرد على ردود الفعل نظرا لأن العمليات قد تم إجراؤها بالكامل من خلال المناقشات الجماعية ، فقد فقدت أصوات بعض المشاركين، كما هيمنت عليهم القوة الفطرية التي عبر عنها الأعضاء الآخرون داخل المجموعة وخاصة القادة.

على الرغم من ذلك تمكنت طريقة دلفي من تحقيق درجة كافية من الإجماع بين المشاركين وتمكنت من القيادة في اتجاه بناء المرونة بمستوى كبير من الثقة، والتي كانت قادرة على التغلب على التعقيدات الاجتماعية

والبيئية لإنتاج الأرز العضوي. وقد تجلّى ذلك من خلال اكتشاف 21 مؤشراً للمرونة الاجتماعية والبيئية، والتي تم إنشاؤها من خلال المشاركة، علاوة على ذلك كانت المؤشرات موثوقة بالفعل وقادرة على التحقق من صحتها من خلال التحليلات الإحصائية.

ووجدت دراسة: "Hisham Abou Grad and Jon Warwick" (2022) أن طريقة دلفي هي تقنية دراسة ذات خصائص فريدة، حيث أظهرت مساهمة كبيرة في مختلف الممارسات المهنية والدراسات البحثية. فهي مناسبة لقياس أداء نظام وممارسة سير العمل، والدراسات البحثية في مجموعة من المجالات مثل: تحديد أدوار المساهمين، تحديد القضايا والمشاكل؛ إيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية، واستكشاف القضايا الحاسمة اختيار فريق المشروع والتوقع، فمن الناحية العملية يجب استخدام طريقة دلفي كأسلوب لدراسة اتخاذ القرار في مختلف المجالات، ولذلك يوصى بتطبيق دلفي لإجراء المزيد من دراسات نظم المعلومات من أجل صياغة معايير اتخاذ القرار أو مؤشرات الأداء الرئيسية لتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف محددة بنجاح، ومع ذلك يمكن إجراء المزيد من الأبحاث بواسطة دلفي على سبيل المثال، يمكن استخدام طريقة دلفي لقياس الأداء المالي من حيث الفعالية والمتانة، ومن الممكن أيضاً إجراء المزيد من الدراسات مثل: العلاقات التجارية والمسؤولية الاجتماعية في قياس وتحسين الممارسة المهنية.

ثالثاً: العلاقة بين أسلوب حلقات الجودة والإبداع

تتأكد أهمية حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية وحل مشكلات المؤسسات من خلال: (1)

1. أن إبداع الفرد العامل في المؤسسة يتجلى بشكل أفضل عندما يشعر بانتمائه للمنظمة، حيث ينجم هذا الانتماء عن النظرة الشمولية والفلسفة التنظيمية التي تعكسها حلقات الجودة؛
2. تؤكد عملية حلقة الجودة على أن العاملين في كافة المستويات ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب وإنما يصبحون قادرين على الإبداع في مجال عملهم؛
3. إتاحة الفرصة للعاملين على تحقيق الذات وتطويرها علاوة على تطور الشخصية في العمل والتي تعتبر حافزاً للإبداع والتطوير؛
4. تتيح حلقات الجودة للأفراد العاملين فرصة اكتساب مهارات جديدة، مثل المهارات التحليلية للمشكلات؛ مهارات حل المشكلات، المهارات القيادية، مهارات الديناميكيات الجماعية، مهارات العرض الجماعي؛

(1) بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294

5. العمل على جعل بيئة العمل أكثر ايجابية وتحسين لمعنوياتهم عندما يشعرون بأن عملهم له قيمة حقيقية، حيث ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة مساهماتهم وإبداعاتهم في حل المشكلات؛

كما تحققت دراسة "نزار حميد شرفي" (2013)، من وجود ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق أسلوب حلقات الجودة والإبداع التنظيمي.

ومن أهم نتائج دراسة "بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة" (2018)، أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين جودة وأداء وإبداعات المؤسسة كما أن للتفكير الإبداعي أثر إيجابيا على تنمية قدرات العاملين في إنتاج طرق ومناهج جديدة لحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة.

رابعا: العلاقة بين أسلوب فرق العمل الفعالة والإبداع

يرى "poova" أن أهمية الفريق تبرز من خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات، ولعل أهم هذه المتغيرات: (1)

1. البيئة: من خلال الرد على الفرص والتحديات وبيئات تتميز بمهام معقدة والتغيير السريع؛
2. اشتداد المنافسة: من خلال الارتقاء بمستويات الفاعلية والكفاءة في الأداء للصدور في الأسواق شديدة التغيير؛

كما تؤثر فرق العمل بشكل ايجابي في أداء المؤسسة وذلك من خلال ما يلي: (2)

1. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات؛
 2. تسريع انتشار الأفكار؛
 3. إدخال نظام اكتساب مهارات متعددة ومرونة الموظفين؛
- كما يمكننا أن نلخص أثر فرق العمل في الأداء الوظيفي للأفراد في النقاط التالية: (3)
4. تحسين التعلم؛

(1) إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

(2) عبد الصمد سميرة والعقون سهام، (2017)، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسات مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 01، المجلد 07، ص 568.

(3) يوسف زدام وأسماء زنينة، (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 46.

5. تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم؛
 6. توفير فرص الاستفادة من الخبرات والمهارات بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف التحديات،
 7. السماح ببروز جميع المهارات وزيادة فرص التكامل فيما بينها؛
- ومن جانبه يرى عبد الفتاح رضوان أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:⁽¹⁾

1. تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية للأفراد؛
 2. التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها؛
- توصلت نتائج دراسة "يوسف علي عيسى أبو جربوع" (2014): إلى وجود دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- بينت دراسة "سميرة عبد الصمد وسهام العقون" (2017)، دور فرق العمل عالية الأداء في تحقيق الأداء المتفوق وترجمته إلى ميزة تنافسية كبيرة من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها، بالإضافة إلى تسريع عملية انتشار الأفكار وتبادلها، والرد على الفرص والتهديدات، ومواكبة التغيرات السريعة في بيئات العمل.
- كما أشارت دراسة "يوسف زدام وأسماء زينة" (2018)، لوجود أثر إيجابي لفرق العمل على أداء الأفراد والمؤسسات.

كما توصلت دراسة "مكاوي فريدة ومقراش فوزية" (2020)، إلى أن فرق العمل تعد أسلوباً إدارياً واعداداً لإدارة الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تساهم في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية والسياقية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة "زوليخة بومدين ونوار الدين عيساني" (2021)، الدور الفعال الذي تلعبه فرق العمل الفعالة في تعزيز استراتيجية المؤسسة ودعم نقاط قوتها، والخطر الذي يشكله إهمالها وعدم الاستثمار فيها من خلال زيادة نقاط ضعفها وهو ما يشكل خطراً على بقاءها واستمراريتها.

⁽¹⁾ عبد الفتاح رضوان محمود، (2014)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، ص 43.

توصلت "دراسة بسايسة عبد الله" (2022): إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تبني مؤسسة سوناتراك لأسلوب فرق العمل وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين بها.

كما أثبتت دراسة "ساكر فتيحة وبن وارث عبد الرحمان" (2023)، وجود أثر ايجابي لفرق العمل الفعالة في الإبداع بجميع مستوياته، وبدرجة أكبر في المستوى التنظيمي بمؤسسة سونلغاز سكيكدة.

وخلصت دراسة "رضا السيد محمد سليمان" (2023)، إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد الفريق وديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال في الشركات المتعددة الجنسيات في مصر.

خامسا: العلاقة بين أسلوب قبعات التفكير الست، الرنجي الياباني والإبداع

اقترحت نظرية الإبداع الجاد مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتنمية الإبداع، والتي تساعد في تغيير نظرة الفرد للمواقف والمشكلات الحالية، لمحاولة التوصل إلى الحلول والبدائل الإبداعية ويعرفها "إدوارد ديبيونو" (2005)، بأنها مجموعة من الأدوات المصممة، والتي يقود استخدامها بشكل مدروس ومتعمد وواع إلى إبداعات جديدة. ولعل من أبرزها استراتيجية قبعات التفكير الست التي من الممكن استخدامها لتنمية الإبداع الجاد وهي تهدف إلى تبسيط عملية التفكير وزيادة فاعليتها، كما تسمح للمفكر بالانتقال أو بتغيير النمط، وتركز هذه القبعات على أن التفكير عملية منضبطة ومنظمة. (1)

وتعتبر دراسة: "Srilalitha Sagi" (2015): نظام "رينجي" جزء من شبكات الاتصالات في الشركات اليابانية التي تتميز بأنظمة رسمية وغير رسمية إلى حد كبير مع قنوات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وأفقية وقطرية، حيث يعمل كوسيلة أساسية لربط أكبر عدد ممكن من الأشخاص معا في الوظيفة الحيوية لعملية صنع القرار، كما يركز على القيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع، ويرتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والابتكار التكنولوجي.

واعتبرت دراسة: "Lau Sim Yee" (2017) أن: نظام Ringi وسيلة للاتصال الرأسي والأفقي ومشاركة المعلومات والتنسيق داخل المؤسسة، على هذا النحو يعد نظام رينجي وسيلة مهمة لتبادل المعلومات والتواصل

(1) أمل أسعد صبحي حبيب، (2023)، مرجع سبق ذكره، ص 270.

داخل المؤسسة، وفي الوقت نفسه يعد نظام الرينجي نهجًا تصاعديًا يسمح للموظفين في مستوى التسلسل الهرمي الأدنى بالتعامل مع كبارهم بطريقة إيجابية.

يتيح نظام الرينجي للجميع الفرصة للتعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم، ولا يتم الانتهاء من اتخاذ أي قرار بشأنها حتى يشعر كل فرد في المجموعة بالارتياح تجاه القرار ويكون بذلك قادرًا على تنفيذه دون استياء، كما تخلق وتعزز روح الثقة والتعاون والاحترام بين الأعضاء من خلال تفكير أوضح لجميع أفراد المجموعة، فإن توافق الآراء بين الأعضاء يزيد من احتمالية اتخاذ قرارات جديدة أفضل وأكثر إبداعًا⁽¹⁾.

وجدت دراسة "aithal p s & sureshkumar" (2017): أنه يجب تطبيق أسلوب قبعات التفكير الست للتفكير الجانبي على المؤسسات والأفراد لما لها من ميزات فعالة في دعم التفكير الموضوعي، الكمي، العاطفي الإنساني، السلبي، التنبئي، المتفائل الحذر، الابتكاري الإبداعي والتفكير الإداري.

توصل الباحثان "بسايسة عبد الله وطواهر محمد التوهامي" (2019)، إلى أن استخدام المؤسسة لأسلوب القبعات الست المقترح من طرف الدكتور دي بورنو يؤدي إلى شحذ الأفكار الإبداعية لفريق العمل الواحد في صناعة القرارات غير المبرمجة من جهة وتدريب أعضاء الفريق على استخدام أدمغتهم في وضع رؤى مختلفة من خلال تحليل المشكلة المراد حلها من عدة اتجاهات وليس من خلال اتجاه واحد، الأمر الذي يقود إلى حصول المؤسسة على فريق عمل ذو فعالية كبيرة في صناعة واتخاذ القرارات أثناء إنجاز مهامه.

أظهرت نتائج دراسة "أفرين زارع" 2023 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية في متوسط تحصيل الطلبة مهارات التعبير الكتابي والإبداع فيه وفق استخدام استراتيجية القبعات الست للتفكير، تثبت النتائج كذلك بأن هذه الاستراتيجية تربي الطلبة على التفكير الإيجابي، والنقدي والإبداعي، وتنمي ثقة هؤلاء بأنفسهم.

أكدت دراسة "ندى فتاح العباجي" (2023) وجود تطور ملحوظ لدى طلبة المجموعتين التجريبيتين اللتين خضعتا إلى اختبار مكون من 30 فقرة، إلى جانب استخدام استراتيجية القبعات الستة وتدريبها لمدة 6 أسابيع كاملة على حساب طلبة المجموعتين الضابطتين.

(1) NGUYEN Thi Phuog Thao, (2018), Transferability of Consensus Decision-Making Practice from a Japanese Multinational Corporation (MNC) to Its Subsidiary in Vietnam. The Case of a Japanese MNC in Hanoi, Vietnam, Master's Thesis of Business Administration, Ritsumeikan Asia Pacific University, Vietnam. P33.

كما بينت نتائج دراسة "عبد القادر سلمان مسلم الهويل ومنال محمد حمدان الغزو" (2023) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في التفكير العلمي لدى الطلبة تعزى إلى طريقة التدريس لصالح المجموعتين التجريبيتين (القبعات الست والعصف الذهني) على حساب المجموعة الضابطة.

أثبتت دراسة "sheidara fezadeh gharrehtapeh" (2023): وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب فبغات التفكير الست على زيادة المهارات الإبداعية للممرضات في مستشفى بقية الله بإيران.

المطلب الثالث: أثر التمكين الوظيفي على فاعلية الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

يعتبر التمكين الوظيفي من بين أهم الأساليب لتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية، ودفعهم إلى إطلاق العنان لمواهبهم وإبداعاتهم، وهو ما يضمن نجاح حلقات الجودة اليابانية الذي يتوقف على سببين رئيسيين هما الدافعية لدى العاملين وكسب ولأهم للمؤسسة، حيث يعتبر الهدف من حلقات الجودة هو إشراك العاملين في المؤسسة وتنسيق جهودهم من أجل تحسين الأداء في جميع المستويات من خلال اندماجهم في المؤسسة وتشجيعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها (1)

كما تساهم استراتيجية التمكين في إعطاء أكبر قدر من الحرية لفرق العمل، مما يسمح ببروز المواهب والسمات الشخصية المميزة في صفوفها، فيندفع العاملون إلى المساهمة بطريقة إبداعية مع احترام مبدأ التكامل بين الأدوار، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المخرجات والانتقال إلى ما يسمى بالمؤسسات الإبداعية المتعلمة. (2)

حيث يعمل التمكين الكافي لفرق العمل على دفع الأداء إلى مستويات أعلى بفضل الاعتماد المتبادل بين أعضاءه والذي يمنحهم المزيد من الاستقلالية، وتحقيق قيمة مضافة بفضل التعاون بينهم في اتخاذ القرارات الجماعية وتصويب الأخطاء والقصور الذي يشوب الآراء الفردية. (3)

وعليه يشكل تمكين فرق العمل ضرورة حتمية وأكيدة في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة وسريعة التغير كونها تتطلب تضافر جهود جميع العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فلا يكفي أن يكون هؤلاء مكنون على

(1) مومني عبد القادر و تریش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) زقار ليلي، (2023)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 145.

(3) سعود أمال، (2020-2021)، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر يسكرة، الجزائر، ص 61.

المستوى الفردي فقط لأن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يعطي لهم قوة ودافع حقيقي يتمثل في الشعور بالانتماء للمؤسسة والاحترام الذاتي، مما يساعدهم على تخطي جميع العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف الفريق، ففرق العمل في ظل التمكين تشكل كتلة واحدة تتجه نحو الهدف المخطط له مباشرة، بكل إصرار وعزيمة، إذ تتوقف الفعالية الكلية للمؤسسة على فعالية مثل هذا النوع من الفرق.⁽¹⁾

بل ولا يكفي الاعتماد على تعاون مجموعة صغيرة من الموظفين، بل يجب إشراك جميع الموظفين وتوفير فرص للقيام بوظائف جيدة بفضل التمكين الهيكلي، الذي يساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الفردي الذي يمثل المصدر الرئيسي لإبداع الفريق والإبداع التنظيمي، من خلال إلزام الموظفين بتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتوقع هؤلاء الحصول على مزيد من المعلومات والموارد والفرص والدعم اللازم.⁽²⁾

حيث اعتبرت نتائج الدراسة النظرية التي قام بها كل من "محمد براي ووهيبة الجوزي" (2020) التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة من أهم وأبرز الاستراتيجيات الحديثة والناجحة التي تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيقها، مع الحرص على التكامل بينهما باعتبارهما ضرورة تنظيمية ملحة وأحد الخطوات الهامة من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية وبلوغ الأهداف المخطط لها. ورأت دراسة "Graham Jones & al" (2020) بضرورة إدارة التوترات الإبداعية لفرق الابتكار بشكل مناسب من خلال توفير الأدوات اللازمة لتمكين هذه الفرق من أجل تحقيق النجاح والتقدم المستمرين، كما اعتبر الباحث أن أي مناقشة لأدوار مثل هذه الفرق لا تكتمل دون قبعات التفكير الست والتي تعتبر أداة جد فعالة للفرق في دفع الأفراد إلى التصرف خارج مناطق الراحة الخاصة بهم مما يعزز النمو الشخصي والتعاطف مع أعضاءها من ذوي التفضيلات المختلفة.

كما بينت دراسة "سليمان صبرينة وبوجنانة أحلام" (2023) أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين أداء فريق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر جيجل.

⁽¹⁾ زقار ليلي، المرجع نفسه، ص 143 - 144.

⁽²⁾ Salem Mohamed A. Mansur and GuozhuJia , (2019), **transformational leadership and individual creativity : an Integrated Approach of empowerment as a Mediator** , Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 322, 2nd International Seminar on Education Research and Social Science (ISERSS 2019) , P709 .

المطلب الرابع: الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع

تعمل عملية المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمؤسسة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها على تفجير الطاقات الإبداعية من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وشعور بالانتماء للمؤسسة والشعور بالمسؤولية عن الأهداف التي ساهموا في رسمها مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والاجتهاد في سبيل الرفع من أداء المؤسسة، كما يلعب التمكين دورا هاما في زيادة فرص الإبداع والابتكار من خلال دعم برامج التطوير والتجديد والرفع من أداء العاملين بفضل اكتساب المعرفة والمهارة اللازمتين.⁽¹⁾

إلا أنه بعد البحث الجاد في الأدبيات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية يمكننا القول أنه لم يسبق الجمع بين الإبداع والتمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في دراسة واحدة من قبل، أو بالأحرى لم يسبق البحث في العلاقة أو الأثر بين هذه المتغيرات مجتمعة في الدراسات السابقة وذلك على حد علم الباحثة، إلا أنه يمكننا الاستشهاد في وجود علاقة بين هذه المتغيرات، بالدراسة التي أجراها قاسم إبراهيم وفايز جمعة النجار (2015)، التي بينت نتائجها الميدانية وجود أثر ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة "مشاركة وتمكين العاملين" على المتغير التابع "الإبداع التكنولوجي"، في المصارف العاملة في الأردن، حيث بلغت قيمة معامل (B 0, 243) وقيمة (t 3,820) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.

بالإضافة إلى دراسة "Farhan Ahmed & al" (2016) والتي أكدت أن تمكين الموظفين يسمح بمشاركة المعرفة وتلقيها مع بعضهم البعض لتعزيز معارفهم ومهاراتهم لتحقيق الإبداع في أدوارهم ووظائفهم، والأهم من ذلك أن التمكين يشجع على السعي وراء طرق إبداعية لتصحيح الأخطاء وإعادة تصميم إجراءات العمل، وبالتالي تمكين النقل الطوعي للمعرفة، حيث يستخدم الموظفون المتمكنون سلطتهم ومواردهم التنظيمية والشبكات غير الرسمية لتحديد والحصول على المعرفة الموجودة في الأنظمة والموظفين والإجراءات، تؤكد هذه العلاقة أن التمكين يؤدي إلى حرية القيام بالعمل وحرية مشاركة النتائج مع الزملاء، حيث يميل الموظفون إلى طلب المشورة والمساعدة من أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى المعلومات و هم واسعوا الحيلة ومستقلون في صنع القرار، كما أنه من المتوقع أن يشعر الموظفون الذين تم تمكينهم لأداء وظائفهم بمزيد من التحكم وبالتالي نقل معرفتهم إلى الباحثين عن المعرفة الآخرين، هناك دليل واضح على أن ثقافة المؤسسة التي تحتوي على

(1) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 83-99

عناصر من العمل الجماعي والتمكين والثقة والتنوع تعزز عمليات مشاركة المعرفة ، أي التبرع بالمعرفة وجمعها ، مما يؤثر بشكل إيجابي على الإبداع في المؤسسة ، وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه فيما يتعلق بسياق هذه الدراسة و هو باكستان ، فإن متوسط درجات العمل الجماعي والثقة والتمكين للثقافة التعاونية أظهرت أن المؤسسات الباكستانية قد تبنت إلى حد كبير التوجه الإداري التعاوني ، وقد أدى ذلك إلى نتائج إيجابية أيضا.⁽¹⁾

كما سلكت "دراسة زقار ليلي" (2023)، نفس المنحى من خلال دراستها لأثر تمكين فرق العمل في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج (الجزائر)، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المعنى، الاستقلالية، الأثر) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

⁽¹⁾Farhan Ahmed and al, (2016), **The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, N (2), Vol. 10, P349.

الخلاصة:

يعبر الإبداع عن خلق حلول مبتكرة للمشكلات أو أفكار وأساليب جديدة في العمل، تؤدي في النهاية إلى ابتكارات واختراعات غير مسبوقة ترتقي بالأداء الفردي والجماعي والمؤسسي إلى أعلى المستويات، فقد أثبتت الدراسات والأبحاث على مر الزمان دور الإبداع في الرفع من ربحية المؤسسة وتنافسيتها وكذا حصتها السوقية، إلا أنه لا يمكن تجسيد ذلك على أرض الواقع إلا من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب التسييرية الحديثة القادرة على فتح أفق بعيد للخيال الخصب، والرفع من قدرة الأفراد على اكتساب المعرفة وتشاركتها، بالإضافة إلى القضاء على كل الحواجز والعراقيل التي تحول دون تفعيل الإبداع داخل المؤسسة، والتي يمكنها أيضا دعم دور التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسة في تنمية الإبداع داخلها وهو ما أثبتته العديد من الدراسات السابقة، وهو ما سنحاول بدورنا إثباته من خلال الدراسة التطبيقية.

الفصل الرابع
الدراسات السابقة
والإطار المنهجي
للدراسة

تمهيد

بعدها خصصنا الفصول الثلاثة الأولى للتعلم في فهم متغيرات الدراسة ومختلف المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة، سنحاول من خلال الفصل الرابع التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، بالإضافة إلى استعراض منهجية تصميم الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع الدراسة والمتمثل في عينة من مؤسسات سوناطراك سكيكدة، إلى جانب استعراض أهم إجراءات خطوات ومراحل تنفيذ الدراسة الميدانية، ضمن مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الدراسات السابقة

لا يستطيع الباحث بناء إشكالية دراسته دون الاعتماد على رصيد كافي ومتنوع من المصادر العلمية، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث من الدراسة التعرف على بعض الدراسات السابقة التي تناولت جانب من جوانبها أو عالجت جزئية من مشكلتها، وذلك بغية تحديد الفجوة البحثية ومعالجتها، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات البحث والباحثين المؤثرين وعلاقات التعاون بينهم، وكذا التعرف على أكثر الدول اهتماما بموضوع الدراسة، والكلمات المفتاحية الأكثر استخداما والأقرب إلى موضوع الدراسة باستخدام طريقة التحليل البليومتري باستخدام برنامج .vosviewer

حيث يعتمد هذا النهج على التحليل الاحصائي للوثائق العلمية، وقد اعتمدنا على قاعدة البيانات scopus باعتبارها من أكبر قواعد بيانات البحث العلمي التي تهتم بمجالات بحث مختلفة ومتعددة، حيث ركزنا على المقالات المحكمة والمنشورة في مجال الإدارة، الاقتصاد والأعمال والتي استخدمت مصطلحات الدراسة ضمن عناوينها، ملخصاتها وكلماتها المفتاحية خلال الخمسة سنوات الأخيرة (2019-2023)، وبما أن الدراسة تعالج ثلاثة متغيرات مختلفة، تم تجزئة عملية التحليل البليومتري إلى ثلاثة مراحل، تعالج كل مرحلة الدراسات التي تناولت متغير من هذه المتغيرات.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي

قبل استعراض بعض الدراسات السابقة التي شكل موضوع التمكين الوظيفي محور تركيزها واهتمامها والتي كانت منطلقا مرجعيا لبناء إشكالية الدراسة الحالية، لا بد أن نتوقف عند التحليل البليومتري لهذه الدراسات والذي أفصحت نتائجه على ما يلي:

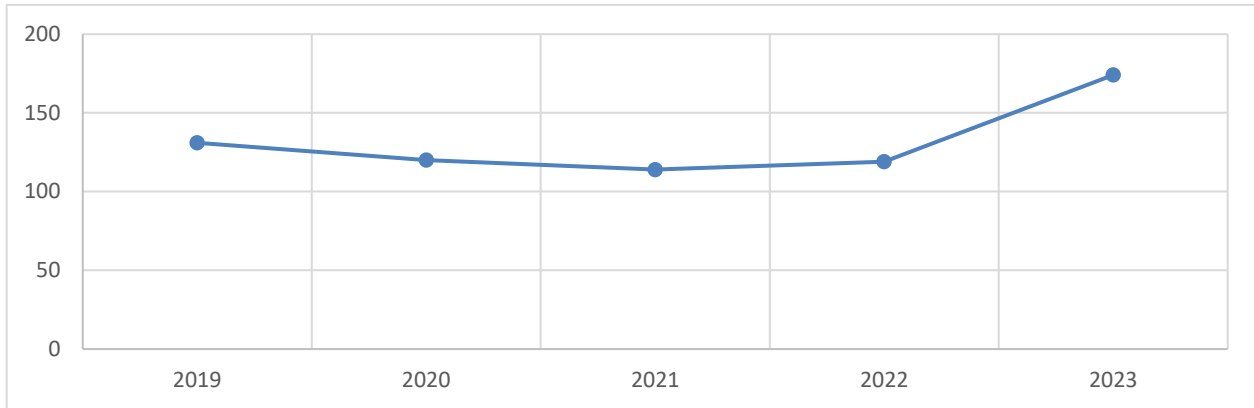
أولاً: التحليل البليومتري للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي

إلى جانب التحليل البليومتري لموضوع التمكين الوظيفي باستخدام برنامج Vosviewer، سنحاول التعرف على تطور النشر في المجال خلال الفترة (2019-2023) بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus).

1- تطور النشر حول موضوع التمكين الوظيفي خلال الفترة (2019-2023)

شكل موضوع التمكين الوظيفي مجالا خصبا للبحث والدراسة، ولا يزال محط اهتمام وإقبال العديد من المفكرين والباحثين وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل (18): تطور عدد المنشورات حول موضوع التمكين الوظيفي خلال الفترة (2019-2023)



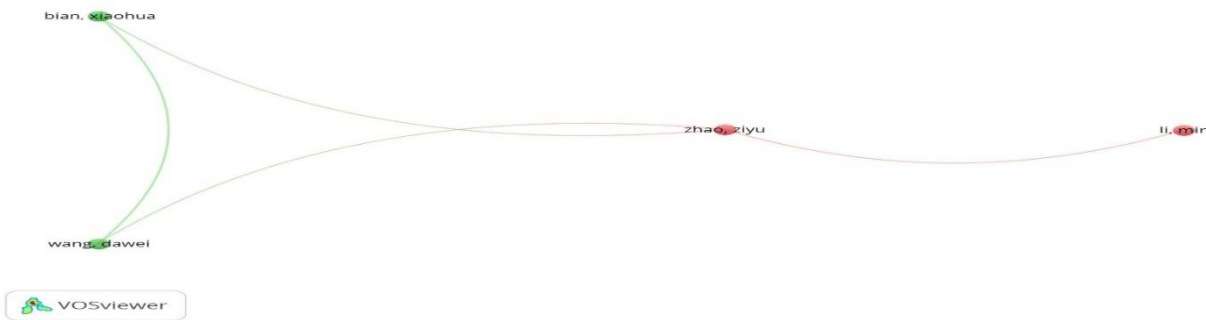
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) وبرنامج اكسال (Excel)

نلاحظ من الشكل أعلاه أن معدل النشر في موضوع التمكين الوظيفي خلال الخمس سنوات الأخيرة بلغ 658 مقالا، حيث تميزت وتيرة النشر بالتزايد المستمر، ما عدا الفترة (2021-2019) التي عرفت تدبدا في النشر بسبب انصراف الباحثين والتفافهم حول معالجة مشكلات كوفيد 19، لتعود معدلات النشر إلى وتيرتها وبلوغ ذروتها خلال سنة 2023 بمعدل 174 مقالا، وهو ما يؤكد الاهتمام المتزايد للباحثين في مجال الإدارة الاقتصاد والأعمال بموضوع التمكين الوظيفي.

2- المؤلفين الأكثر استشهادا حول موضوع التمكين الوظيفي خلال الفترة الزمنية (2019-2023)

كشفت النتائج عن 2248 مؤلفا وباحثا في موضوع التمكين الوظيفي حول العالم يشكلون شبكة كما هو موضح في الشكل:

الشكل (19): شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع التمكين الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

أما الجدول الموالي فيبين أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع التمكين الوظيفي، بالاستناد إلى عدد المؤلفات وكذا الاستشهادات:

الجدول (09): أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع التمكين الوظيفي

الترتيب	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	اسم المؤلف
01	54	2	Srivastava, shalini
02	50	2	Bian, xiaohua
03	50	2	Wang, dawei
04	28	2	Zhao, ziyu
05	21	2	Ochoa pacheco, paola
06	10	2	Li, min
07	7	2	Ahmad, md fauzi
08	7	2	Alhosani, jumaa mohamed jumaa
09	7	2	Nawi, mohd nasrum mohd
10	4	2	Nawaz, nishad

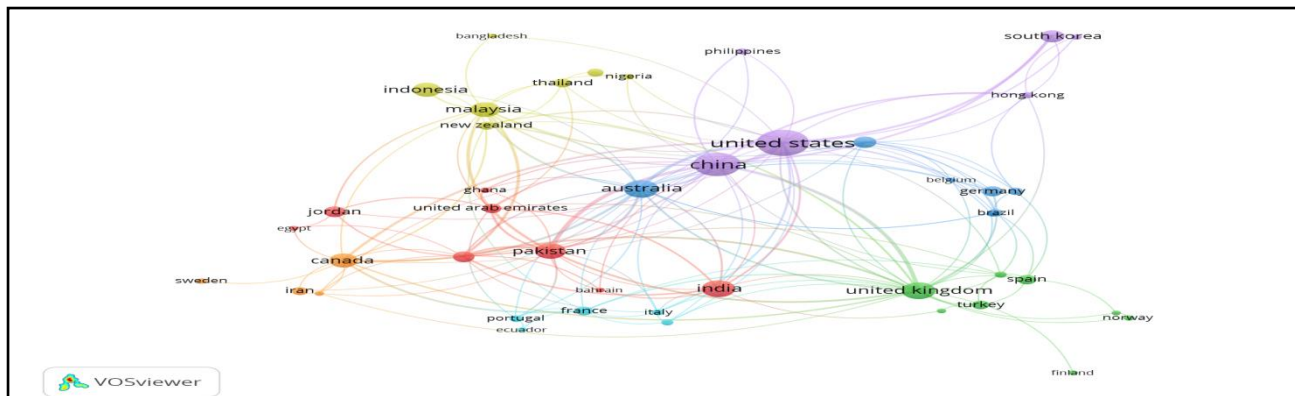
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تصدر الباحث "Srivastava, shalini" الترتيب بمقالين و54 استشهادا، أما باقي الباحثين فتراوحت عدد الاستشهادات بمقالاتهم بين (4-50).

3- الدول المهمة بالنشر حول موضوع التمكين الوظيفي

كشفت النتائج عن 97 دولة مهمة بالبحث في موضوع التمكين الوظيفي حول العالم يشكلون شبكة تعاون في مجال التأليف المشترك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (20): شبكة تعاون الدول حول موضوع التمكين الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تبرز من خلال الشكل أعلاه مجموعات تعاون بين عدة دول، من أبرزها: تجمع حول الصين باللون البنفسجي ويضم: كوريا الجنوبية، أستراليا، ماليزيا، كندا، البرتغال، الامارات العربية المتحدة، الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، فرنسا. تجمع حول الولايات المتحدة يضم: كوريا الجنوبية، الهند، سنغفورا، كندا، ألمانيا، تجمع حول المملكة المتحدة باللون الأخضر يضم: النرويج، باكستان، الصين، تركيا، النرويج، فنلندا. تجمع حول الامارات العربية باللون الأحمر يضم: الهند، الأردن، لبنان، أستراليا. تجمع حول ماليزيا باللون الأصفر يضم: الصين، المملكة المتحدة، الامارات، الأردن، سيرلنكا، كندا، باكستان، الولايات المتحدة، بنغلادش.

ويمثل الجدول الموالي ترتيب هذه الدول حسب المراتب العشرة الأولى:

الجدول (10): أكثر 10 دول اهتماما بموضوع التمكين الوظيفي

الترتيب	قوة الارتباط	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	البلد
01	55	1962	102	الصين
02	28	1279	52	المملكة المتحدة
03	47	1209	131	الولايات المتحدة
04	29	973	47	باكستان
05	36	906	58	أستراليا
06	8	862	54	الهند
07	17	544	18	الامارات العربية المتحدة
08	20	496	38	كندا
06	14	454	15	فرنسا
10	23	429	42	ماليزيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تصدر الصين ترتيب الدول الأكثر اهتماما بالنشر حول موضوع التمكين الوظيفي ب: 102 مقالا و1962 استشهادا، أما عن الدول العربية فتبرز الامارات العربية كأكثر دولة عربية مهتمة بالنشر حول موضوع التمكين الوظيفي ب: 18 مقالا، و544 استشهادا، في حين تتراوح عدد مقالات باقي الدول بين (42-131) أما الاستشهادات فهي تتراوح بين القيمتين (429-1279).

4- المؤسسات الأكثر اهتماما بالنشر حول موضوع التمكين الوظيفي

بلغ عدد المؤسسات المهتمة بالنشر حول موضوع التمكين الوظيفي 595 مؤسسة ناشطة في مجال الإدارة الاقتصاد والأعمال، والجدول الموالي يوضح أبرز 09 مؤسسات وأكثرها اهتماما بالنشر حول موضوع التمكين الوظيفي:

الجدول (11): المؤسسات الأكثر اهتماما بموضوع التمكين الوظيفي

الترتيب	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	البلد	مؤسسة البحث
01	109	2	الولايات المتحدة	department of management, college of business, university of nebraska-lincoln,
02	79	2	الصين	school of economics and management, beijing university of posts and telecommunications,
03	74	3	باكستان	"college of business management, institute of business management, karachi, "
04	68	3	العربية السعودية	"department of management, college of business administration, kingsaud university, riyadh, "
05	66	2	باكستان	"capital university of science and technology, islamabad, pakistan"
06	65	2	الولايات المتحدة	"department of management, college of business, university of nebraska-lincoln, united states"
07	56	3	ألمانيا	"shberlin university of applied sciences, berlin, germany"
08	54	2	الهند	"jaipuria institute of management, noida, india"
09	37	2	المملكة المتحدة	"school of business and economics, loughborough university, lough borough, "

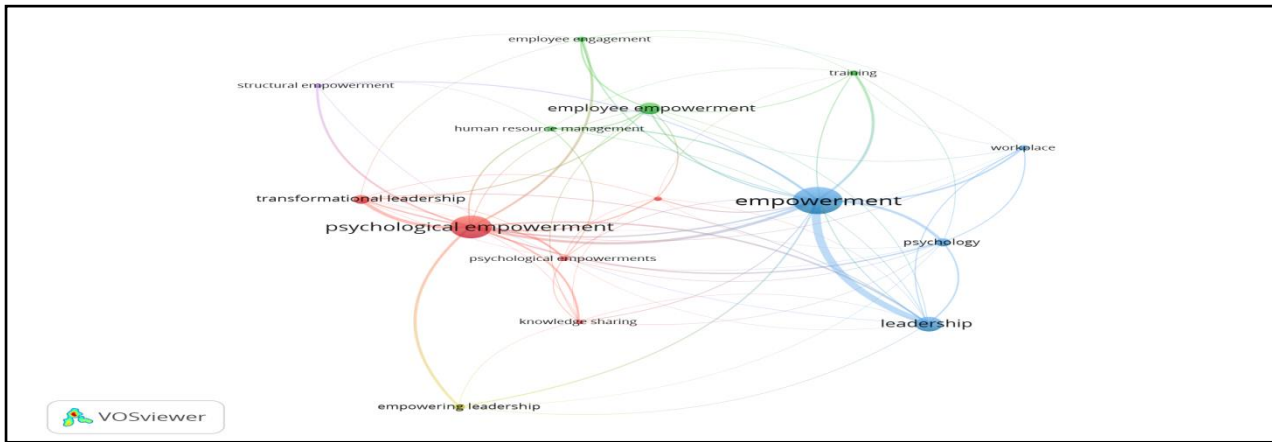
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة الأمريكية: department of management, college of business, university of nebraska-lincoln، تصدر ترتيب المؤسسات التسعة الأكثر اهتماما بموضوع التمكين الوظيفي بمقاليين و109 استشهادا.

5- تحليل الكلمات المفتاحية

من خلال معالجتهم لموضوع التمكين الوظيفي استخدم الباحثون العديد من المصطلحات والكلمات المفتاحية، والشكل الموالي يوضح أهم هذه الكلمات والتي فاق عدد مرات تكرارها في الدراسات السابقة 12 مرة:

الشكل (21): الكلمات المفتاحية حول موضوع التمكين الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مصطلحات: "psychological empowerment", "empowerment"، "employee empowerment" شكلت أبرز الكلمات المفتاحية المستخدمة في الدراسات السابقة إلى جانب: "structurel empowerment"، "empowerming leadership"، "transfomationnal leadership"، "work"، "training"، "place".

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي

فيما يلي سنتوقف عند أهم الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي وشكلت أساساً ومرجعاً لتصميم الدراسة الحالية وبناء اشكاليتها.

1- الدراسات العربية

يلاحظ من خلال البحث في الأدبيات السابقة غنى المكتبة العربية بالعديد من المؤلفات والمنشورات العلمية التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي، وفيما يلي نستعرض بعضها منها:

أ. دراسة زكريا مطلق الدوري (2018) مقال بعنوان: أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات

الاعمال، «دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، - Cihan University «The scientific journal of Sulaimaniya, Vol. (2) Issue (1).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الأردنية

وقد حدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل

تطوير العمل)، كما حددت أبعاد الأداء الوظيفي ببعديه (أداء المهمة، الأداء السياقي)، ولتحقيق أهداف

البحث تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (385) شخصاً، وتم استخدام

البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على الوسائل الإحصائية المختلفة، وقد توصل البحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- وجود أثر لكل من بعدي (معني العمل، واستقلالية العمل) على الأداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الأردنية.
- أنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الأردنية.

وفي الأخير أوصي البحث بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) بشكل خاص، والتركيز يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الاداء الوظيفي للمنظمة.

ب. دراسة مساعديّة عماد (2019-2020) أطروحة دكتوراه علوم التسيير، بعنوان: أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات الاقتصادية بولايّتي سطيف وبرج بوعريّيج (06 مؤسسات)، وتمثلت متغيرات الدراسة في استراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت، والأداء المستدام بمكوناته الاقتصادية، البيئية والاجتماعية كمتغير تابع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عددها 333 فرد، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور استراتيجي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

ت. دراسة ديدوني يوسف (2021-2022) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكلّيات العلوم الاقتصادية التابعة لجامعات (الأغواط- تيارت - سيدي بلعباس)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر.

هدفت إلى دراسة تمكين الموارد البشرية واختبار مدى تأثيره على الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة عينة مكونة من 176 من أعضاء هيئات التدريس بثلاثة كليات للعلوم الاقتصادية التابعة لجامعات (الأغواط- تيارت -

سيدي بلعباس) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم دراستها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد أفضت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لكل من التمكين النفسي والتمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

2. الدراسات الأجنبية:

برزت العديد من البحوث والمنشورات العالمية التي عالجت موضوع التمكين الوظيفي، والتي ساهمت في بناء العديد من الدراسات على غرار الدراسة الحالية، ومن بينها نذكر:

أ- دراسة **R. Abukhait, S. Bani-Melhem and R. Zeffane** (2018)، مقال بعنوان: **Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences, International Journal of Innovation Management, 23(01)**.

تبحث في آثار التمكين وتبادل المعرفة على السلوكيات المبتكرة للموظفين واستكشاف الفروق بين الجنسين. وتعتمد الدراسة على عينة مكونة من 305 موظفاً من قطاع الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستناداً إلى مراجعة واسعة النطاق للأدبيات تم تطوير نموذج مفاهيمي وصياغة أربع فرضيات رئيسية تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الذكية (PLS) النتائج تؤكد وبوضوح أن مشاعر التمكين ومشاركة المعرفة لها تأثيرات قوية وهامة على السلوكيات الابتكارية للموظفين. كما أن الإناث يشعرون بقدر أكبر من التمكين ولكنهن كن أقل ميلاً للمشاركة في تبادل المعرفة. وتظهر النتائج أيضاً اختلافات كبيرة بين الجنسين.

ب- دراسة **Jabran Khan and al** (2020)، مقال بعنوان: **Psychological Empowerment and Project Success: The Role of Knowledge Sharing, IEEE Transactions on Engineering Management, Management**.

هدفت إلى تقييم العلاقة بين التمكين النفسي ونجاح المشروع من خلال الآثار المباشرة وغير المباشرة لتقاسم المعرفة، تم إجراء استطلاعين لاختبار الفرضيات المقترحة، تم جمع بيانات الدراسة 1 من (168) العاملين في قطاع الاتصالات الباكستاني، بينما تم جمع بيانات الدراسة 2 من (160) العاملين في مشاريع قطاع التنمية. تم معالجة الاستبيانات المجموعة ببرنامج أموس ونتيجة لذلك، برز التمكين النفسي كعامل حاسم لنجاح المشروع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تبادل المعرفة، ومن ثم توصي الدراسة إدارة صناعة المشاريع بتمكين العاملين نفسياً من خلال تصميم وظيفة ذات خصائص تمكينيه إلى جانب الحد الأدنى من مشاركة الآخرين (أي مديري المشاريع)، حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المنصوص عليها بسهولة.

ث. دراسة Carsten C. Schermuly and al (2023) مقال بعنوان: **Empowered to Stay Active: Psychological Empowerment, Retirement Timing, and Later Life Work**, *Journal of Adult Development*.

هدفت إلى توسيع نطاق البحث حول العمل في الحياة اللاحقة من خلال افتراض أن التمكين النفسي في العمل لا يزيد فقط من سن التقاعد المرغوب فيه والفعلي ولكن أيضًا مستويات العمل في الحياة اللاحقة استخدمت لهذا الغرض بيانات من دليل مقابلات هاتفية منظمة في ألمانيا لدراسة جماعية طويلة أجراها المعهد الفيدرالي الألماني للسكان TOP، حيث تم سحب عينة من الأفراد الأكبر سنًا الذين تقاعدوا بين موجتين من القياس (الفارق الزمني: ثلاث سنوات)، العدد (210) تم اختبار جميع الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (Studio R)، نتائج تحليل المسار تدعم الوساطة المفترضة، حيث تشير نتائجها إلى أن التمكين النفسي قد يساعد في زيادة حافز العاملين الأكبر سنًا لتأخير التقاعد والبقاء نشطين حتى بعد التقاعد.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

فيما يلي سنتعرف إلى أهم نتائج التحليل البليومتري للدراسات السابقة التي عالجت موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، إلى جانب التوقف عند بعضها من أجل تحليل محتواها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

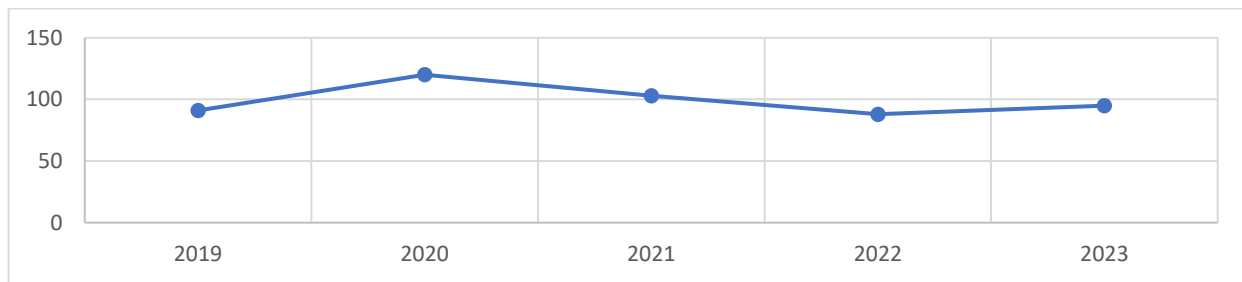
أولاً: التحليل البليومتري لموضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

تمتد جذور الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي إلى أعماق الفكر الإداري، في حين تصل اغصانها إلى السحابة، فهي في نمو وتطور مستمر بفضل عناية واهتمام العلماء والمفكرين، وهو ما نحاول التماسه من خلال الاطلاع على تطور النشر حول هذا الموضوع خلال السنوات الأخيرة.

1- تطور النشر حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي خلال الفترة (2019-2023)

يمكن التعرف على مدى اهتمام الباحثين بموضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، من خلال تتبع وتيرة النشر في الموضوع خلال الخمس سنوات الأخيرة من خلال الشكل الموالي كما يلي:

الشكل (22): تطور عدد المنشورات حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي خلال الفترة (2019-2023)



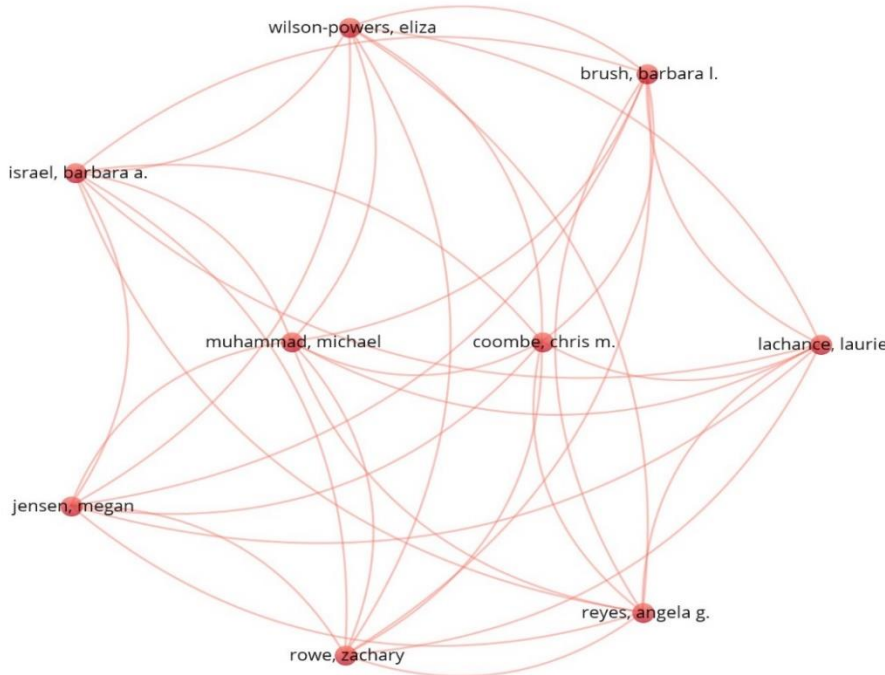
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) وبرنامج اكسل (Excel)

يلاحظ من الشكل أعلاه أن معدل النشر في موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي خلال الخمس سنوات الأخيرة بلغ 497 مقالا، حيث تميزت وتيرة النشر بالتزايد المستمر خلال السنتين الأولى، حيث بلغت ذروتها سنة 2020 ب 120 مقالا، ليتراجع خلال سنة (2021-2022) إلى 103 ف88. بسبب انصراف الباحثين والتفافهم حول معالجة مشكلات كوفيد 19، لتعود معدلات النشر إلى الارتفاع خلال سنة 2023 بمعدل 95 مقالا، وهو ما يؤكد أن موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي لا يزال محط اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، الاقتصاد والأعمال.

2- المؤلفين الأكثر استشهادا حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي خلال الفترة الزمنية (2019-2023)

كشفت النتائج عن 3826 مؤلفا وباحثا في موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي حول العالم، يشكلون شبكة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (23): شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

النتائج المبينة في الجدول الموالي تمثل أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، بالاستناد إلى عدد المؤلفات وكذا الاستشهادات:

الجدول (12): أكثر 10 مؤلفين إنتاجاً واستشهاداً في موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

الترتيب	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	اسم المؤلف
01	68	3	Ackermann, nicole
02	68	3	Bowen, deborah j
03	68	3	Goodman, melody s
04	33	2	Brush, barbara
05	33	2	Coombe, chris m
06	33	2	Israel, barbara a
07	33	2	Jensen, megan
08	33	3	Lachance, laurie
09	33	2	Muhamed, michael
10	33	2	Reyes, angela g

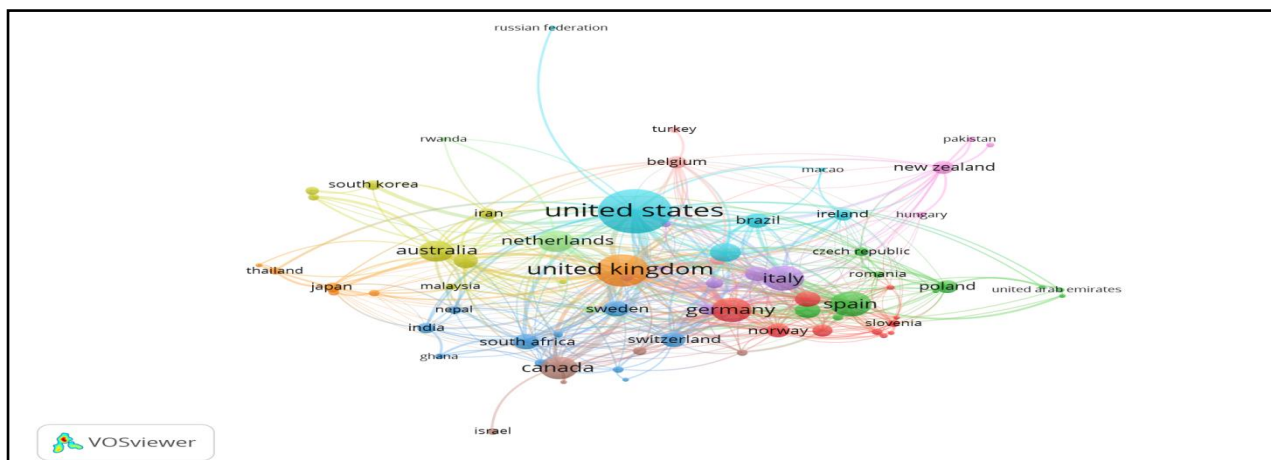
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تصدر الباحثين " Bowen, deborah j " و " Ackermann, nicole " الترتيب بثلاثة مقالات و 68 استشهاداً، أما باقي الباحثين فبلغ عدد الاستشهادات بمقالاتهم (33).

3- الدول المهمة بالنشر حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

كشفت النتائج عن 132 دولة مهمة بالنشر حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي حول العالم، يشكلون شبكة تعاون في مجال التأليف المشترك حول الموضوع كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (24): شبكة تعاون الدول حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تبرز من خلال الشكل مجموعات تعاون بين عدة دول من أبرزها: تجمع حول الولايات المتحدة باللون الأزرق يضم: روسيا، نيوزيلاندا، اليابان، كندا، إيرلاندا. تجمع حول المملكة المتحدة باللون البرتقالي يضم: كولومبيا، اليابان، ماليزيا. تجمع حول إسبانيا باللون الأخضر ويضم: الإمارات العربية، البيرو، فنلندا. تجمع حول ألمانيا باللون الأحمر يضم: النرويج، سلوفينيا. تجمع حول كندا باللون البني يضم: إسرائيل، المكسيك، ألمانيا، نيوزيلاندا.

والجدول الموالي يمثل ترتيب هذه الدول حسب المراتب العشرة الأولى:

الجدول (13): أكثر 10 دول اهتماما بموضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

الترتيب	قوة الارتباط	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	البلد
01	28.00	1453	205	الولايات المتحدة
02	38.00	1115	110	المملكة المتحدة
03	23.00	1096	61	ألمانيا
04	20.00	829	50	هولندا
05	17.00	765	68	اسبانيا
06	14.00	490	68	إيطاليا
07	16.00	482	56	كندا
08	3	63	10	أستراليا
09	13.00	417	38	فرنسا
10	10.00	262	27	النمسا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تصدر الولايات المتحدة ترتيب الدول الأكثر اهتماما بالنشر حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ب: 205 مقالا و1453 استشهادا، في حين تتراوح عدد مقالات باقي الدول بين (27-110)، أما الاستشهادات فهي تتراوح بين القيمتين (262-1115).

4. المؤسسات الأكثر اهتماما بنشر المقالات حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

بلغ عدد المؤسسات العلمية المهمة بالنشر حول الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي 2663 مؤسسة ناشطة في مجال الإدارة، الاقتصاد والأعمال، والجدول الموالي يوضح أبرز 10 مؤسسات وأكثرها اهتماما بالنشر حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي:

الجدول (14): المؤسسات الأكثر اهتماما بموضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

الترتيب	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	البلد	مؤسسة البحث
01	94	2	الولايات المتحدة	environmental science department, barnard college, new york, ny,
02	94	2	الولايات المتحدة	"julieannwrigley global institute of sustainability and school of sustainability, arizona state university, tempe, az"
03	94	2	الولايات المتحدة	"school for the future of innovation in society, arizona state university, tempe, az, "
04	94	2	الولايات المتحدة	"urbanstudiesinstitute, andrewyoungschool of policystudies, georgia state university, atlanta, ga"
05	75	2	كندا	"department of geography, university of calgary, "
06	47	2	المملكة المتحدة	"department of architecture, university of strathclyde, glasgow, gl 1xq, "
07	43	2	إيران	"department of remotesensing and gis, faculty of geography, university of tehran, tehran, "
08	27	2	إيطاليا	"diarc, department of architecture, university of naplesfederico ii, naples, 80100"
10	23	2	الولايات المتحدة	"school of public health, university of michigan, "

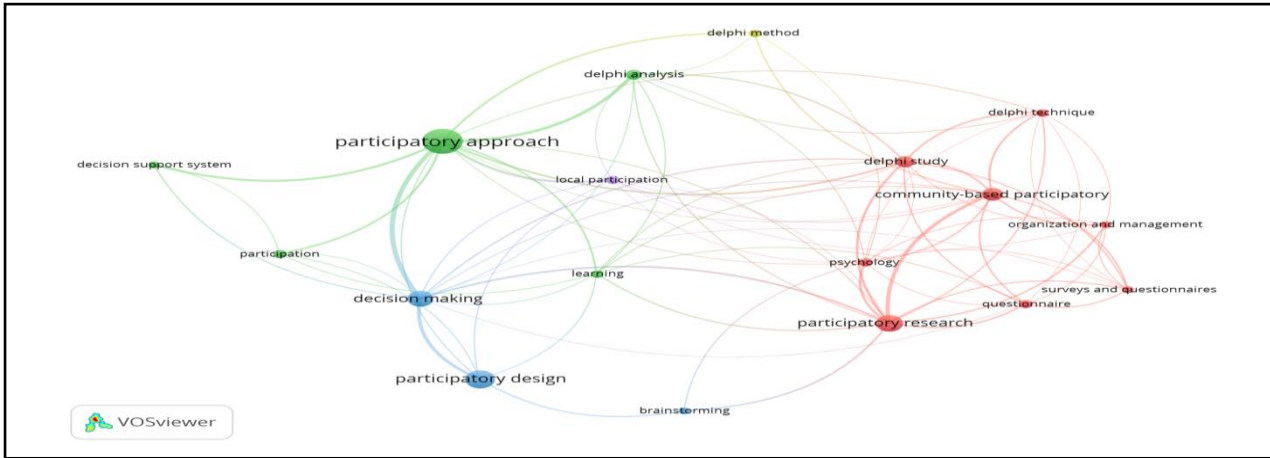
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات الأمريكية "environmental science department, barnard college, new york, ny" جاءت في مقدمة ترتيب المؤسسات العلمية الأكثر اهتماما بالنشر حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، بـ 94 استشهادا.

4- تحليل الكلمات المفتاحية:

توجد العديد من المصطلحات المتداولة حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (25): الكلمات المفتاحية حول موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يظهر لنا الشكل أعلاه شبكة من المصطلحات المتداخلة والتي تم اعتمادها في منشورات الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، ومن أبرزها نذكر: "participatory approach"، "decision making"، "delphi analysis"، "learning"، "questionnaire"، "brainstorming".

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

من بين أهم الدراسات التي تناولت موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي وكانت مرجعاً في الدراسة الحالية ما يلي.

1. الدراسات العربية: من بين الدراسات العربية التي بحثت في موضوع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي نذكر:

أ- دراسة حامدي محمد (2019) مقال بعنوان: علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، Volume 3, Numéro 1.

هدفت الدراسة إلى التفرقة بين حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضيات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لتوضيح طبيعة العلاقة بين حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من حلقات الجودة، حيث تعتبر توجهها فكرياً وفلسفة جديدة تقوم على إشباع متطلبات العميل و تحقيق أعلى درجات الرضا لديه من خلال التحسين المستمر، في حين تعتبر حلقات الجودة الأرضية التي يمكن للمؤسسة أن تستند عليها لبدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل نجاح.

ب- دراسة زوليخة بومدين و نور الدين عيساني(2021) مقال بعنوان: فاعلية العمل بالفرق ودورها في تعزيز استراتيجية المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية بالحماية المدنية بالأغواطمجلة العلوم الاجتماعية، Volume 15, Numéro 2.

هدفت الدراسة إلى ابراز الدور الذي تلعبه فرق العمل المتسمة بالفعالية في تعزيز استراتيجية المؤسسة الجزائرية، وتسليط الضوء على السمات التي يتسم بها هذا الأسلوب بالمؤسسات الخدمائية، بالإضافة إلى الكشف عن الجوانب العلمية لمتغيرات الدراسة وفهم أبعادها مما سيساهم في اثراء المعرفة العلمية للمسؤولين باختلاف مراتبهم بالمؤسسة، وقدرتهم على استيعاب واقع عملهم بطريقة علمية، وقد اعتمد الباحثان على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات

ت- دراسة خلود بوداود وعبيدة سليمة (2021) مقال بعنوان: الأساليب النوعية ودورها في عملية التنبؤ بالمخاطر - طريقة DELPHI، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، Volume 7, Numéro 1.

هدفت الدراسة إلى ابراز عملية إدارة المخاطر من خلال تحديد طريقة التنبؤ بالمخاطر، و كذلك تحديد العلاقة بين الأساليب النوعية و دورها في التنبؤ بالمخاطر المحتملة و وضع الخطط لمواجهتها، ونظرا لتعذر اجراء الدراسة التطبيقية المتعلقة بطريقة دلفي الذي أرجعه الباحثان إلى ارتفاع تكلفتها وصعوبة الحصول على مشاركة الخبراء في اعداد التنبؤ، فقد اكتفى الباحثان بإجراء دراسة وصفية، حيث بينت هذه الدراسة كيف يمكن لإدارة المخاطر استخدام الطرق النوعية و منها (طريقة DELPHI) بهدف التنبؤ بالمخاطر و تخفيض درجة الخسارة و خطورتها، كما تلعب دورا مهما في عدم تظليل متخذي القرار، و ذلك عن طريق استغلال نتائج التنبؤ كمدخل لتحديد القرار الأمثل.

ث- دراسة عبدالقادر سلمان مسلم الهويل ومنال محمد حمدان الغزو(2023) مقال بعنوان: أثر التدريس باستخدام استراتيجيتي القبعات الست والعصف الذهني في التفكير العلمي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريس باستخدام القبعات الست والعصف الذهني في التفكير العلمي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم، وشملت عينة الدراسة 100 طالب وزعوا على ثلاثة مجموعات، حيث درست المجموعة التجريبية الأولى وفق أسلوب قبعات التفكير الست، في حين درست المجموعة التجريبية الثانية وفق أسلوب العصف الذهني، أما المجموعة الضابطة فدرست وفق الطريقة الاعتيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين رئيسيتين هما: دليل المعلم في استخدام القبعات الست والعصف الذهني، واختبار قياس التفكير العلمي بعد التأكد من صدقهما وثباتهما.

وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ في التفكير العلمي لدى الطلبة تعزى إلى طريقة التدريس لصالح المجموعتين التجريبيتين (القبعات الست والعصف الذهني) على حساب المجموعة الضابطة.

ج- دراسة ندى فتاح العباجي (2023) مقال بعنوان: تنمية اتخاذ القرار باستخدام طريقة القبعات الستة مجلة التربية للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد الخاص.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية القبعات الستة في تنمية اتخاذ القرار، وشملت عينة البحث 120 طالبا وطالبة قسم وإلى 04 مجموعات اثنان تجريبية والأخرى ضابطة، خضعوا إلى اختبار مكون من 30 فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها إلى جانب استخدام استراتيجية القبعات الستة وتدريبها لمدة 6 أسابيع كاملة.

بعدها تم إجراء التكافؤ بين المجموعات الأربعة من حيث الذكاء والتحصيل والاختبار البعدي والمستوى التحصيلي للوالدين، حيث تأكد وجود تطور ملحوظ لدى أفراد المجموعة التجريبية.

2. الدراسات الأجنبية: من أهم الدراسات التي شكلت مرجعا حول موضوع الأساليب الحديثة للتفسير التشاركي في الدراسة الحالية هي:

أ. دراسة: Rika Rafikah Agustinand al (2018), The Effect of Brainstorming on Students' Creative Thinking Skill in Learning Nutrition, Journal of Science Learning , 1(2).44-48.

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر العصف الذهني على مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة في تعلم التغذية. والطريقة المستخدمة في هذا البحث هي طريقة شبه تجريبية ذات تصميم الاختبار القبلي والاختبار البعدي. تم أخذ العينة بطريقة أخذ العينات الهادفة حيث تم تعيين مجموعة واحدة كمجموعة تجريبية (25 طالبا) وتم تعيين المجموعة الأخرى كمجموعة ضابطة (25 طالبا). من طلاب الصف السابع في المدرسة الإسلامية العالمية في باندونج، تم الحصول على البيانات الكمية في هذا البحث من الاختبار الموضوعي والاختبار اللفظي TTCT (اختبار تورانس للتفكير الإبداعي)، بينما تم الحصول على البيانات النوعية من ورقة المراقبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة في اختبار مهارات التفكير الإبداعي بدرجة 0.000. وكانت النتيجة لصالح المجموعة التجريبية مما يدل على فاعلية العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب فيتعلم التغذية.

ب. دراسة: Hisham AbouGrad and Jon Warwick (2022), Applying the Delphi Method to Measure Enterprise Content Management Workflow System Performance, Proceedings of the 2022 Computing Conference, Volume 2, Lecture Notes in Networks and Systems, vol 507, Springer, Cham .

وجدت أن طريقة دلفي هي تقنية دراسة ذات خصائص فريدة، حيث أظهرت مساهمة كبيرة في مختلف الممارسات المهنية والدراسات البحثية. فهي مناسبة لقياس أداء نظام وممارسة سير العمل والدراسات البحثية في مجموعة من المجالات مثل: تحديد أدوار المساهمين؛ تحديد القضايا والمشاكل؛ إيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية واستكشاف القضايا الحاسمة، اختيار فريق المشروع والتوقع، فمن الناحية العملية يجب استخدام طريقة دلفي كأسلوب لدراسة اتخاذ القرار في مختلف المجالات، ولذلك يوصى بتطبيق دلفي لإجراء المزيد من دراسات نظم

المعلومات من أجل صياغة معايير اتخاذ القرار أو مؤشرات الأداء الرئيسية لتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف محددة بنجاح، ومع ذلك يمكن إجراء المزيد من الأبحاث بواسطة دلفي على سبيل المثال، يمكن استخدام طريقة دلفي لقياس الأداء المالي من حيث الفعالية والمتانة، ومن الممكن أيضا إجراء المزيد من الدراسات مثل: العلاقات التجارية والمسؤولية الاجتماعية في قياس وتحسين الممارسة المهنية.

ت. دراسة (Fang Lee Cooke & all (2019)، مقال بعنوان: **The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation, Human Resource Management, 59**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنظمة العمل عالية المشاركة، على إبداع الفريق من حيث نظرية القدرة والتحفيز ونموذج الإدخال والعملية والمخرجات للفريق، وهي تعتمد على مجموعة بيانات تتكون من 668 موظفًا من 112 فريقًا في 41 مؤسسة في الصين. كشفت النتائج عن ارتباط أنظمة العمل عالية المشاركة بشكل إيجابي بإبداع الفريق، ليس فقط بشكل مباشر، ولكن أيضًا بشكل غير مباشر، من خلال آلية وساطة متتابعة لمناخ المشاركة والقائد المشترك، عندما يتم وضع العاملين في بيئة عمل مستقلة بدعم من الانخراط في سلوكيات التأثير المتبادل في فرق العمل، وقيادة بعضهم البعض إلى تحقيق مستوى أعلى من الإبداع.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإبداع

يكشف المطلب التالي عن نتائج التحليل الببليومتري لموضوع الإبداع، إلى جانب أهم الدراسات العربية والأجنبية التي عالجت موضوع الإبداع.

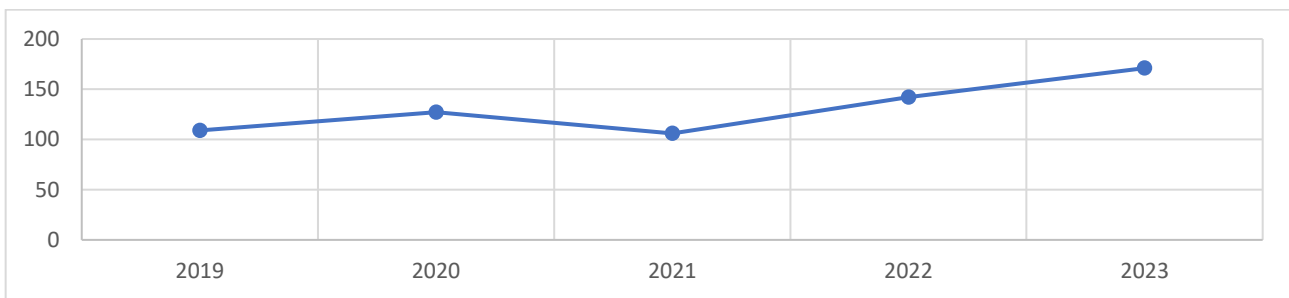
أولاً: التحليل الببليومتري لموضوع الإبداع

أسفرت نتائج تحليل البيانات المأخوذة من قاعدة سكوبس على ما يلي:

1- تطور النشر حول موضوع الإبداع خلال الفترة (2019-2023)

بلغ عدد المقالات المنشورة عبر قاعدة سكوبس حول موضوع الإبداع في مجال الإدارة، الأعمال والاقتصاد خلال السنوات الخمسة الأخيرة (2019-2023) 655 مقالا، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (26): تطور عدد المنشورات حول موضوع الإبداع خلال الفترة (2019-2023)



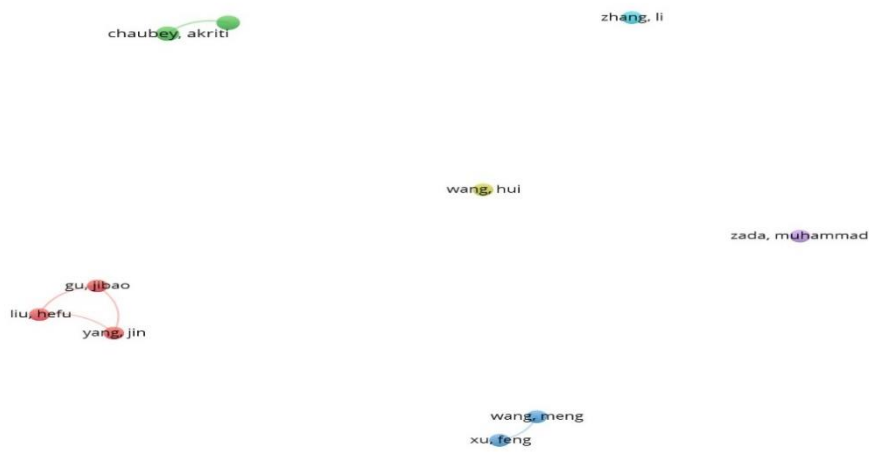
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) وبرنامج اكسال (Excel)

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النشر حول موضوع الإبداع خلال السنوات الأخيرة في تطور مستمر، حيث بلغ عدد المقالات المنشورة عبر قاعدة سكوبس وحدها خلال سنة 2019، 109 مقالا، ليتطور معدل النشر إلى 171 مقالا خلال سنة 2023.

2- المؤلفين الأكثر استشهادا حول موضوع الإبداع خلال الفترة الزمنية (2019-2023)

يسمح التأليف المشترك بالالتقاء الفكري للباحثين والمؤلفين في مختلف العلوم عبر العالم، مما يزيد من القيمة العلمية للمعرفة المتولدة. والشكل الموالي يوضح شبكة تعاون المؤلفين حول العالم فيما يخص موضوع الإبداع:

الشكل (27): شبكة تعاون المؤلفين حول موضوع الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

كشفت قاعدة البيانات سكوبس عن 1664 باحثا في موضوع الإبداع عبر العالم، وفيما يلي سنتعرف على أهم 10 منهم من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول (15): أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع الإبداع

الترتيب	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	اسم المؤلف
01	85	5	Chaubey, akriti
02	85	5	Sahoo, chandan kumar
03	157	4	Liu, hefu
04	149	4	Gu, jibao
05	66	4	Yung,jin
06	45	4	Zada, muhammad
07	23	4	Zhang, li
08	18	4	Xu, feng

09	12	4	Wang, hui
10	5	4	Wang, meng

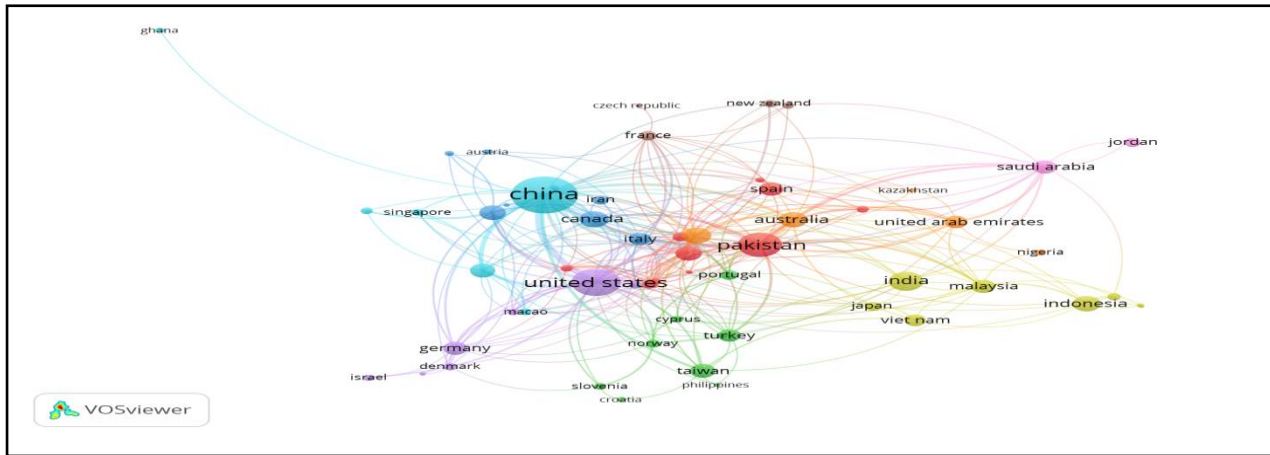
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الباحثين " Chaubey, akriti " و " Sahoo, chandan kumar " قد تصدرا الترتيب بخمسة مقالات و 85 استشهادا، أما باقي الباحثين فتراوحت عدد الاستشهادات بمقالاتهم بين (5-157).

2-الدول الأكثر اهتماما بموضوع الإبداع خلال الفترة الزمنية (2019-2023)

كشفت النتائج عن 86 دولة مهتمة بالنشر حول موضوع الإبداع حول العالم، يشكلون شبكة تعاون في مجال التأليف المشترك حول الموضوع كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (28): شبكة تعاون الدول حول موضوع الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

حيث تبرز من خلال الشكل مجموعات تعاون بين عدة دول، من أبرزها: تجمع حول الولايات المتحدة باللون البنفسجي يضم: ألمانيا، الهند، النرويج، الدنمرك، نيوزيلندا، سلوفينيا. تجمع حول المملكة المتحدة باللون البرتقالي يضم: ألمانيا، إيطاليا، فرنسا، النرويج، تركيا. تجمع حول الصين ويضم: السعودية، رومانيا، إندونيسيا، غانا. والجدول الموالي يمثل ترتيب هذه الدول حسب المراتب العشرة الأولى:

الجدول (16): أكثر 10 دول اهتماما بموضوع الإبداع

الترتيب	قوة الارتباط	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	البلد
01	82	2646	154	الصين
02	36	1696	70	باكستان
03	57	1675	88	الولايات المتحدة
04	22	704	32	المملكة المتحدة

05	29	573	28	أستراليا
06	11	563	26	هولندا
07	14	521	25	كوريا الجنوبية
08	19	499	31	كندا
09	5	411	42	الهند
10	3	120	28	إندونيسيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الصدارة في ترتيب الدول الأكثر اهتماما بالنشر حول موضوع الإبداع كانت للصين برصيد: 154 مقالا و2646 استشهادا، في حين تراوحت عدد مقالات باقي الدول بين (28-70)، أما الاستشهادات فتراوحت بين القيمتين (120-1696).

3- المؤسسات الأكثر اهتماما بموضوع الإبداع خلال الفترة الزمنية (2019-2023)

بلغ عدد المؤسسات العلمية المهتمة بالنشر حول موضوع الإبداع عبر منصة سكوبس 1363 مؤسسة ناشطة في مجال الإدارة، الاقتصاد والأعمال، والجدول الموالي يوضح أبرز 10 مؤسسات وأكثرها اهتماما بالنشر حول موضوع الإبداع:

الجدول (17): مؤسسات البحث الأكثر اهتماما بموضوع الإبداع

الترتيب	عدد الاستشهادات	عدد المقالات	البلد	مؤسسة البحث
01	219	5	باكستان	department of management sciences, hazara university, mansehra "
02	167	4	باكستان	"lyallpur business school, government college university faisalabad, faisalabad "
03	140	3	باكستان	"faculty of management sciences, international islamic university, islamabad "
04	137	4	باكستان	"capital university of science and technology, islamabad "
05	127	5	كندا	"good manschool of business, brock university, st. catharines, "
06	112	4	الصين	school of economics and management, tongji university, shanghai "
07	86	6	الصين	antaicollege of economics and management, shanghaijiao tong university, shanghai "
08	80	3	الصين	"school of management, jiangsu university, zhenjiang "
09	72	4	الصين	"school of management, huazhong university of science and technology, wuhan "
10	64	3	الصين	"school of economics and management, ybeijing, university of science and technolog beijing, "

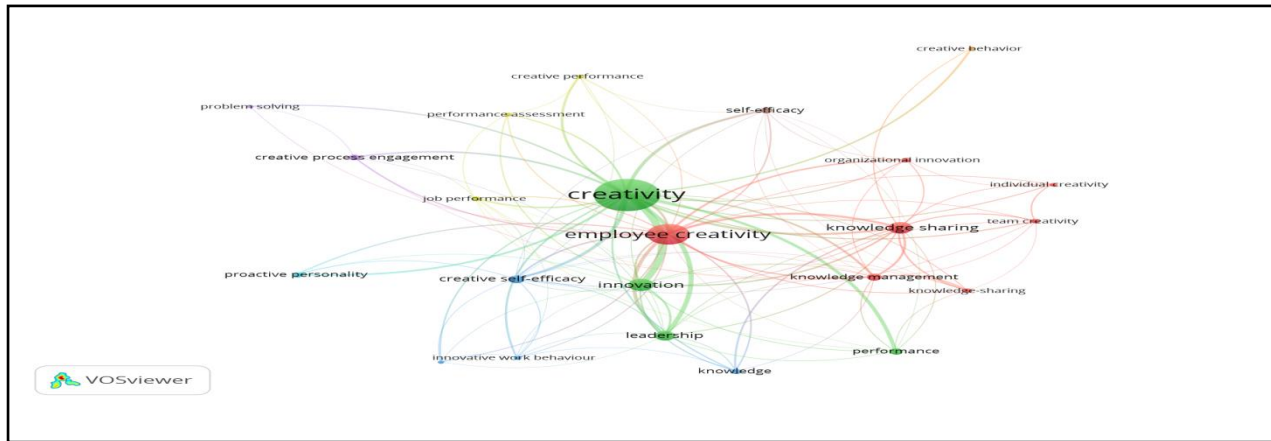
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المراتب العشرة الأولى للمؤسسات العلمية الأكثر اهتماما بالنشر حول موضوع الإبداع تم تقاسمها مناصفة بين الصين وباكستان، إلا أن المرتبة الأولى كانت من نصيب المؤسسة الباكستانية "department of management sciences, hazara university, mansehra" بخمسة مقالات و219 استشهادا.

4- تحليل الكلمات المفتاحية

توجد العديد من المصطلحات ذات الصلة الوثيقة بموضوع الإبداع، والتي تتكرر مرات كثيرة في العديد من المنشورات أو حتى في نفس المنشور، والشكل التالي يوضح أبرز هذه المصطلحات وأكثرها تداولاً:

الشكل (29): الكلمات المفتاحية حول موضوع الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer

يظهر لنا الشكل أعلاه شبكة من المصطلحات المتداخلة والتي تم اعتمادها في الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع، ومن أبرزها نذكر: "creativity"، "employee creativity"، "innovation"، "knowledge"، "sharing"، "problem solving"، "team creativity"، "creative self efficacy".

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع:

فيما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع، والتي تندرج ضمن قائمة مراجع الدراسة الحالية:

1. الدراسات العربية:

تمثل الدراسات التالية جزءاً من البحوث التي اعتمدنا عليها خلال تناولنا لموضوع الإبداع:

أ- دراسة بن سالم أمال وبوقرة رابح (2017) مقال بعنوان: دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، Volume 10, Numéro 18 .

هدفت الدراسة إلى تحديد اطار عام لنموذج الكفاءة مع تحديد مفهوم تحقيق الإبداع بالمؤسسات وكذا علاقة ادارة الكفاءات بتحقيق الإبداع من خلال دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعريريج، حيث تبين من خلال الدراسة أهمية ادارة الإبداع في تحقيق الإبداع بالمؤسسات، أما مؤسسة كندور فقد تبين أنها لا تطبق نموذج الكفاءات، كما أنها تمتلك مستوا ضعيفا من مستلزمات تحقيق الإبداع وتوفير بيئة مشجعة عليه، وهو ما يستوجب على المؤسسة حسب رأي الباحثان إعادة النظر في هذا المجال وإعادة تأهيل نفسها من أجل دعم قدرتها على ادارة كفاءاتها البشرية بفعالية وتتمكن من خلالها تحقيق التميز والإبداع.

ب- دراسة مصطفى بن عودة وصبرينة حمياني(2019) مقال بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 1 عدد 4، ص 160-178.

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي السائد في مدبغة الهضاب الجلفة من وجهة نظر العاملين وتقصي حقيقة وجود أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة ووزعت على عينة نسبتها % 36,45، حيث تم قياس مستوى المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي بواسطة برنامج الحزم الاحصائية SPSS.

حيث تبين من خلال النتائج درجة موافقة عالية للمبحوثين حول المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0,05$ للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة، من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على تعزيز مناخ العمل الحالي والعمل على زيادة قدرتها على احتضان السلوك الإبداعي وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري ومنحها الحوافر المناسبة.

ت- دراسة لبوخ فاطمة (2019 - 2020) أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس الجزائرية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، و تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من عينة الدراسة التي بلغ عددها (107) إطار في ثلاث مديريات هي: مديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين، ومديرية توزيع و مبيعات الجمهور العام، و قد تم استخدام برنامج(SPSS) لتحليل البيانات ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم، الإبداع، والمعرفة وتحقيق التميز المؤسسي بعناصره (القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائق، التركيز على النتائج، التركيز على

العمال، تطوير الشراكات، التحسين المستمر، تطوير الأفراد و المسؤولية المجتمعية في مؤسسة (موبليس)، وفي الأخير اقترحت الباحثة القيام بالمزيد من الأبحاث التي تسهم في تفعيل دور التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.

1- الدراسات الأجنبية

من بين الدراسات الأجنبية حول موضوع الإبداع والتي تركت بصمة واضحة في دراستنا الحالية نذكر:

أ.دراسة(Qinxuan Gu ,Bingqian Liang & Fang Lee Cooke(2020)، مقال بعنوان: **How does shared leadership affect creativity in teams? A multi level motivational investigation in the Chinese , context, The International Journal of Human Resource Management 33(4):1-29.**

هدفت الدراسة إلى البحث فيما إذا كانت القيادة المشتركة تؤثر على الإبداع على مستويات مختلفة من خلال آلية تحفيزية متعددة المستويات وكيفية تحقيق ذلك. تم اختبار النموذج المقترح باستخدام عينتين مستقلتين الدراسة (1) مع 73 موظفًا والدراسة (2) مع 501 موظفًا من 84 فريقًا في السياق الصيني. توفر نتائج الدراسة 1دعمًا أوليًا لتأثير القيادة المشتركة المتصورة على الإبداع على المستوى الفردي، في حين تدعم نتائج الدراسة 2 آلية التحفيز متعددة المستويات المقترحة بين القيادة المشتركة والإبداع على مستوى الفريق والمستوى الفردي. تقدم النتائج مضامين نظرية للقيادة المشتركة وأبحاث الإبداع، كما توفر مضامين إدارية، وخاصة بالنسبة للمجتمعات الأبوية مثل الصين، حيث يظل احترام التسلسل الهرمي الاجتماعي قاعدة ثقافية سائدة.

ب.دراسة (Muhammad Bilal Kayani & al (2023) مقال بعنوان: **How does leadership bring individual creativity A mediation and moderation analysis, International Journal of Work Innovation Vol. 3, No. 4.**

هدفت إلى اختبار مدى تأثير القيادة الشاملة والقيادة التحويلية على الإبداع الفردي للموظفين في صناعة العقارات في روالبندي وإسلام بباكستان، كما يبحث تأثير التمكين النفسي كوسيط و ثقافة التعلم التنظيمي كوسيط لمزيد من دعم العلاقة من خلال الأخذ في الاعتبار إجمالي 250موظفًا من موظفي القطاع العقاري في المدينتين التوأم باستخدام طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية والملائمة، استجاب ما مجموعه (185موظفًا)، تم استخدام برنامج smart pls 3 لتحليل البيانات المأخوذة من الاستبيانات، حيث أظهرت النتائج أنه على الرغم من حقيقة أن العاملين قد ينظرون إلى أنفسهم على أنهم في وضع أفضل من زملائهم في العمل، إلا أن القيادة الشاملة لم يكن لها أي تأثير على الإبداع الفردي للموظفين، ومع ذلك فقد وجد أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الفردي. علاوة على ذلك، فقد وجد أن الوساطة في التمكين النفسي كانت ذات دلالة إحصائية، بينما وجد أن الاعتدال في ثقافة التعلم التنظيمي غير مهم.

ت.دراسة QinxuanGu & Yiqi Wu (2023): مقال بعنوان: **Control HRM and employee creativity acurvilinear moderated mediation model, Asia Pacific Journal of Human Resources.**

هدفت بالاعتماد على نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (SIP) ونظرية التنشيط، إلى وضع نظرية لنموذج الوساطة المنحني الذي يربط العاملين ذوي الخبرة بإدارة الموارد البشرية (التحكم في إدارة الموارد البشرية) وإبداع العاملين. باستخدام بيانات متعددة المصادر من (814) موظفًا و(751) مشرفًا، نجد أن التحكم في إدارة الموارد البشرية الذي يتمتع بخبرة العامل لديه علاقة مقلوبة على شكل حرف لامع قوة عمل العامل وأن قوة العمل ترتبط بشكل إيجابي بإبداع العامل.

المطلب الرابع: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

من أجل فهم العلاقة النظرية الارتباطية بين متغيرات الدراسة أو بين بعضها، استعنا بالدراسات التالية:

أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع

أثبتت الدراسات التالية وجود علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي والإبداع، كما يلي:

1. دراسة لطيسة عبد الحليم ودرارني ناصر (2019) مقال بعنوان: دور التمكين الإداري في إبداع العاملين دراسة حالة بالمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية Volume 10, Numéro 3.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة-، ولتوضيح العلاقة بين متغيري البحث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمه (62) فردا واسترد منها (54) استبيانها، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي spss في معالجة البيانات. ومن النتائج المتوصل إليها وجود دور للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز" في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2. دراسة Salem Mohamed A. Mansur & GuozhuJia (2019) مقال بعنوان:

transformational leadership and individual creativity : an Integrated Approach of empowerment as a Mediator , Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 322 2nd International Seminar on Education Research and Social Science.

هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للتمكين الهيكليين القيادة التحويلية والإبداع الفردي، تم جمع البيانات (450) من أعضاء هيئة التدريس من المؤسسات التقنية العليا في ليبيا. تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية والتمكين الهيكلية يؤثران بشكل إيجابي على الإبداع الفردي، وتشير النتائج أيضا إلى أن التمكين الهيكلية يتوسط جزئياً العلاقة بين قيادة التحويلية والإبداع الفردي.

3. دراسة الأخضر خراز وعلامي خديجة (2021) مقال بعنوان: أثر تطبيق أبعاد التمكين في رفع القدرات الإبداعية للعمال في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية استقصائية بمؤسسة الاسمنت لولاية سعيدة- ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، Volume 10, Numéro 3

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع إدارات مؤسسة الاسمنت والبالغ عددهم 30 إطارا. ومن بين أهم النتائج الدور الهام للتمكين في الرفع من مهارات وقدرات العاملين الإبداعية داخل المؤسسة. ثانيا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي أما الدراسات التالية فأثبتت وجود علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي كما يلي:

1. هدفت دراسة محمد براي ووهيبة الجوزي (2020) مقال بعنوان: التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة الموافق، Volume 16, Numéro 3

إلى إجراء دراسة نظرية للأدبيات السابقة التي بحثت في موضوع التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة حيث توصلت إلى أنها من أهم وأبرز الاستراتيجيات الحديثة والناجحة التي تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيقها مع الحرص على التكامل بينهما باعتبارهما ضرورة تنظيمية ملحة وأحد الخطوات الهامة من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية وبلوغ الأهداف المخطط لها.

2. هدفت دراسة graham jones and al (2020) مقال بعنوان: Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success, International Journal of Innovation Science, Vol. 12 No. 3 .

إلى البحث في سبل تحسن الأداء الابتكاري للفرق وأهم أدوات واستراتيجيات إدارتها بشكل مناسب من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة، وعلى ضوءها توصل الباحثون إلى ضرورة إدارة التوترات الإبداعية لفرق الابتكار بشكل مناسب من خلال توفير الأدوات اللازمة لتمكين هذه الفرق من أجل تحقيق النجاح والتقدم المستمرين كما اعتبروا أن أي مناقشة لأدوار مثل هذه الفرق لا تكتمل دون قبعات التفكير الست والتي تعتبر أداة جد فعالة للفرق في دفع الأفراد إلى التصرف خارج مناطق الراحة الخاصة بهم، مما يعزز النمو الشخصي والتعاطف مع أعضاءها من ذوي التفضيلات المختلفة.

1. دراسة سليمان صبرينة وبوجنانة أحلام (2023) مقال بعنوان: دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر جيجل، مجلة العلوم النفسية والتربوية، Volume 9, Numéro 1

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين التنظيمي في تحسين أداء فريق العمل وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية تكونت من (50) مبحوثاً ، تم استرجاع (45) استبانة تمت معالجتها الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين أداء فريق العمل، مع ملاحظة عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنقويض السلطة في حين، أظهرت مشاركة المعلومات تأثيراً كبيراً عليها.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع

فيما يلي نستعرض بعضاً من الدراسات التي أكدت وجود علاقة ارتباط بين الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع:

1. بينت دراسة: Avella, J. R. (2016). Delphi panels :Research design, procedures, advantages, and challenges. *International Journal of Doctoral Studies*, 11.

أن أسلوب دلفي يتميز بالعديد من المزايا التي تجعل منه أداة فعالة لخلق الإبداع وتنميته ولعل الميزة الرئيسية لطريقة دلفي تأتي في تحقيق الإجماع في مجالات عدم اليقين أو في المواقف التي تفتقر إلى العلاقة السببية وينطبق هذا بشكل خاص في حالة الدراسات التي تركز على الموضوعات التي يحتمل أن تشارك فيها مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، كما تركز تصميمات دلفي على قدرة التخصصات المختلفة على مشاركة المعرفة وتحفيز الأفكار الجديدة التي يمكن أن توسع قاعدة المعرفة لأعضاء اللجنة الآخرين في مناقشة معايير القبول الافتراضية، حيث يمكن أن يؤدي وجود أعضاء هيئة التدريس المشاركين إلى توفير رؤية ثاقبة وربما تصحيح المفاهيم الخاطئة بين مجموعات المشاركين الآخرين والتي يمكن أن توسع من منظورهم.

2. دراسة بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة (2018) مقال بعنوان: دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسلقوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، Volume 4, Numéro 1.

هدف الورقة البحثية إلى بيان دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات مؤسسة تمسلقوت لصناعة الأنابيب ولاية أدرار، وهذا من خلال تقديم معارف نظرية لحلقات الجودة والتفكير الإبداعي وبيان العلاقة بين الحلقات الجودة وتنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، كما تم تحليل دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل المشكلات في مؤسسة ، وهذا بتمسلقوت لصناعة الأنابيب نموذجاً اختيار عينة

مكونة من مدراء المصالح ورؤساء الأقسام والعاملين والعاملين المهنيين فيها، حيث تم معالجة المعلومات والبيانات المجمعة باستخدام SPSS23 من أهم نتائج الدراسة أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين جودة أداء وإبداعات المؤسسة كما أن للتفكير الإبداعي أثرا إيجابيا على تنمية قدرات العاملين في إنتاج طرق ومناهج جديدة لحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة.

3. دراسة عبدالقادر سلمان مسلم الهويل ومنال محمد حمدان الغزو(2023) مقال بعنوان: أثر التدريس باستخدام استراتيجيتي القبعات الست والعصف الذهني في التفكير العلمي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، (1)3 .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريس باستخدام القبعات الست والعصف الذهني في التفكير العلمي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم، وشملت عينة الدراسة 100 طالب وزعوا على ثلاثة مجموعات، حيث درست المجموعة التجريبية الأولى وفق أسلوب قبعات التفكير الست، في حين درست المجموعة التجريبية الثانية وفق أسلوب العصف الذهني، أما المجموعة الضابطة فدرست وفق الطريقة الاعتيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين رئيسيتين هما: دليل المعلم في استخدام القبعات الست والعصف الذهني، واختبار قياس التفكير العلمي بعد التأكد من صدقهما وثباتهما.

وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ في التفكير العلمي لدى الطلبة تعزى إلى طريقة التدريس لصالح المجموعتين التجريبيتين (القبعات الست والعصف الذهني) على حساب المجموعة الضابطة.

4.دراسة رضا السيد محمد سليمان (2023) مقال بعنوان: أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات على ديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد فريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ومدى تأثيره على ديناميكية الفريق والأداء الإبداعي الفعال لدى عينة من العاملين الإداريين في شركتين متعددة الجنسيات في مصر قدرت ب 30 موظفا إداريا، وقد تم اعتماد الأسلوب الاستقصائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وبعد إجراء التحاليل الإحصائية المناسبة خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد الفريق وديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال في الشركات محل الدراسة.

رابعا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع

في حين أثبتت الدراسات التالية وجود علاقة ارتباط بين التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، والإبداع، كما يلي:

1. دراسة قاسم إبراهيم الشعار وفايز جمعه النجار (2015) ، مقال بعنوان: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، والبالغ عددها (26) مصرفاً. طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بنسبة 50%، تم معالجتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي بينت نتائجها وجود أثر ذا دلالة احصائية للمتغيرات «مشاركة وتمكين العاملين» على المتغير التابع "الإبداع التكنولوجي" في المصارف العاملة في الأردن.

2. دراسة Farhan Ahmed andal (2016) مقال بعنوان: The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2016, Vol. 10 (2), 335-358 .

تثبتت هذه الدراسة بشكل تجريبي الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التعاونية في تعزيز عمليتين لتبادل المعرفة أي التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة، مما يعزز في النهاية إبداع العاملين في المنظمة، تم اعتماد استراتيجية البحث الكمي وطريقة المسح المقطعي لجمع البيانات، تم استخدام استبيان لجمع البيانات من 189 مديراً يعملون في 87 منظمة أعمال مدرجة في بورصة لا هور في باكستان. اكتشف التحليل العملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية وجود تأثير كبير وإيجابي للثقة والعمل الجماعي والتمكين (أوجه الثقافة التعاونية) على كل من التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة (أبعاد تبادل المعرفة). وتبين أن التنوع الثقافي له تأثير ضئيل على كلا البعدين المتعلقين بتقاسم المعرفة. ومع ذلك، كان لكلا البعدين من أبعاد تبادل المعرفة تأثير إيجابي كبير على إبداع العاملين، وتدعم نتائج هذا البحث مجموعة المعرفة الحالية من خلال تحديد دور الثقافة التعاونية وتبادل المعرفة والإبداع بين العاملين.

3. دراسة زقار ليلي (2023) أطروحة دكتوراه إدارة أعمال بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي * دراسة ميدانية *، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة كندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج (الجزائر)، ولتحقيق الغرض من الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 200 عامل، استخدمت منها 176 في الدراسة، كما تم معالجة بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss v 23، وقد أكدت النتائج المتحصل عليها، وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المعنى، الاستقلالية، الأثر) على الإبداع التكنولوجي لدى العاملين في مؤسسة كندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج الجزائر.

المطلب الخامس: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بمتغيرات الدراسة الحالية والعلاقة بينها والتي أجريت خلال الفترة الممتدة بين (2015-2023)، والتي استفادت منها الدراسة الحالية في:

- تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، والعلاقة بينها.
- بناء مقياس الدراسة.
- مقارنة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.
- سنتوقف عند أهم التقاط التي اختلفت أو تقاطعت فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعددت أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:

1. من حيث الهدف من الدراسة

بحثت معظم الدراسات السابقة في علاقة الأثر بين المتغيرات، إلا أن منها ما اكتفى باختبار الأثر المباشر بين متغيرين مثل دراسة: (دراسة زكريا مطلق الدوري (2018)، دراسة: Rika Rafikah Agustin & al (2018) دراسة لبوخ فاطمة (2019 - 2020)، دراسة زوليخة بومدين ونور الدين عيساني (2021))، وأخرى تعدته إلى الأثر الغير المباشر بين ثلاثة متغيرات على غرار الدراسة الحالية و: (دراسة R. Abukhait, S. Bani- & Maryam Ali Muhammad (2022) Bilal Kayani، دراسة Melhem & R. Zeffane (2018)، دراسة Jabran Khan & all، (2020) دراسة R. Abukhait, S. Bani- & Maryam Ali Muhammad (2022) Bilal Kayani).

2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة

تتفق العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث اختيارها للمؤسسات الاقتصادية كمجتمع لبحثها ونذكر منها: دراسة Farhan Ahmed & ALL (2016)، دراسة بن سالم أمال وبوقرة رابح (2017)، دراسة زكريا مطلق الدوري (2018)، دراسة بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة (2018)، دراسة R. Abukhait, S. Bani- & Maryam Ali Muhammad (2022) Bilal Kayani، دراسة Fang Lee Cooke & al (2019) Melhem & R. Zeffane (2018)، دراسة ناصر (2019)، دراسة مساعدي عماد (2019-2020)، دراسة Jabran Khan & al (2020)، دراسة الأخصر خراز وعلامي خديجة (2021)، دراسة R. Abukhait, S. Bani- & Maryam Ali Muhammad Bilal Kayani (2022)، دراسة السيد محمد سليمان (2023)، دراسة زقار ليلي (2023)، حيث تراوحت عينة هذه الدراسات بين (100 و 385) مفردة، في حين قدرت عينة الدراسة الحالية ب 391 مفردة.

3. من حيث أدوات جمع المعلومات والبيانات

اعتمدت كل من الدراسة الحالية وجل الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، مثلما هو الحال بالنسبة ل (R. Abukhait, S. Bani-Melhem & R. Farhan Ahmed & al (2016)، Zeffane (2018)، دراسة زكريا مطلق الدوري (2018)، دراسة لطيسة عبيد الحليم ودرارني ناصر (2019) دراسة مصطفى بن عودة وصبرينة حمياني (2019)، دراسة لبوخ فاطمة (2019-2020)، دراسة مساعدة عماد (2019-2020)، دراسة (2020) Jabran Khan & al، دراسة ديدوني يوسف (2021-2022)، دراسة Maryam Ali Muhammad & Bilal Kayani (2022)، دراسة Carsten C. Schermuly & al (2023).

4. من حيث المناهج العلمية والبرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تقاطعت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية، على غرار منهجية نمذجة المعادلات البنائية، تحليل المسار والبرنامج الإحصائي smart pls (R. Abukhait, S. Bani-Melhem & Farhan Ahmed & ALL (2016)، R. Zeffane (2018)، دراسة (2020) Jabran Khan & all، دراسة Carsten C. Schermuly & all (2023)، دراسة Maryam Ali Muhammad Bilal Kayani & (2022)، برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: SPSS، ومن بين هذه الدراسات نذكر: (دراسة زكريا مطلق الدوري (2018)، دراسة مساعدة عماد (2019-2020)، دراسة ديدوني يوسف (2021-2022)، دراسة مصطفى بن عودة وصبرينة حمياني (2019) دراسة لبوخ فاطمة (2019-2020)، دراسة لطيسة عبد الحليم ودرارني ناصر (2019)، في حين استندت بعض الدراسات إلى المنهج شبه التجريبي، وأخرى إلى المنهج التحليلي.

ثانياً: تحديد الفجوة البحثية (أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة)

رغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط إلا أن ذلك لا يمنع بروز بعض الاختلافات التي تميزها، والتي تشكل فجوة بحثية وجب معالجتها، ومن بين هذه الاختلافات نذكر:

لم يسبق للأدبيات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية الجمع بين الإبداع والتمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في دراسة واحدة من قبل، أو بالأحرى لم يسبق البحث في العلاقة أو الأثر بين هذه المتغيرات مجتمعة في الدراسات السابقة، وهو ما يمنح الدراسة الحالية الأصالة والسبق العلمي في دراسة الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي في الإبداع بالمؤسسة.

في الوقت الذي لم يسبق فيه للأدبيات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية الجمع بين عدة أساليب حديثة للتسيير التشاركي في دراسة واحدة، جمعت الدراسة الحالية بين ستة أساليب لتختبر دورها في العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع.

في الوقت الذي اكتفت فيه الدراسات السابقة باتباع منهج واحد وأسلوب وبرنامج احصائي واحد، جمعت الدراسة الحالية بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما استخدمت عدة برامج إحصائية (spss, smart .pls4, Excel).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

إلى جانب التعريف بالمؤسسات محل الدراسة سنتطرق بالترتيب إلى أهم الخطوات والإجراءات التي ستعتمد في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

تمت الدراسة الميدانية على مستوى عينة من مؤسسات سوناطراك سكيكدة، والتي سنتعرف عليها من خلال هذه اللوحة الموجزة:

أولاً: لمحة عن مؤسسة سوناطراك:

تم تأسيس شركة سوناطراك بعد مرور عام من الاستقلال، حيث اتضح للمسؤولين أنذاك إنشاء شركة وطنية للمحروقات لاستغلال الموارد النفطية في الجزائر، تشمل أنشطتها جميع جوانب الإنتاج والاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير لتمتد أنشطتها البتروكيمياويات إلى تحلية مياه البحر. حيث أعلن عن قيام شركة وطنية لنقل المحروقات بموجب المرسوم الوزاري رقم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31. وهي تعتبر اليوم من أكبر المؤسسات العالمية في مجال الصناعات البترولية والغازية برأسمال يقدر بـ 1 000 000 000 000 دج. حيث تصدر الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك الريادة في القارة الإفريقية، في حين تحتل المرتبة الثانية عشرة بين شركات النفط في العالم، كما أنها المصدر الثاني للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. بعدما انطلقت الشركة برأس مال 400 مليون دج ومنطقة التنقيب 4.46 كلم²، ها هي اليوم تملك 99% من النشاط الخاص بإنتاج البترول الخام ومنطقة تنقيب مساحتها 1.085 مليون كلم²، وهي حاضرة على مستوى النقل والتحويل ولها احتكار على التجارة الخارجية وتمويل السوق الوطنية بالمحروقات السائلة الغازية ومشتقاتها. فقد اعتمدت دائماً استراتيجية التنوع، وتقوم بتطوير الأنشطة في مجال توليد الكهرباء، ومنذ إعادة هيكلتها عام 1981 إلى يومنا هذا تحتفظ سوناطراك بالمهام الرئيسية في قطاع الهيدروكربونات وهي:

-التعدين، التشكيل والإنتاج،-نقل الهيدروكربونات، -معالجة وتسييل الغاز الطبيعي، تسويق المواد الهيدروكربونية السائلة والغازية.

1- أهداف شركة سوناطراك:

- البحث والتنقيب عن حقول الغاز والبتترول.
- استغلال حقول البترول.
- تسويق أكبر كمية من الغاز والبتترول وتحقيق أرباح.
- تحديد شبكة النقل والتسويق للقيام بوظيفة التسويق على أحسن وجه والنقل لمختلف الأماكن.

2- تنظيم سوناطراك: (أنظر الملحق رقم (1))

- أ. الهياكل التشغيلية: تنفذ أعمال المجموعة وتطوير إمكانياتها التجارية داخل الوطن وخارجه من خلال مجموعة من الأنشطة التشغيلية التي تقع في الغالب تحت سلطة نائب الرئيس وهي:
- أنشطة التنقيب والإنتاج (EP): مهمتها البحث التطوير، والاستغلال والإنتاج.
 - أنشطة التسييل والتكرير والبتروكيمياويات (LQS,LRP): تهدف إلى تحويل المواد الهيدروكربونية من خلال تسييل الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المسال.
 - نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC): يؤمن نقل المحروقات من مراكز الإنتاج في الجنوب إلى مراكز الطلب والتصنيع في الشمال (السوق الوطني، التصدير).
 - أنشطة التسويق (COM): تهدف إلى تطوير وتطبيق استراتيجية سوناطراك في مجال تسويق المحروقات في السوق المحلية والدولية، وذلك من خلال التعاون مع شركة NAFTAL، بتزويد الأسواق المحلية بمنتجات النفط والغاز وLGP, HYPROCSC، للنقل البحري، وCOGIZ، لتسويق الغازات الصناعية
- ب. الهياكل الوظيفية: وتضم قطبين هما:
- إدارة الشركة: وتضم بدورها: الاستراتيجية والتخطيط الاقتصادي (SPE)، المالية، الموارد البشرية.
 - الإدارة المركزية: تضم هي الأخرى الأقسام التالية: الشؤون القانونية، نظام المعلومات الحاسوبية، الخدمات اللوجستية، الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى قسمين جديدين هما:
 - تطوير الأعمال (BSD): قسم جديد مسؤول عن اكتشاف فرص النمو وتقييم وإطلاق مشاريع جديدة في الأنشطة الأساسية للشركة.
 - تطوير الأبحاث (RDT): قسم جديد مسؤول عن تعزيز وتنفيذ البحوث التطبيقية وتطوير التقنيات في الأعمال الأساسية للشركة.

3. أقسام شركة سوناطراك:

- قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج، قسم تمييع الغاز، قسم التسويق، قسم الإدارة العامة، قسم النقل بالأنابيب، حيث يتفرع قسم النقل إلى 8 مديريات الاستغلال وهي :

المديرية الجهوية لنقل المحروقات المتواجدة بأرزيو، المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب بحوض الحمراء بحاسي مسعود، المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو إيطاليا، المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو اسبانيا، المديرية الجهوية لنقل المحروقات للوسط المتواجدة ببجاية، المديرية الجهوية لنقل المحروقات عين أمناس، المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط، المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجد بسكيكدة.

ثانيا: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

1. المديرية الجهوية للنقل عن طريق الأنابيب - سكيكدة

تعد منطقة النقل الشرقية RTE واحدة من اثنتي عشرة (12) مديرية تشغيلية لنشاط النقل عبر خطوط الأنابيب (TRC). ويؤمن نقل ثلاثة (03) منتوجات هيدروكربونية من الجنوب: البترول الخام، المكثفات، الغاز. تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكدة سنة 1974 وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكدة ويتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب انطلاقا من حقول الإنتاج الموجودة بحاسي الرمل وحاسي مسعود إلى مراكز الاستغلال المتواجدة في شرق البلاد وكذلك نقل الغاز وتوزيعه إلى الأسواق التونسية والإيطالية وكذلك نقل البترول والغاز إلى أوروبا عبر ميناءين بتروليبين بالإضافة إلى صيانة منشآت شبكة نقل المحروقات.

أ. مهامها:

- نقل النفط الخام والمكثفات والغاز الطبيعي عبر الأنابيب من حوض الحمراء وحاسي الرمل إلى سكيكدة في ظل أفضل شروط السلامة وحماية البيئة والتكلفة والوقت؛
- تخزين النفط الخام والمكثفات.
- حصر الهيدروكربونات السائلة والغازية؛
- تحميل الناقلات بالمنتجات (النفط الخام والمكثفات) المعدة للتصدير عن طريق شركة STH بموجب اتفاقية.
- تزويد مصافي "RA1K" و "RA2K" بالزيت الخام والمكثفات على التوالي.
- توصيل الغاز الطبيعي إلى مجمع التسييل GL1K ؛
- توريد الغاز الطبيعي لفروع GRTG بشرق الجزائر ووحدات المنطقة الصناعية سكيكدة وكذلك محطات توليد الكهرباء SK سكيكدة و CTH سكيكدة و SKD Koudiet دراوشة - الطارف.
- تسيير واستغلال محطات الضغط والضخ للحفاظ على قدرة الضخ والضغط المسطرة لها
- دائرة حماية المنشآت: مهمتها هي حماية منشآت نقل المحروقات وكذلك الخزانات بواسطة عدة مصالح
- دائرة الصيانة: مكلفة بالحفاظ والتسيير التقني والإداري لتكسيبات المنطقة، صيانة وتأهيل هياكل النقل فيها.

2. مركب تكرير البترول سكيكدة (RA1K)

يعتبر مركب تكرير البترول سكيكدة، والذي يرمز إليه بـ RA1K ومعناه (RAFFINERIE SKIKDA) ويسمى كذلك بمصفاة سكيكدة، أكبر مركب تكرير بترول في إفريقيا، وهو واحد من سبعة مركبات تكرير بترول في

الجزائر، حيث تم بناؤه على مساحة 190 هكتار مربع، في جانفي 1976 بعد العقد الذي تم توقيعه في 30 أفريل 1974 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية **SNAM PROGETTI** و **SAIPEM**، وقد دخل العقد حيز التنفيذ بعد عام واحد (11 في مارس 1975) بالمناولة مع ثلاث شركات وطنية رئيسية هي: **SONATRO**، **SONATIBA**، **SNMETAL**.

انطلق إنجاز المشروع في 2 جانفي 1976، وتم استلام المشروع ودخوله الاستغلال مع نهاية مارس 1980، بقدرة تكرير 15 مليون طن من النفط الخام سنويا. (1)

كان مركب تكرير البترول سكيكدة تابع للمؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها **ERDP** التي أنشأت بموجب المرسوم رقم 80-101 الصادر بتاريخ 1980/01/01، وكانت فرع 100% من شركة سوناطراك.

في سنة 1987 تم تقسيم المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها بمقتضى المرسوم رقم 87-189 إلى مؤسستين وطنيتين هما:

- نفتك (اختصار لـنفط تكرير) **NAFTEC** مكلفة بتكرير البترول لصالح شركة سوناطراك.
- نפטال (اختصار لـنفط الجزائر) **NAFTAL** مكلفة بتسويق المواد البترولية وتوزيعها.

في تاريخ 2009/07/01 تم اندماج المؤسسة الفرعية نفتك مع الشركة الأم سوناطراك عن طريق عقد اندماج وامتصاص، لتتحول إلى قسم التكرير في شركة سوناطراك.

في تاريخ 2009/07/04 تم إبرام عقد بين شركة سوناطراك والشركة الكورية سامسونغ من أجل إعادة تأهيل، تجديد، وتحديث المركب وذلك بتكلفة أكثر من 2 مليار دولار أمريكي، حيث كان هذا العقد يتضمن أربعة أغلفة مالية بأربع عملات مجزئة كما يلي: (2)

- 1 720 012 493 دولار أمريكي

- 11 000 484 701 ين ياباني

- 53 000 180 يورو

- 64 717 861 668 دينار جزائري

فأصبح المركب يتربع على مساحة 250 هكتار مربع عوض 190 هكتار مربع، وبطاقة معالجة إضافية تقدر بـ 1.5 مليون طن متري من النفط الخام سنويا، لتصبح طاقة المعالجة الكلية لـنفط الخام من 15 مليون طن متري/سنة إلى 16.5 مليون طن متري/سنة.

(1) Rapport d'activité sur l'unité de récupération des aromatiques U200 Benzène, chapitre 1, P4

(2) Contrat n° DEV-K-23-09, avec le partenaire Samsung, juillet 2009, article n° 17, P63

أ. مهمة مركب تكرير البترول سكيكدة: RA1K

إن مهمة مركب تكرير البترول سكيكدة، هي تحويل النفط الخام BHM القادم من حاسي مسعود بواسطة وحدة النقل RTE سكيكدة، (يتم نقل النفط الخام بواسطة خط أنابيب قطره 27 بوصة على مسافة 760 كم من حقول النفط إلى المركب) بقدرة معالجة 16.5 مليون طن متري في سنة، بالإضافة إلى النفط الخام المنخفض المستورد (Brut Réduit Importé) BRI 277000 طن متري في السنة.⁽¹⁾

ب. التركيبة العمالية للمركب:

من خلال المعلومات المستقاة من مصلحة المستخدمين المركب يشتغل بقدرة عمالية تقدر 1 734 عامل، لكن حاليا المركب يشتغل بعدد 1 578 عامل فقط، ينقسمون إلى الفئات التالية:

الجدول (18): عدد عمال مركب تكرير البترول سكيكدة حسب الوظيفة

الوظيفة	إطار سامي	مهندس	إطار جامعي	إطارات أخرى	تقني سامي	متحكم إداري	منفذ مساعد	المجموع
العدد	18	240	96	389	685	125	25	1578

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات مصلحة المستخدمين

مهمة مركب تكرير البترول سكيكدة هي تحويل النفط الخام إلى منتجات بترولية تستوفي المواصفات المطلوبة "بالمعايير الوطنية والدولية"، وتهدف هذه المنتجات المتمثلة في غاز البترول المميع، الوقود، الزفت والعطريات إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية ويتم تصدير الفائض إلى الخارج. يقوم المركب بتكرير كميات البترول على النحو التالي:

- النفط الخام حاسي مسعود BHM، بقدرة سنوية تبلغ 16.5 مليون طن متري.
- النفط الخام المنخفض المستورد BRI لإنتاج زفت الطرقات، والزفت المؤكسد بقدرة سنوية 277000 طن متري.

كما تتسم عملية الإنتاج بالتشعب والتعقيد والحجم الهائل، حيث يمون المركب بصفة شبه كلية السوق المحلية من الوقود، فهو يشغل بذلك مكانة استراتيجية في الاقتصاد الجزائري.

ت. وحدات الإنتاج في المركب: وتتمثل في الوحدات الرئيسية التالية:⁽²⁾

- وحدتان 10 و 11 للتقطير الجوي (TOPPING)، وهما أهم وحدتان في المركب ككل؛
- وحدتان (100 و 100P) والوحدة 103: لتحويل منتج النفط المتوسطة والثقيلة؛

⁽¹⁾Rapport d'activité sur l'unité de récupération des aromatiques U200 Benzène, chapitre1, P4

⁽²⁾Citation du rapport d'activité sur l'unité de récupération aromatiques U200 Benzène, ch1, PP 7-10

- الوحدتان 31/30 و 104 لمعالجة الغاز وفصله (GPL غاز البترول المميع (Gaz de Pétrole Liquéfié)؛
- الوحدتان 200 و 500 لاستخراج العطريات؛
- الوحدة 400 لبلورت وفصل الشبه الإغزليين
- الوحدة 70 إنتاج الزيت؛
- الوحدتان ISOM1(U700-U701) و ISOM2(U702-U703) لإنتاج المنتج النصف مصنع الإيزوميرا.
- والوحدات والمرافق المساعدة:
- الوحدة 600 للتخزين والخط والشحن (MELEX)؛
- الوحدة 62 لنزع المعادن من الماء؛
- الوحدة 1050: محطة توليد الكهرباء الحرارية (C. T. E)؛
- كما يملك المركب حوالي 150 خزان بمختلفة الأنواع والأحجام كل نوع مخصص لمنتج معين، فمثلا الخزانات الكروية مخصصة لغاز البوتان والخزانات السجائرية مخصصة لغاز البروبان.

3. مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K:

يعد هذا المركب أحد أقطاب الصناعة والطاقة في الجزائر عموما وفي ولاية سكيكدة خاصة وقد تم إنشائه من طرف الشركة الجزائرية الفرنسية سونلغاز SONALGAZ تطبيقا لاتفاق الموقع في 29 جويلية 1967 بين الحكومتين الجزائرية والفرنسية وقد تم توزيع رأس مال الشركة بالتساوي بين الطرفين وأوكلت مهمة إنجاز هذا المركب إلى الشركات الفرنسية وهي: CEMCITECCMPSOTRABAZ يقوم هذا المركب بتمييع الغاز الطبيعي الذي يحصل عليه من المورد الطبيعي حاسي الرمل مباشرة عبر أنبوب يمتد على طول 580 كلم وسمك 40 بوصة.

أما فيما يخص موقع المركب فيقع في المنطقة الصناعية بسكيكدة على بعد 3.8 كلم شرقا من مقر الولاية يحده من الشمال ساحل العربي بن مهيدي وشرقا المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء ENIP ومن الغرب المؤسسة الوطنية للميناء EPS ومن الجنوب شركة الصيانة الصناعية SOMIK.

يمتد مركب إنتاج الغاز الطبيعي من الآبار الموجودة في حاسي الرمل، عن طريق شبكة من الأنابيب لنقل الغاز بعد المعالجة والتمييع والتخوين ثم ملء بواخر الغاز الطبيعي.

يقع المركب في شرق مدينة سكيكدة ويتربع على مساحة تقدر بـ: 92 هكتار، يحتوي المركب على وحدات للتمييع وهي:

- 1- الوحدة المركزية.
- 2- وحدة التخزين وتفريغ المنتج.
- 3- وحدة معالجة الغاز البترولي GPL

أ. خصائص مركب تمييع الغاز الطبيعي:

- القدرة الإنتاجية:

- ❖ ينتج المركب الغاز الطبيعي المميع 12 مليون م³ في السنة.
- ❖ الايتان 323000 طن في السنة.
- ❖ البروبان 306240 طن في السنة.
- ❖ البيتان: 213510 طن في السنة.
- ❖ الغازولين: 113850 طن في السنة.

ب. السعة الكاملة للتخزين:

تستعمل وحدة التخزين والتفريغ للغاز الطبيعي المميع بقدرة تخزين 315000 م³، وتوزع إلى المرافق وتحتوي

على:

- ❖ 05 خزانات كبيرة من الغاز الطبيعي بسعة 308000 م³.
- ❖ 02 خزانات لغاز البروبان بسعة 2500 طن.
- ❖ 01 خزان لغاز البوتان بسعة 3300 طن.

- المجال البشري:

تضم مؤسسة تمييع الغاز الطبيعي 1028 GL1/K عامل موزع على 14 مصلحة وكل مصلحة تضم عدد

معين من العمال.

وفيما يخص المجال البشري الذي طبقت حوله أدوات البحث وأجريت فيه الدراسة كذلك فقد شمل دائرة الموارد

البشرية والتي تضم مصلحتين هما مصلحة التكوين ومصلحة تسيير المسارات المهنية والتوظيف والتي تضم 21

مفردة، كذلك مصلحة الأجور والتي تضم 5 مفردات، وكذلك مصلحة الشؤون القانونية والتي تضم 6 مفردات.

الجدول (19): يوضح عدد العمال في مركب تمييع الغاز الطبيعي

عدد العمال	الهيكل	عدد العمال	الهيكل
228	دائرة الإنتاج	5	الإدارة + إطار سامي
182	دائرة الصيانة	5	مساعدة السلامة الداخلية
25	دائرة التموين	78	دائرة التقني
5	دائرة الإتجاه الشخصي + أمانة	22	دائرة الأعمال الجديدة
14	دائرة تسيير موارد بشرية	92	دائرة الأمن

24	دائرة الإدارة الاجتماعية	25	دائرة المالية والقانونية
30	دائرة الوسائل العامة	16	دائرة الإعلام الآلي
5	MEGATRIN دائرة مشروع	6	دائرة صفقات العمومية
763		1	دائرة الإدارة التنفيذية
		المجموع	

المصدر: مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي

4. المديرية الجهوية الصناعية بسكيدة DRIK

إن اتساع مخطط التنمية الخاص بالمقاطعة البترولية والغازية وامتداد المنطقة الصناعية، أوجب بأمر من وزارة الطاقة والمناجم وجود إدارة أو هيئة تسهر على تسييرها، وتقديم الخدمات في ميادين تسيير المنشآت القاعدية المشتركة، وحماية المحيط، والأمن والوقاية والاتصالات (ENGZIK) بموجب مرسوم 57/84 المؤرخ في 03 مارس 1984.

حيث تمكنت المؤسسة في البداية من القيام بمهامها بفضل دعم ومشاركة الوحدات الموجودة بالمنطقة الصناعية في ميزانيتها الاستغلالية، إلى غاية دمجها في شركة سوناطراك في 26 ماي 1999 تبعا لصدور القانون التجاري لسنة 1997، الذي فرض على كل الشركات الوطنية امتلاك الصفة القانونية، لتصبح بذلك شركة ذات أسهم برأس مال تأسيسي قدرة: 125000000 دج، بمساهمة شركة سوناطراك بنسبة 100%.

دفع الدور البارز الذي لعبته في السنوات الأخيرة، بشركة سوناطراك إلى اصدار قرار بتحويلها إلى وحدة محاسبية في نهاية سنة 2009 تحت اسم المديرية الجهوية للمنطقة الصناعية.

أ. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية بسكيدة DRIK

يلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمان تدفق سليم للمعلومات وربط مختلف الأقسام والإدارات ببعضها بما يضمن عدم تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات، وتجنب الفوضى والعشوائية في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وهو ما تحاول المديرية الجهوية الصناعية بسكيدة DRIK تحقيقه من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف هذه الإدارات والأقسام بالشكل التالي: (أنظر الملحق (1))

- قسم الشؤون القانونية: تضم موظفين متخصصين في علم القانون يحرصون على التدقيق في مختلف الإجراءات والمعاملات من الناحية القانونية.

- قسم التخطيط والتقرير: دراسة وتسيير خطط التهيئة ومخططات تعمير القطب الصناعي، وتقديم تقارير للمؤسسات الأخرى في حال وضع خطط للمشاريع.
- قسم الإعلام الآلي: تسهر على تسيير برامج الاعلام الآلي وتوزيع المهام بشكل دقيق، إلى جانب استخدام شبكات الأنترنت في دعم المعلومات العلمية.
- الإدارة والوسائل: وتضم هي الأخرى عدة مصالح: الأجور، التكوين، تسيير المسار المهني، المنح الاجتماعية، الوسائل.
- إدارة وحماية الأمن الداخلي: مهمتها الرئيسية هي حماية المنشآت الصناعية من الخطر الخارجي من خلال مراقبة المحيط والمساحات المشتركة باستخدام أحدث المعدات والأدوات في هذا المجال.
- إدارة الصحة والسلامة البيئية: المراقبة المستمرة لكل الأنشطة المسببة لاشتعال النار، والتأكد من عدم وجود شاردات غازية، إلى جانب وضع وتنفيذ الخطط الكفيلة بتجنب مخاطر التلوث.
- الإدارة المالية: تتكون دائرة المالية من المصالح التالية:

❖ التسويق: وتنقسم بدورها إلى فرعين رئيسيين هما:

- المساهمة المالية: يتولى مهمة اعداد فواتير المساهمات المالية لمختلف الوحدات الصناعية.
- الاستيراد: يهتم بتنفيذ أوامر التحصيل.

❖ الخزينة: تسهر على تسجيل العمليات، مراقبة الفواتير، اعداد التقارير،

المطلب الثاني: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد المنهج المتبع في الدراسة، نموذجها، مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: المنهج المتبع: المقصود بالمنهج، الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية، من خلال اتباع مجموعة من القواعد.⁽¹⁾ وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يسمح بتقصي الحقائق عن الظاهرة المراد دراستها، بالإضافة إلى توضيح العلاقات بين مختلف الظواهر، وكذا العلاقات الموجودة داخل الظاهرة نفسها والتنبؤ بمستقبل هذه الظاهرة.⁽²⁾ حيث تم وصف مختلف متغيرات الدراسة والتعرف عليها بالاستعانة بالدراسات والأدبيات السابقة، والتي حاولت إيجاد علاقات ارتباطية بين بعضها، وعملاً بمبدأ البحث العلمي حاولنا أن نبدأ من حيث انتهت هذه الأخيرة من خلال البحث في بعض العلاقات المباشرة وأخرى الغير مباشرة، التي أغفلتها هذه الدراسات، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع

(1) نجيم حناشي، (2022)، البحث العلمي-مناهجه وأساليبه العلمية، دراسات، العدد 1، المجلد 11، ص666.

(2) عبد الجليل طواهر و بلال عثمان، (2022)، مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار، رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 4، المجلد 1، ص27.

البيانات التي تم معالجتها بواسطة مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية للخروج بنتائج عملية يمكن تحليلها ومناقشتها وتقديم اقتراحات على ضوءها.

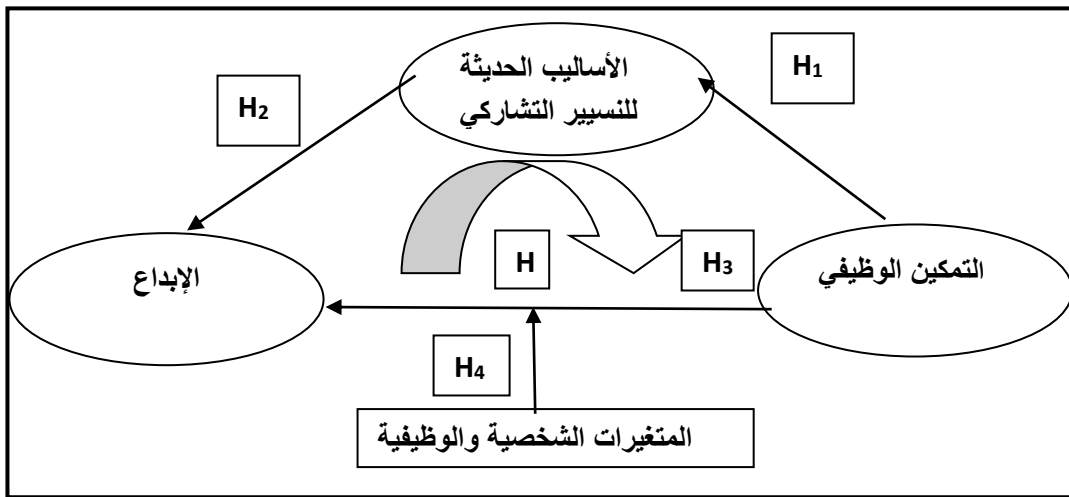
ثانياً: نموذج الدراسة:

شملت الدراسة ثلاثة متغيرات، يمكن التعرف عليها فيما يلي:

1. **المتغير المستقل:** ويسمى أيضاً بالمتغير المفسر، وهو التمكين الوظيفي، ويرمز له (emp) ويضم ثلاثة أبعاد هي: التمكين النفسي (psyempowerment)، التمكين الهيكلي (structemp)، وأخيراً القيادة التمكينية (emplead).
2. **المتغير الوسيط:** ويتمثل في الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ورمزه (par)، ويضم بدوره ستة أبعاد هي: أسلوب دلفي (delphi)، أسلوب العصف الذهني (brainstorming)، أسلوب حلقات الجودة (qualcyrcle)، أسلوب فرق العمل الفعالة (groupes)، أسلوب الرنجي الياباني (ringi)، أسلوب قبعات التفكير الست (chapeaux).
3. **المتغير التابع:** ويتمثل في الإبداع ورمزه (creat)، ويضم هو الآخر ثلاثة أبعاد هي: الإبداع الفردي (indivcreativity)، الإبداع الجماعي (collecreativity)، الإبداع التنظيمي (orgcreativity).

وبناء على ما سبق سيتم اختبار العلاقات المباشرة، الغير مباشرة، والكلية بين متغيرات الدراسة وفق النموذج التالي:

الشكل (30): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** هو جميع الاشياء أو الافراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، كما أنه يعبر عن جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والتي نسعى إلى تعميم نتائج الدراسة عليها وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة، مكونة من أربعة مؤسسات هي: المديرية الجهوية للصناعة بسكيدة، مركب تجميع الغاز الانابيب - سكيدة، مركب تكرير البترول سكيدة، المديرية الجهوية الصناعية بسكيدة، مركب تجميع الغاز الطبيعي سكيدة، بطاقة عمالية اجمالية بلغت 3897 عاملا كمجتمع للدراسة.
2. **عينة الدراسة:** هي جزء من المجتمع ونقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه هذه العينة، وحتى يمكن تعميم النتائج على المجتمع لا بد أن تكون العينة ممثلة لجميع المفردات المراد بحثها تمثيلا صحيحا.⁽¹⁾ وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 391 من مجتمع الدراسة وهي تفوق قليلا العينة المقترحة حسب معادلة ستيف تامسون البالغة 350 والتي تم حسابها كما يلي:

الشكل رقم (31): نموذج معادلة ستيف تامسون

	$n = \frac{N \cdot P(1-P)}{[(N-1) \cdot (d^2 \div z^2)] + P(1-P)}$
N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95 % وتساوي (1.96)
d	نسبة الخطأ وتساوي (0,05)
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (50%)

Source: Steven K. Thompson (2012): **Sampling**, John Wiley & Sons, INC, publication 3rd, America, p53-56

حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 450 استبانة، تم استرجاع 405 منها واستبعاد 14 لعدم صلاحيتها للدراسة، والاحتفاظ بـ 391 استبانة لإخضاعها للمعالجة.

رابعا: طرق جمع البيانات

في سبيل الإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاستعانة بمجموعة من تقنيات وأدوات البحث العلمي في جمع البيانات وهي:

(1) حياة قزادري، (2022)، العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية، مجلة الحوار الثقافي، العدد 1، المجلد 11، ص121.

1. **الملاحظة:** تتيح للباحث التعرف على الواقع، والأسباب التي تقف وراءه، والتي يمكن ألا يصرح بها المستجوب، من خلال متابعة تطورات الظاهرة أو القضية أو المشكلة موضوع البحث.

وقد أتاحت للباحثة فرصة مشاركة العاملين يومياتهم في المؤسسات محل الدراسة على مدار عدة أيام، تمكنت خلالها من التعرف على بعض الحقائق، وجمع المعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث.

2. **المقابلة:** تجسدت المقابلة في عقد لقاءات مع إطارات سامية وإطارات، وعمال تقنيين وتوجيه مجموعة من الأسئلة لهم، والحرص على الحصول على أكبر قدر من المعلومات، التي نستند إليها في دعم وتفسير نتائج الدراسة إلى جانب ما تم التوصل إليه من الملاحظة.

3. **الاستمارة:** تعتبر الأداة الرئيسية في جمع البيانات، وقد صممت خصيصاً لقياس الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي في الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدك-، من خلال الحرص على ضمها لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى تعكس واقع الإشكالية المدروسة، معتمدين في بناءها على:

- الدراسات السابقة والرسائل الجامعية في نفس المجال والتي تناولت دراسات مشابهة
- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من المشكلة .
- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف وثلة من الأساتذة المختصين، قصد الاستفادة من آراءهم في تصويبها لتظهر على النحو التالي: (أنظر الملحق رقم (3) والملحق (4)).

أ. **المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:** ويضم المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى الدراسي، الأقدمية.

ب. **المحور الثاني: المتغير المستقل، التمكين الوظيفي:** ويضم ثلاثة أبعاد: التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، القيادة التمكينية.

- حيث تم اقتباس عبارات بعد التمكين النفسي من دراسة: guetchen M .spreitzer, (1995), psychological empowerment in the work place, academy of management journal, vol38 n5.

- أما عبارات بعد التمكين الهيكلي فقد تم اقتباسها من دراسة: (kanter 1977-1979), fromchu kwuemeka e chebiri, amp and al, , (2020), linking structural empowerment to Employee driven innovation: the mediating role of psychological empowerment, administrative sciences, 10-42.

- في حين اقتبست عبارات بعد القيادة التمكينية من دراسة: josh .arnold & amp fritz drasgow, (2000).the empowering leadership questionnaire the construction and validation of new scale for measuring leader behavior, journal of organizational behavior, 21.

ت. **المحور الثالث: المتغير الوسيط، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي:** ويضم ستة أبعاد: أسلوب دلفي،

أسلوب العصف الذهني، أسلوب حلقات الجودة، أسلوب فرق العمل الفعالة، أسلوب الرنجي، أسلوب قبعات التفكير الست.

ث. المحور الرابع: المتغير التابع، الإبداع: ويضم الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي.

- حيث تم اقتباس عبارات بعد الإبداع الجماعي من دراسة

Ahsan Ali, Hongwei Wang, Ali Nawaz Khan.(2019)

- أما عبارات الإبداع الفردي فقد تم اقتباسها من دراسة:

JIING- & JIA-CHI HUANG & YAPING GONG LIH FARH.(2009)

- كما تم اقتباس عبارات الإبداع التنظيمي من دراستين ل:

Bharadwaj and Menon (2000) and Janek Musek(2020)

والجدول الموالي يبين توزيع فقرات الاستمارة حسب المحاور والأبعاد:

الجدول (20): يوضح توزيع فقرات الاستمارة

المحاور	الأبعاد	الفقرات
التمكين الوظيفي	التمكين النفسي	الفقرات من (1 إلى 5)
	التمكين الهيكلي	الفقرات من (6 إلى 10)
	القيادة التمكينية	الفقرات من (11 إلى 15)
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	أسلوب دلفي	الفقرات من (16 إلى 18)
	أسلوب العصف الذهني	الفقرات من (19 إلى 21)
	أسلوب حلقات الجودة	الفقرات من (22 إلى 24)
	أسلوب فرق العمل الفعالة	الفقرات من (25 إلى 27)
	أسلوب قبعات التفكير الست	الفقرات من (28 إلى 30)
	أسلوب الرنجي	الفقرات من (31 إلى 33)
	الإبداع	الإبداع الفردي
	الإبداع الجماعي	الفقرات من (39 إلى 43)
	الإبداع التنظيمي	الفقرات من (44 إلى 48)

المصدر: من إعداد الباحثة

وتجدر الإشارة أيضاً أن العبارات تم وضعها وفق سلم ليكارت الخماسي والقواعد التالية:

الرمز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خامساً: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في سبيل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائيين (SPSS V.26) و (Smart PLS 4).

1. البرنامج الإحصائي (SPSS V. 26)

يعتبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) (SPSS) أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يُمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثمّ معالجتها، وتحليلها.

إلى جانب الاستعانة به في البحث الحالي في تفرغ الاستبيانات وتكوين قاعدة البيانات، تم استخدامه فيما يلي:

أ. اختبار طبيعية التوزيع من خلال: (One-Sample Kolmogorov Smirnov Test).

ب. التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن المستوى الدراسي والوظيفي، الأقدمية، من خلال التكرارات والنسب المئوية.

ت. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس واختبار الصدق البنائي، من خلال معامل الارتباط

بيرسون Pearson- Correlation Coefficient

ث. التأكد من ثبات مقياس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ، معامل سبيرمان- براون للارتباط، معامل جثمن للتجزئة النصفية.

2. البرنامج الإحصائي (Smart PLS 4).

إن العمل وفق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) يسمح بتمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة والبنى الكامنة)، فهي نموذج شامل لاختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والكامنة، ومن بين أهم مبررات استخدام مثل هذه المنهجية هي: عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، صغر حجم العينة، طبيعة المتغيرات الكامنة.⁽¹⁾

والجدول الموالي يوضح أهم خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى:

⁽¹⁾Joseph F Hair, Jr and al ,(2017), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, SAGE Publications, Inc , New Delhi , India, .

الجدول (21): خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى PLS-SEM

خصائص البيانات	
حجم العينة	إشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة. عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير. العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق).
توزيع البيانات	لا نحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
القيم المفقودة	النموذج يكون متيناً جداً بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المعقول
سلم القياس	يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية-رتبية)، بيانات مقاسة، بيانات مرقمة ثنائية (مع بعض القيود). بعض القيود عند استعمال بيانات تصنيفية لقياس متغيرات داخلية كاملة.
خصائص المتغيرات	
المتغير المستقل	ويسمى: المؤشر، خارجي المنشأ، يؤثر على المتغيرات الأخرى في النموذج.
المتغير التابع	يسمى: المعيار أو المقياس أو المحك، داخلي المنشأ، يتأثر بالمتغيرات الأخرى
المتغير الكامن	يسمى: عامل، أو بنية
المتغير المشاهد	داخلي المنشأ
خصائص النموذج	
عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس	يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العنصر.
العلاقات بين المباني ومؤشراتها	يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نموذج القياس.
تعقيد النموذج	يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما.
إنشاء النموذج	لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل.
خصائص خوارزمية النمذجة	
الهدف	التقليل من التباين غير المفسر (تعظيم قيم R^2)
الفعالية	يحصل تقارب النموذج بعد بضع تكرارات (حتى في النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات) بسبب فعالية الخوارزمية.
ناتج مجموع المبنى	تستخدم لأغراض التنبؤ ويمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة ولا تتأثر ببعض العوامل.
تقدير العوامل	علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة. متماسكة بشكل عام؛ كما تتميز بمستويات عالية من القوة الاحصائية.
تقييم النموذج	
التقييم الإجمالي	التقييم الشامل الأنموذج لا يتطلب مؤشرات جودة المطابقة كما هو محدد في (CB-SEM)

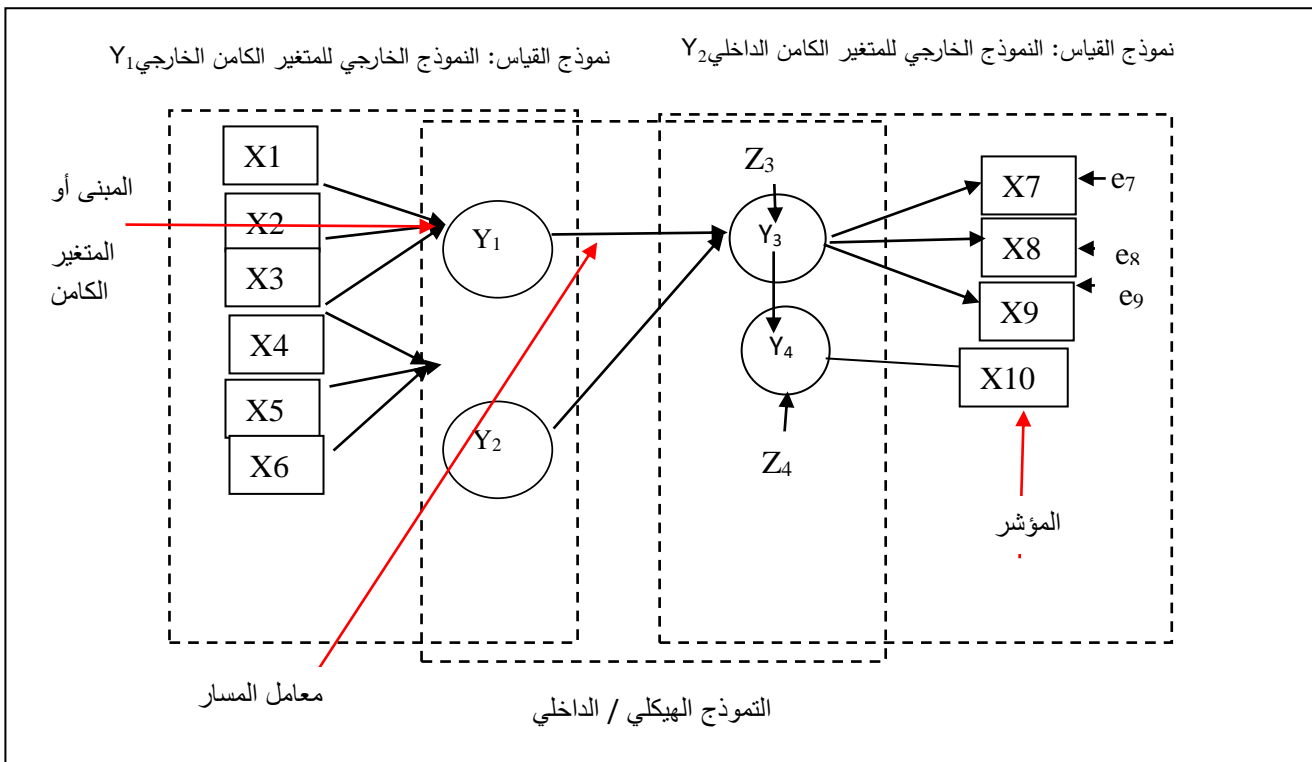
للمنموذج	
تقييم نماذج القياس	نماذج القياس العاكسة: تقييم على أساس الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة نماذج القياس التكوينية: تقييم المصدقية (التقارب)، مستوى الدلالة الاحصائية، أهمية ملاءمة أوزان المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات
تقييم النموذج الهيكل	التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم قوة الأنموذج في العينة (أي التفسيرية) والقدرة التنبؤية خارج العينة (توقع PLS)
تحليلات إضافية	اختيار الأنموذج، تحليل الوساطة، نماذج المكونات الهرمية، تحليل متعدد المجموعات، كشف اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته، وتأثيرات المتغيرات المعدلة.

المصدر: هار، هالت، غينكل، وزارستد، (ترجمة: بلخامسة زكريا)، (2020)، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص: 43-44، بتصريف.

3. نموذج مسار PLS:

نموذج مفترض للعلاقات الخطية المباشرة والغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وهو امتداد للنموذج الخطي، ويتكون من العناصر المبينة في الشكل الموالي:

الشكل (32): مكونات نموذج مسار PLS



Source: Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., and Ray, S., (2021), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. Spriger, P: 06

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نموذج مسار PLS يتكون من عنصرين:⁽¹⁾

أ. **نموذج هيكلية:** يُسمى أيضًا النموذج الداخلي في سياق (PLS-SEM) يربط البنيات معًا (دوائر أو أشكال بيضاوية). يعرض النموذج الهيكلية أيضًا العلاقات (معاملات المسار) بين التركيبات.

ب. **نماذج القياس:** يشار إليها أيضًا بالنماذج الخارجية في PLS-SEM للبنيات، التي تعرض العلاقات بين البنيات ومتغيرات المؤشر (المستطيلات)، هناك نوعان من نماذج القياس في الشكل: أحدهما للمتغيرات الكامنة الخارجية (أي تلك البنيات التي تشرح فقط بنيات أخرى في نموذج) وواحد للمتغيرات الكامنة الداخلية (أي تلك البنيات التي يتم شرحها في النموذج).

- المؤشرات: X_1, X_2, X_3 هي المؤشرات المستخدمة في نموذج القياس Y_1 ، في حين يتضمن نموذج القياس Y_4 المؤشر X_{10} .

- خطأ القياس: ترتبط مصطلحات الخطأ (على سبيل المثال، e_7, e_8 بالبنيات (الداخلية) والمتغيرات المقاسة (بشكل عكسي) بواسطة أسهم ذات رأس واحد. تمثل التباين غير المفسر عند تقدير نماذج المسار (أي الفرق بين تنبؤ النموذج بقيمة ما في العينة والقيمة المرصودة لمتغير واضح أو كامن). مصطلحات الخطأ من e_7 إلى e_9 . يرتبط بتلك المؤشرات التي تشير علاقاتها من البنية (Y_3) إلى المؤشرات (أي المؤشرات المقاسة بشكل صحيح) في المقابل، فإن المؤشرات المقاسة شكليًا X_1 إلى X_6 ، حيث تنتقل العلاقة من المؤشر إلى البناء (Y_1 و Y_2)، لا تحتوي على مصطلحات خطأ، أخيرًا بالنسبة للبنية ذات العنصر الواحد Y_4 ، فإن اتجاه العلاقات بين البنية والمؤشر ليس له صلة، حيث إن البنية والبند متساويان، ولنفس السبب لا يوجد مصطلح خطأ متصل بـ X_{10} . يحتوي النموذج الهيكلية أيضًا على مصطلحات الخطأ يرتبط Z_3 و Z_4 بالمتغيرات الكامنة الداخلية Y_3 و Y_4 ، في المقابل فإن المتغيرات الكامنة الخارجية (Y_1 و Y_2) التي تفسر فقط المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج الهيكلية لا تحتوي على مصطلح خطأ، بغض النظر عما إذا كانت محددة بشكل صحيح أو تكويني.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق وثبات الاستبيان قدرة فقراته على قياس ما وضعت لقياسه، من خلال وضوحها، وشموليتها.

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قبل اعتماد الاستمارة لإجراء الدراسة التطبيقية تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعات: عنابة، سكيكدة، سوق أهراس، الذين اعتنوا بتصويب العبارات وتبسيطها لتظهر في صورتها النهائية.

⁽¹⁾Source: Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., and Ray, S., (2021), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook. Springer, PP: 5-6-7.

ثانيا: الصدق الاستطلاعي (الصدق الداخلي):

لجاناً إلى الدراسة الاستطلاعية من أجل التأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس ما أعدت له، من خلال التأكد من فهم واستيعاب الأفراد للعبارات، وكذا صدق وثبات هذه الأخيرة، حيث شملت الدراسة الاستطلاعية عينة مكونة من 33 عاملاً بالمؤسسات محل الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

1. اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس

لمعرفة مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول (22): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	المتغير	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التمكين الوظيفي	التمكين النفسي	1	0,321*	0,042	الإبداع	الإبداع	10	0,772**	0,000
		2	0,623**	0,000			11	0,863**	0,000
		3	0,670**	0,000			12	0,893**	0,000
		4	0,600**	0,000			13	0,899**	0,000
		5	0,798**	0,000			14	0,665**	0,000
		6	0,831**	0,000			15	0,789**	0,000
	التمكين الهيكلي	7	0,729**	0,000			16	0,761**	0,000
		8	0,769**	0,000			17	0,678**	0,000
		9	0,631**	0,000			18	0,662**	0,000
التمكين الوظيفي	القيادة التمكينية	10	0,772**	0,000	الإبداع	الإبداع	19	0,915**	0,000
		11	0,863**	0,000			التمكين الحديثة للتسيير	التمكين الحديثة للتسيير	
		12	0,893**	0,000					
		13	0,899**	0,000					
	14	0,665**	0,000						
	القيادة التمكينية	15	0,789**	0,000			التمكين الحديثة للتسيير	التمكين الحديثة للتسيير	
		16	0,761**	0,000					
17		0,678**	0,000						
التمكين الوظيفي	القيادة التمكينية	18	0,662**	0,000	الإبداع	الإبداع	25	0,807**	0,000
		19	0,915**	0,000			التمكين الحديثة للتسيير	التمكين الحديثة للتسيير	
		20	0,629**	0,000					
	21	0,629**	0,000						
	التمكين الحديثة للتسيير	التمكين الحديثة للتسيير	22	0,629**			0,000	التمكين الحديثة للتسيير	التمكين الحديثة للتسيير
			23	0,629**			0,000		
24			0,629**	0,000					

0,000	0,876**	44	الإبداع التنظيمي		0,000	0,870**	20	العلاقات العامة	
0,000	0,750**	45			0,000	0,740**	21		
0,000	0,763**	46			0,000	0,848**	22		
0,000	0,898**	47			0,000	0,741**	23		
0,000	0,766**	48			0,000	0,673**	24		

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0,05 ** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v26**

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لهذا المحور دالة إحصائية ما عدا الفقرة 36 من محور الإبداع الفردي، مما يستوجب إعادة صياغة هذه الفقرة، أما باقي الفقرات فتمتاز بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

2. الصدق البنائي: يوضح الجدول الموالي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المقياس، من خلال قيم معامل الارتباط.

الجدول (23): نتائج اختبار الصدق البنائي

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التمكين الوظيفي	1	-
البعد الأول: التمكين النفسي	0,781**	0,000
البعد الثاني: التمكين الهيكلي	0,773**	0,000
البعد الأول: تمكين القيادة	0,905**	0,000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	1	-
البعد الأول: أسلوب دلفي	0,333*	0,036
البعد الثاني: أسلوب العصف الذهني	0,799**	0,000
البعد الثالث: أسلوب حلقات الجودة	0,712**	0,000
البعد الرابع: أسلوب فرق العمل الفعالة	0,872**	0,000
البعد الخامس: أسلوب قبعات التفكير الست	0,833**	0,000
البعد السادس: أسلوب الرنجي الياباني	0,664**	0,000
الإبداع	1	-
البعد الأول: الإبداع الفردي	0,781**	0,000
البعد الثاني: الإبداع الجماعي	0,841**	0,000
البعد الثالث: الإبداع التنظيمي	0,838**	0,000

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0,05 ** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v26**

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقاييس دالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط لمقياس التمكين الوظيفي بين (0,773-0,905)، وبين (0,333-0,872) لمقياس الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، و(0,781-0,841) لمقياس الإبداع، وهو ما يدل على صدق اتساق الأبعاد والدرجة الكلية للمقاييس الخاصة بها، وعليه فإن جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها في حالة إعادة توزيعه على نفس العينة وفي نفس الظروف.

أ. معامل ألفا كرونباخ: يقيس قوة الارتباط بين فقرات كل محور مع بعضها البعض، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (24): يوضح ثبات مقياس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التمكين الوظيفي	15	0,886
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	18	0,884
الإبداع	15	0,894
جميع الفقرات	48	0,946

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كان مرتفعاً في جميع متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمته (0,886) لمتغير التمكين الوظيفي، و(0,884) بالنسبة لمتغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، و (0,894) لمتغير الإبداع، أما في ما يخص مجموع فقرات الاستبيان البالغ عددها (48) فقرة فقد قدر معامل ثباتها ب: (0,946) بما نسبته 95%، وهي قيم جد مرتفعة حيث تقترب جميعها من القيمة (1) وهي دالة على ثبات مرتفع للاستبيان وصلاحيته لاختبار فرضيات الدراسة، حيث إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، في نفس الشروط يعطي نفس النتائج.

ب. معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية: بعد تقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، فردية وزوجية، يتم حساب معامل الارتباط بينهما، وإجراء التصحيح من خلال معاملي سبيرمان-براون وجثمن، وكانت نتائج اختبار التجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار التجزئة النصفية

0,896	القيمة	الجزء الأول	ألفا كرونباخ
24	عدد الفقرات (من 1 إلى 47)		
0,889	القيمة	الجزء الثاني	
24	عدد الفقرات (من 2 إلى 48)		
48	العدد الكلي للفقرات		
0,956	الارتباط بين المجموعات		
0,978	معامل سبيرمان-براون للارتباط		
0,978	معامل جثمن للتجزئة النصفية		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ المحسوبة للجزء الأول قد بلغت (0,896)، و(0,889) للجزء الثاني، كما أن معامل الارتباط بين المجموعات قد بلغ (0,956) قبل التصحيح، وبعد تصحيحه بواسطة معامل سبيرمان براون بلغت قيمة الارتباط (0,978)، وهي مساوية لقيمة ثبات النصف جثمن وهي تفوق قيمة العتبة (0,60) وهو ما يؤكد ثبات الاستبيان وموثوقية البيانات التي يقدمها.

من خلال نتائج مختلف الاختبارات السابقة التي أكدت ثبات وصدق الاستبيان في قياس ما وضع أساسا لقياسه، يمكننا اعتماد الاستبيان كأداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

المطلب الرابع: خطوات تقييم نموذج الدراسة حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية

كما هو الحال مع معظم الأساليب الإحصائية، فإن PLS-SEM يخضع لقواعد أساسية تعمل كمبادئ توجيهية لتقييم نتائج النموذج.

أولاً: النموذج القياسي (النموذج الخارجي): Measurement Model

هو ذلك الجزء من المعادلة الهيكلية الذي يربط المتغيرات المرصودة بمتغيراتها الكامنة ويحدد العلاقات بينها كما أنه يصف صدق وثبات المتغيرات المرصودة أو المشاهدة. ويشار إلى المتغيرات المرصودة في كثير من الأحيان على أنها متغيرات أو مؤشرات مشاهدة أو واضحة، ويشار إلى المتغيرات الكامنة على أنها عوامل غير مشاهدة، في إطار PLS يمكن أن يرتبط متغير واضح واحد فقط بواحد كامن، حيث تسمى جميع المتغيرات الواضحة المرتبطة بكامن واحد كتلة، لذا فإن كل متغير كامن لديه كتلة خاصة به من المتغيرات المرصودة

ويجب أن تحتوي الكتلة على مرصود واحد على الأقل، يمكن أن تكون الطريقة التي يتم بها ربط الكتلة بالمتغير الكامن إما عاكسة أو تكوينية⁽¹⁾

1. تقييم النموذج القياسي:

الخطوة الأولى في تقييم نتائج PLS-SEM تتضمن فحص نماذج القياس، وتختلف المعايير ذات الصلة بالنسبة للبيانات الانعكاسية والتكوينية.

أ. تقييم نموذج القياس الانعكاسي

يتم تقييم النموذج القياسي الانعكاسي من خلال مرحلتين أساسيتين هما:

- صدق التقارب:

يشير صدق التقارب (CONVERGENT VALIDITY) إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض، وبناء الصلاحية المتقاربة يعبر عن مدى تقارب البناء لتفسير تباين عناصره، ووفقاً ل (Hair and al (2017) فإن ذلك يتم من خلال التأكد من المعايير التالية:

- ❖ الاتساق الداخلي: التشبعات أو التحميلات الخارجية **factor loading**.
- ❖ الثبات **Reliability**، الموثوقية المركبة **(CR) Composite Reliability**.
- ❖ مؤشر متوسط التباين المفسر **(AVE) Average Variance Extracted**.

والجدول الموالي يوضح أهم المعايير والقيم المعتمدة في قبول هذه العناصر حسب (Hair and al (2017):

الجدول (26): معايير قبول عناصر الصدق التقارب

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factorloading	يجب أن تكون قيمة التشبعات factor loadin لكل الأسئلة أكبر من 0.50
مؤشر ألفا كرومباخ (متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء)	القيم التي تتراوح بين 0.6 و 0.9 هي قيم مقبولة ومرضية إحصائياً.
الموثوقية المركبة CR Composite Reliability	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي

⁽¹⁾Armin Monecke and Friedrich Leisch, , (2012), SEM PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares, Journal of Statistical Software, Volume 48, Issue 3,pp4-7.

مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)Average Variance Extracted	يجب أن تكون قيم التباين المفسر AVE أكبر من 0.50 لتجسيد استقلالية الأسئلة.
مؤشر التوافق Cross loading	التحقق من أن المؤشرات الخاصة بالمبنى (العامل) أكبر من تحميلاته المتقاطعة مع المباني الأخرى
معامل معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج Fornell & Larcker	لكي يكون البناء ذو صدق تمييزي يجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المستخرج أكبر من أعلى ارتباط مع أي من التركيبات الأخرى.
معيار مصفوفة الارتباطات HTMT Heterotrait-monotrait	قيمة التحاميل المتقاطعة الخاصة بكل مؤشر أكبر من قيمة التحاميل المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى

Source : Joseph F Hair, Jr and al ,(2017), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, SAGE Publications, Inc , New Delhi , India.

❖ نتائج اختبار معامل التحميل (factor loadings)

تتضمن الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس الانعكاسي فحص أحمال المؤشرات، ويوصى بتحميلات أعلى من 0.708 لأنها تشير إلى أن البناء يفسر أكثر من 50% من تباين المؤشر، وبالتالي توفير موثوقية مقبولة للعنصر.

❖ مؤشر الموثوقية المركبة (CR)

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ، وفي أغلب الأحيان باستخدام الموثوقية المركبة. تشير القيم بين 0.60 و 0.70 بشكل عام إلى مستويات مقبولة من الموثوقية.

أما القيم التي تتراوح بين 0.7 و 0.90 فهي من "مرضية إلى جيدة". تمثل القيم 0.95 وما فوق مشكلة، لأنها تشير إلى أن العناصر زائدة عن الحاجة، مما يقلل من صلاحية البناء، وتشير قيم الموثوقية البالغة 0.95 وما فوق أيضا إلى إمكانية وجود أنماط استجابة غير مرغوب فيها مما يؤدي إلى تضخم الارتباطات بين مصطلحات خطأ المؤشرات.

❖ مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)

يعتبر مقياس مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE) من أشهر المقاييس المعتمدة لإثبات صحة التقارب في النموذج، وهو يعبر عن القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، بمعنى مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات أو الأسئلة.

حيث تعتبر القيمة 0.50 أو أعلى مقبولة، وهي تشير إلى أن البناء يفسر ما لا يقل عن 50% من التباين في عناصره، أما القيم الأقل من 0.50 فتشير إلى وجود تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء.

- الصدق التمييزي

إلى جانب الصدق المتقارب، يعتبر معيار الصدق التمييزي (**Discriminant Validity**) أداة ثانية تعبر عن مدى تميز البناء تجريبيا عن البنات الأخرى في النموذج الهيكلي، وهو يشير إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، بحيث يمثل كل متغير نفسه فقط (المتغيرات غير مكررة)، حسب معيار (فورنيل-لاركر) يجب ألا يكون التباين المشترك لجميع بنات النموذج أكبر من قيم AVE الخاصة بها.

❖ تحليل التحويلات المتقاطعة

يسمح لنا تحليل التحويلات المتقاطعة مع معاملات التحويلات الخارجية لكل متغير كامن بالتحقق من أن المؤشرات الخاصة بالمبنى (العامل) أكبر من تحويلاته المتقاطعة مع المباني الأخرى.

❖ معيار Heterotrait-monotrait (HTMT)

اعتمد النموذج الكلاسيكي في تقييم الصلاحية التمييزية على فحص معيار "Fornell-Larcker" إلا أن "هينسلر وسارستيدت" (2015) شككا في قدرات الأسلوب على الكشف عن عدم وجود صلاحية تمييزية بشكل موثوق، واقترحا في المقابل طريقة بديلة تسمى مصفوفة الارتباطات (HTMT) وهي تعبر عن القيمة المتوسطة لارتباطات العناصر عبر البنات بالنسبة إلى المتوسط الهندسي لمتوسط الارتباطات للعناصر التي تقيس نفس البنية على ألا تتجاوز قيمته عتبة قدرها 0.90 .

ب.تقييم نماذج القياس التكويني:

الخطوة التي تتبع تقييم نموذج القياس الانعكاسي هي تقييم نموذج القياس التكويني، حيث يتم تقييم نماذج القياس التكوينية بناء على ما يلي: الصلاحية المتقاربة، والعلاقة الخطية المتداخلة للمؤشر، والأهمية الإحصائية وأهمية أوزان المؤشرات، إلا أنه لا تحتوي كل الدراسات بالضرورة على نموذج قياس تكويني وهو الحال بالنسبة إلى هذه الدراسة وعليه سوف ننقل مباشرة إلى تقييم النموذج الهيكلي.

ثانيا: النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structurel Model

هو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، حيث يمكن من خلال نتائجه تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، والأثر بينهما، كما أنها تساعد على الإجابة على فرضيات الدراسة مع تحديد مستوى العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

1. تقييم النموذج الهيكلي

عندما يكون تقييم نموذج القياس مرضيا، فإن الخطوة التالية في تقييم نتائج PLS-SEM هي تقييم النموذج الهيكلي من خلال دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

وتشمل معايير التقييم القياسية للنموذج الهيكلي التي ينبغي أخذها في الاعتبار:

- يجب فحص العلاقة الخطية المتداخلة للتأكد من أنها لا تؤدي إلى تحيز نتائج من خلال فحص قيمة معامل التداخل الخطي VIF.
- معامل التحديد R^2 وهو مقياس للقوة التفسيرية للنموذج، وتتراوح قيمه من 0 إلى 1 وتشير القيم الأعلى إلى قوة تفسيرية أكبر.
- حجم الأثر f^2
- مقياس التكرار المصادق عليه عبر Q^2 والأهمية الإحصائية وأهميتها لمعاملات المسار.
- بالإضافة إلى ذلك يجب تقييم القوة التنبؤية لنموذج خارج العينة باستخدام PLS predict والجدول الموالي يوضح مختلف هذه المعايير:

الجدول (27): معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار	القيمة	الوصف
معامل التداخل الخطي VIF	من 5 فأكثر	وجود مشكلات علاقات خطية متداخلة
	3 فأقل	عدم وجود مشكلات علاقات خطية متداخلة
تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في النموذج الهيكلي للدراسة	- قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الحرجة (1,96) عند مستوى دلالة 0,05	معاملات المسار دالة احصائيا
	- القيمة الإحصائية (P values) أقل من 0,05	معاملات المسار ليست دالة احصائيا
معامل التفسير R^2 حسب HAIR et	$0.25 \leq R^2 \leq 0.50$	ضعيفة
	$0.50 \leq R^2 \leq 0.75$	معتدلة

كبير	$R^2 \geq 0.75$	2011all
لا يوجد حجم أثر	$0.02 > f^2$	حجم الأثر f^2 HAIR et al 2013
صغير	$0.15 > f^2 \geq 0.02$	
متوسط	$0.35 > R^2 \geq 0.15$	
كبير	$1 > R^2 \geq 0.35$	
وجود ملائمة تنبؤية	$0 < Q^2$	تقييم القوة التنبؤية Q^2

Joseph F Hair, Jr and al, (2017), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation (PLS-SEM)**, Second Edition, SAGE Publications, Inc , New Delhi , India

أ- معامل التداخل الخطي VIF

وجب التأكد من خلو النموذج من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المتنبئة من خلال فحص قيمة معامل التداخل الخطي VIF التي يجب أن تكون أقل من قيمة العتبة 5، حيث تشير قيم VIF الأعلى من 5 إلى وجود مشكلات علاقة خطية متداخلة محتملة بين بنيات التوقع، ومن الناحية المثالية ينبغي أن تكون قيم VIF قريبة من 3 وأقل⁽¹⁾.

ب- تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في النموذج الهيكلي للدراسة

لتقدير الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار يمكن اعتماد على قيم T المحسوبة ومقارنتها مع قيمة T الحرجة $T=1.96$ عند 0.05 أو قيمة احتمال الخطأ P Values ومقارنتها مع (0.05)

ت- معامل التحديد R^2

معامل التحديد R^2 ويسمى أيضا معامل التفسير وهو المقياس الأكثر شيوعا في تقييم النموذج الهيكلي، وقياس قوته التنبؤية.

ث- حجم الأثر f^2 للمتغيرات الكامنة

يشرح حجم الأثر f^2 قدرة كل متغير مستقل (على حدا) على تفسير المتغير التابع.

ج- التعصيب والملائمة التنبؤية Q^2

بالإضافة إلى تقييم حجم قيم R^2 كمعيار للملائمة التنبؤية، ينبغي دراسة قيمة Q^2 وهو مؤشر على القوة التنبؤية لنموذج المسار.

⁽¹⁾Joseph F. Hair and al, , (2019), **When to use and how to report the results of PLS-SEM** , European Business Review, Vol. 31 No. 1, pp2-24.

الخلاصة:

حاولنا من خلال ما ورد في الفصل السابق التعرف على تطور النشر حول متغيرات الدراسة خلال السنوات الخمسة الأخيرة، وكذا أهم الباحثين والمؤسسات وكذا البلدان المهتمة بالنشر حول موضوع الدراسة وشبكات التعاون فيما بينهم من خلال التحليل البليومتري للدراسات المنشورة في قاعدة البيانات سكوبس باستخدام برنامج **vosviewer**، ثم استعراض بعضا من الدراسات السابقة ومقارنتها بالحالية ليتم تحديد الفجوة البحثية. كما حاولنا تقديم نظرة مختصرة عن مجتمع الدراسة، والذي تجسد في أربعة مؤسسات صناعية ضخمة تنشط في قطاع المحروقات تحت مظلة المؤسسة الأم سوناطراك وهي: المديرية الجهوية للنقل عن طريق الانابيب سكيكدة، مركب تكرير البترول سكيكدة، مركب تمييع الغاز الطبيعي، المديرية الجهوية الصناعية بسكيكدة. وقد تبع ذلك ابراز مختلف الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى: المراحل، الخطوات والإجراءات المتبعة، تمهيدا لإجراء الدراسة الميدانية وعرض ومناقشة نتائجها ضمن الفصل الخامس والأخير من الأطروحة.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة

نتائج للدراسة

تمهيد

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي بحثت في متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على المؤسسات التي تمت على مستواها الدراسة الميدانية، والتحقق من صلاحية أداة الدراسة لاختبار فرضياتها من خلال الدراسة الاستطلاعية، سنخصص هذا الفصل لاختبار الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة-، حيث سنعتمد في اختبار فرضيات الدراسة على مجموعة من الأساليب التي تتوافق مع منهجية المعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى، وهو ما سنتناوله بالتفصيل من خلال مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وتقييم نموذجها.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

المبحث الأول: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وتقييم نموذجها.

سنختبر من خلال هذا المبحث طبيعية توزيع البيانات، كما سنتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة، لننتقل في الأخير إلى تقييم صلاحية النموذج.

المطلب الأول: اختبار طبيعية التوزيع

يبين الجدول التالي اختبار "Kolmogorov-Smirnov" لطبيعية التوزيع.

الجدول (28): نتائج اختبار طبيعية التوزيع

Kolmogorov-Smirnov				Kolmogorov-Smirnov			
النتيجة	Sig	قيمة Z	المحاور	النتيجة	Sig	قيمة Z	المحاور
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0,00	0,118	قبعات التفكير	لا تتبع التوزيع الطبيعي	0,00	0,082	التمكين النفسي
	0,00	0,120	الرنجي		0,00	0,143	التمكين الهيكلي
	0,00	0,057	أساليب التسيير التشاركي		0,00	0,117	القيادة التمكينية
	0,00	0,140	الإبداع الفردي		0,00	0,074	التمكين الوظيفي
	0,00	0,162	الإبداع الجماعي		0,00	0,139	دلفي
	0,00	0,103	الإبداع التنظيمي		0,00	0,148	العصف الذهني
	0,00	0,075	الإبداع		0,00	0,131	حلقات الجودة
				0,00	0,136	فرق العمل الفعالة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss v26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم Z أقل من 1.96 وهي محصورة بين (0,057 و 0,148)، كما أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد والمحاور كانت أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يمكننا اتباع منهجية المعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى (PLS- SEM)، باستخدام برنامج Smart PLS4.

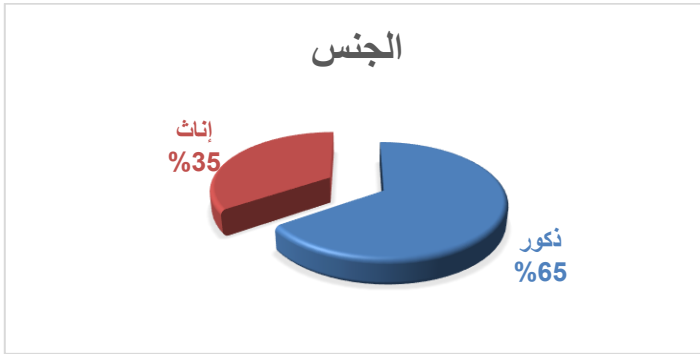
المطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

نستعرض فيما يلي خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية من حيث: الجنس، السن المستوى الدراسي والوظيفي، الأقدمية.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل (33): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول (29): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	256	65,5%
أنثى	135	34,5%
المجموع	391	100%

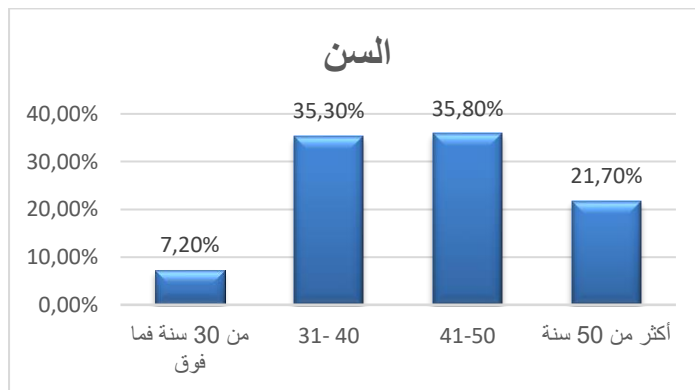
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss v26 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (65%)، في حين لم تتجاوز فئة الإناث (34,5%).

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الشكل (34): توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول (30): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
من 30 سنة فما فوق	28	7,2%
31- 40	138	35,3%
41-50	140	35,8%
أكثر من 50 سنة	85	21,7%
المجموع	391	100%

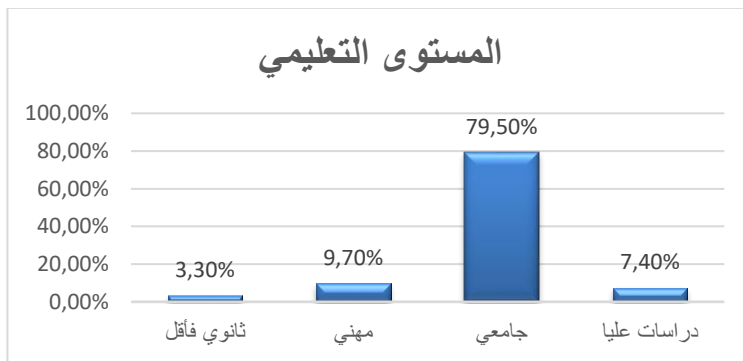
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss v26 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة (35,80%) هم ممن تتراوح أعمارهم بين (41 و 50 سنة)، لتليها فئة (31-40 سنة) بنسبة (35,30%)، ففئة من هم أكبر من 50 سنة بنسبة (21,70%)، أما أضعف نسبة فبلغت (07,20%) وهي تمثل من هم دون الثلاثين من العمر.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل الموليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (31): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل (35): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي فأقل	13	3,3%
مهني	38	9,7%
جامعي	311	79,5%
دراسات عليا	29	7,4%
المجموع	391	100%

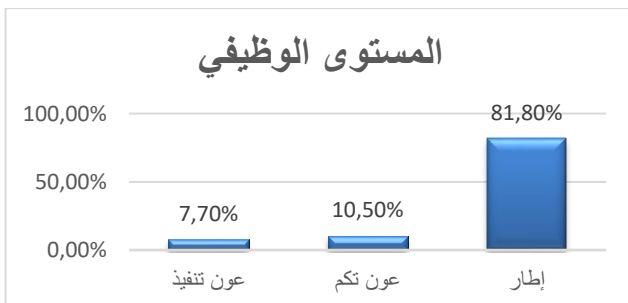
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss v26 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة (79,50%) يحوزون على شهادات جامعية، أما خريجي التكوين المهني فلم تتجاوز نسبتهم (09,70%)، لتليهم فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة (07,40%)، وأخيرا فئة من لم يتجاوز تكوينهم المستوى الثانوي بنسبة (03,30%).

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول والشكل الموليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول (32): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الشكل (36): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
عون تنفيذ	30	7,7%
عون تكم	41	10,5%
إطار	320	81,8%
المجموع	391	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss v26 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على EXCEL

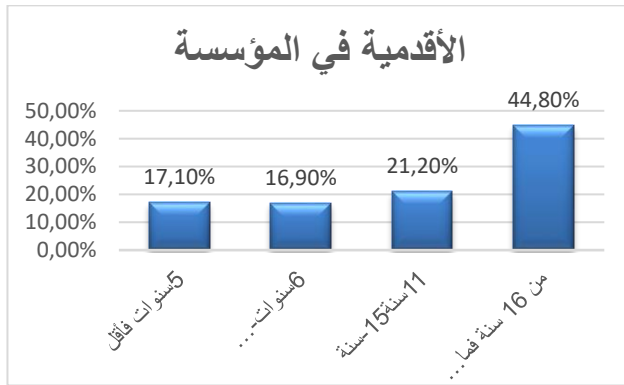
يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الإطارات بنسبة (81,80%)، أما من تبقى فهم من أعوان التحكم بنسبة (10,50%) والتقنيين بنسبة (7,70%).

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

يوضح الجدول والشكل الموليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الشكل (37): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول (33): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
5 سنوات فأقل	67	17,1%
6 سنوات-10 سنوات	66	16,9%
11 سنة-15 سنة	83	21,2%
من 16 سنة فما فوق	175	44,8%
المجموع	391	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على EXCEL

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss v26

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة (44,80%) هم من يحتفظون بأقدمية تفوق 16 سنة، لتليهم فئة من تتراوح سنوات خدمتهم بالمؤسسة بين (11-15 سنة) بنسبة (21,20%)، فئة أصحاب الأقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات (16,90%)، وأخيرا فئة من لم تتجاوز أقدميتهم بالمؤسسة الـ 5 سنوات بنسبة (17,10%).

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لمختلف العبارات والأبعاد المتعلقة بمحاور الدراسة، والمتمثلة في: التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع، مستخدمين في ذلك جملة من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من اختبار مدى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لهذه المحاور على ضوء إجابات المبحوثين ومدى موافقتهم على فقرات الاستبانة، والأهمية النسبية لهذه الفقرات والتي يتم الحكم عليها من خلال تحديد مجالات الوسط الحسابي انطلاقا من المدى (4 = 5 - 1)، وطول الفئة (0.8 = 5 ÷ 4) لسلم ليكارث الخماسي كما يلي:

مجالات الوسط]1,80 ، 1]]2,60 ، 1,80]]3,40 ، 2,60]]4,20 ، 3,40]]5 ، 4,20]
مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي لمحور التمكين الوظيفي

جاءت إجابات عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بمحور التمكين الوظيفي كما يلي:

1. بعد التمكين النفسي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على العبارات المتعلقة ببعد التمكين النفسي.

الجدول (34): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد التمكين النفسي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
التمكين النفسي	.1	نقوم بعمل مهم جدا.	4,17	0,7	83%	مرتفعة	1
	.2	نتقن المهارات اللازمة لعملمانا.	4,09	0,73	82%	مرتفعة	2
	.3	تمنحنا المؤسسة حرية اختيار كيفية القيام بعملمانا.	3.251	0.565	65%	متوسطة	3
	.4	نؤثر على القرارات التي تتخذها مؤسستنا	3.022	0.563	60%	متوسطة	5
	.5	نستطيع السيطرة على مجريات الأحداث في مكان عملنا	3.315	0.517	66%	متوسطة	4
		التمكين النفسي	3,53	0,54	71%	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين النفسي قد تراوحت بين متوسطة للعبارات (3) و(4) و(5) ومرتفعة للعبارتين (1) و(2)، حيث تصدرت العبارة (1) " نقوم بعمل مهم جدا." الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4,17) وانحراف معياري (0,7) ونسبة تطبيق بلغت (83.4%)، في حين

جاءت الفقرة (4) " نؤثر على القرارات التي تتخذها مؤسستنا " في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري (0.56) بنسبة تطبيق قدرت ب (60.4%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (التمكين النفسي) فقد بلغ (3,56) وانحراف معياري (0,61) ونسبة تطبيق (71.2%) بدرجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول تمكينهم النفسي في المؤسسات محل الدراسة.

بعد التمكين الهيكلي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على العبارات المتعلقة ببعد التمكين الهيكلي.

الجدول (35): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد التمكين الهيكلي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
التمكين الهيكلي	1.	توفر لنا المؤسسة الموارد التي نحتاجها لعملنا	3.66	0.55	73.2%	مرتفعة	3
	2.	لدينا حق الوصول للمعلومات اللازمة للقيام بعملنا بشكل جيد	3.73	0.54	74.6%	مرتفعة	2
	3.	نتلقى توجيهات ونصائح مفيدة لحل المشكلات التي تواجهنا في مكان عملنا	3.62	0.54	72.4%	مرتفعة	4
	4.	نكتسب مهارات ومعارف جديدة عند القيام بوظائفنا	3.76	0.52	75.2%	مرتفعة	1
	5.	تسمح لنا مناصبنا الوظيفية في العمل بإمكانية التطور في المؤسسة.	3.53	0.57	70.6%	مرتفعة	5
		التمكين الهيكلي	3,66	0,55	%73.2	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التمكين الهيكلي كانت مرتفعة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (4) " نكتسب مهارات ومعارف جديدة عند القيام بوظائفنا " الترتيب بمتوسط

حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.52) ونسبة تطبيق بلغت (75.2%)، في حين جاءت الفقرة (5) "تسمحنا مناصبنا الوظيفية في العمل بإمكانية التطور في المؤسسة." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (0.57) بنسبة تطبيق قدرت ب (70.6%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (التمكين الهيكلي) فقد بلغ (3,6) وانحراف معياري (0,55) ونسبة تطبيق (72%) بدرجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول تمكينهم الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

2. بعد القيادة التمكينية

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على العبارات المتعلقة ببعد القيادة التمكينية.

الجدول (36): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد القيادة التمكينية

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
القيادة التمكينية	1.	يتميز سلوك رئيسنا في العمل بتشجيعه لمعايير عالية للأداء	3.31	0.78	66.2%	متوسطة	4
	2.	يمنحنا رئيسنا في العمل فرصة للتعبير عن آرائنا وأفكارنا باستمرار	3.48	0.79	69.6%	مرتفعة	2
	3.	يعلمنا رئيسنا في العمل كيفية الاعتماد على أنفسنا في حل المشكلات	3.46	0.70	69.2%	مرتفعة	3
	4.	يشجعنا رئيسنا في العمل على تبادل المعلومات مع زملائنا	3.59	0.66	71.8%	مرتفعة	1
	5.	يهتم رئيسنا في العمل بمشاكلنا الشخصية	2.97	0.80	59.4%	متوسطة	5
		القيادة التمكينية	3,36	0,77	67.2%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد القيادة التمكينية قد تراوحت بين متوسطة للعبارتين (1) و(5) ومرتفعة للعبارات (2) و(3) و(4)، حيث تصدرت العبارة (4) "يشجعنا رئيسنا في العمل على تبادل المعلومات مع زملائنا" الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (0.66) ونسبة تطبيق بلغت (71.8%) بدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5) "يهتم رئيسنا في العمل بمشاكلنا الشخصية" في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري (0.80) بنسبة تطبيق قدرت ب (59.4%) ودرجة موافقة متوسطة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (القيادة التمكينية) فقد بلغ (3,28) وانحراف معياري (0,77) ونسبة تطبيق (65.6%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول تحلي المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة بصفات القائد التمكيني.

التمكين الوظيفي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على محور التمكين الوظيفي.

الجدول (37): نتائج إجابات عينة الدراسة عن متغير التمكين الوظيفي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
التمكين الوظيفي	1.	القيادة التمكينية	3,36	0,77	%67.2	متوسطة	3
	2.	التمكين النفسي	3,53	0,54	%70.6	مرتفعة	2
	3.	التمكين الهيكلي	3,66	0,55	%73.2	مرتفعة	1
		التمكين الوظيفي	3,47	0,58	%69.4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متغير التمكين الوظيفي قد تراوحت بين متوسطة لبعد القيادة التمكينية ومرتفعة لبعدي التمكين النفسي والتمكين الهيكلي، حيث جاء بعد التمكين

الهيكلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0,55) ونسبة تطبيق بلغت (73.2%) بدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء بعد القيادة التمكينية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,36) وانحراف معياري (0,77) بنسبة تطبيق قدرت ب (67.2%) ودرجة موافقة متوسطة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالمتغير المستقل (التمكين الوظيفي) فقد بلغ (3,47) وانحراف معياري (0,58) ونسبة تطبيق (69.4%) بدرجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للتمكين الوظيفي.

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي لمحور الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

جاءت إجابات عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بمحور الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي كما يلي:

1- العصف الذهني

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على أسلوب العصف الذهني.

الجدول (38): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب العصف الذهني

الترتيب	درجة الموافقة	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المتغير
3	متوسطة	59.2%	0.40	2.96	تشجع مؤسستنا استعراض أكبر عدد ممكن من الأفكار	1.	العصف الذهني
2	متوسطة	61.2%	0.36	3.06	ترحب مؤسستنا بجميع الأفكار مهما كانت بسيطة وغريبة	2.	
1	متوسطة	62.8%	0.40	3.14	لا تستعجل مؤسستنا في الحكم على الأفكار وتقويمها	3.	
	متوسطة	60.4%	0,38	3,02	العصف الذهني		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " أسلوب العصف الذهني " كانت متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (3) " لا تستعجل مؤسستنا في الحكم على الأفكار وتقويمها " الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.147) وانحراف معياري (0.407) ونسبة تطبيق بلغت (63%)، في حين جاءت الفقرة (1) " تشجع مؤسستنا استعراض أكبر عدد ممكن من الأفكار. " في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.967) وانحراف معياري (0.406) بنسبة تطبيق قدرت ب (59%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (العصف الذهني) فقد بلغ (3,02) وانحراف معياري (0,38) ونسبة تطبيق (60%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة أسلوب العصف الذهني في المؤسسات محل الدراسة.

2-دلفي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على أسلوب دلفي.

الجدول (39): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب دلفي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
دلفي	1.	تلجأ مؤسستنا إلى طلب المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات إلى الخبراء والمختصين	3.39	0.23	67.8%	متوسطة	2
	2.	تعمل مؤسستنا على الجمع بين معرفة وقدرات مجموعة من الخبراء في مختلف التخصصات في حالة المعلومات الغير كاملة أو الغير دقيقة	3.40	0.23	68%	مرتفعة	1
	3.	تستعين مؤسستنا بالخبراء والمتخصصون من أجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له	3.24	0.26	64.8%	متوسطة	3
		دلفي	3,32	0,25	66.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " أسلوب دلفي " كانت متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (2) " تعمل مؤسستنا على الجمع بين معرفة وقدرات مجموعة من الخبراء في مختلف التخصصات في حالة المعلومات غير الكاملة أو غير الدقيقة " الترتيب بمتوسط حسابي قدره

(3.40) وانحراف معياري (0.23) ونسبة تطبيق بلغت (68%)، في حين تركزت الفقرة (3) "تستعين مؤسستنا بالخبراء والمتخصصون من أجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري (0,26) بنسبة تطبيق قدرت ب (64.8%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (أسلوب دلفي) فقد بلغ (3,32) وانحراف معياري (0,25) ونسبة تطبيق (66.4%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة أسلوب دلفي في المؤسسات محل الدراسة.

فرق العمل الفعالة

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على أسلوب فرق العمل الفعالة.

الجدول (40): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب فرق العمل الفعالة

الترتيب	درجة الموافقة	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المتغير
3	متوسطة	57.2%	0.40	2.86	يتم اختيار الأفكار الجديدة بمؤسستنا وفق رأي الجميع	1.	فرق العمل الفعالة
1	متوسطة	66.2%	0.48	3.31	تشجعنا مؤسستنا على التحلي بروح المسؤولية الجماعية والأهداف المشتركة	2.	
2	متوسطة	65.2%	0.48	3.26	توفر لنا مؤسستنا الدعم والمساعدة اللازمين لتنفيذ مهامنا ضمن الفريق	3.	
متوسطة		62.8%	0,45	3,14	فرق العمل الفعالة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " أسلوب فرق العمل الفعالة" كانت متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (2) "تشجعنا مؤسستنا على التحلي بروح المسؤولية الجماعية والأهداف المشتركة " الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (0.48) ونسبة تطبيق

بلغت (66.2%)، في حين تمركزت الفقرة (1) " يتم اختيار الأفكار الجديدة بمؤسستنا وفق رأي الجميع." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.86) وانحراف معياري (0.40) بنسبة تطبيق قدرت ب (57.2%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (أسلوب فرق العمل الفعالة) فقد بلغ (3,14) وانحراف معياري (0,45) ونسبة تطبيق (62.8%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة أسلوب فرق العمل الفعالة في المؤسسات محل الدراسة.

3- الرنجي الياباني

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على أسلوب الرنجي الياباني.

الجدول (41): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب الرنجي الياباني

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الرنجي الياباني	1.	تشجعنا مؤسستنا على رفع اقتراحاتنا إلى رؤسائنا من خلال وثيقة رسمية.	2.87	0.47	57.4%	متوسطة	2
	2.	توزع الوثيقة التي تتضمن اقتراحاتنا على جميع الأقسام وأماكن العمل المتأثرة بها.	2.78	0.45	55.6%	متوسطة	3
	3.	يشترط موافقة جميع المسؤولين في كافة المستويات على الاقتراحات المتعلقة بنشاطهم قبل وضعها حيز التنفيذ	2.96	0.43	59.2%	متوسطة	1
		الرنجي الياباني	2,87	0,46	57.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " أسلوب الرنجي الياباني" كانت متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (3) " يشترط موافقة جميع المسؤولين في كافة المستويات على الاقتراحات المتعلقة بنشاطهم قبل وضعها حيز التنفيذ " الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري (0.43) ونسبة تطبيق بلغت (59.2%)، في حين تمركزت الفقرة (2) " توزع الوثيقة التي تتضمن

اقتراحاتنا على جميع الأقسام وأماكن العمل المتأثرة بها. " في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري (0.45) بنسبة تطبيق قدرت ب (55.6%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (أسلوب الرنجي الياباني) فقد بلغ (2,87) وانحراف معياري (0,46) ونسبة تطبيق (57.4%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة أسلوب الرنجي الياباني في المؤسسات محل الدراسة.

حلقات الجودة

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على أسلوب حلقات الجودة.

الجدول (42): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب حلقات الجودة

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
حلقات الجودة	1	يجتمع العاملون بمؤسستنا في حلقات دائمة ومستمرة تهتم بمعالجة المشاكل في حدود نطاق عملها	3.13	0.45	62.6%	متوسطة	3
	2	يتشارك المديرون والعاملون بمؤسستنا في الكشف عن المشكلات المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات بشأنها	3.29	0.44	65.8%	متوسطة	2
	3	تستعين مؤسستنا بالطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل نشاطاتها	3.42	0.38	68.4%	مرتفعة	1
		حلقات الجودة	3,23	0,43	64.6%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " أسلوب حلقات الجودة " كانت أيضا متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (3) " تستعين مؤسستنا بالطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل نشاطاتها " الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (0.38) ونسبة تطبيق بلغت (68.4%)، في حين تركزت الفقرة (1) "يجتمع العاملون بمؤسستنا في حلقات دائمة ومستمرة تهتم

بمعالجة المشاكل في حدود نطاق عملها." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.45) بنسبة تطبيق قدرت ب (62.6%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (أسلوب حلقات الجودة) فقد بلغ (3,23) وانحراف معياري (0,43) ونسبة تطبيق (64.6%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة أسلوب حلقات الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

4- قبعات التفكير الست

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على أسلوب قبعات التفكير الست.

الجدول (43): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد أسلوب قبعات التفكير الست

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
قبعات التفكير الست	1.	نتلقى تدريباً على التفكير وفق برامج متخصصة	2.86	0.45	57.2%	متوسطة	3
	2.	نغير أنماط تفكيرنا باستمرار عند تعاملنا مع مجريات الأحداث	3.25	0.42	65%	متوسطة	1
	3.	نركز انتباهنا عند تعرضنا لمشكلة ما على الجوانب الستة للموضوع (الإيجابي، السلبي، الحيادي، الإبداعي، العاطفي، الشمولي).	3.22	0.40	64.4%	متوسطة	2
		قبعات التفكير الست	3,06	0,43	61.2%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " أسلوب قبعات التفكير الست " كانت أيضاً متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (2) " نغير أنماط تفكيرنا باستمرار عند تعاملنا مع مجريات الأحداث " الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (0.42) ونسبة تطبيق بلغت (65%)، في حين تمركزت الفقرة (1) " نتلقى تدريباً على التفكير وفق برامج متخصصة." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.86) وانحراف معياري (0.45) بنسبة تطبيق قدرت ب (57.2%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالبعد الكلي (أسلوب قبعات التفكير الست) فقد بلغ (3,06) وانحراف معياري (0,43) ونسبة تطبيق (61.2%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة أسلوب حلقات الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على محور الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.

الجدول (44): نتائج إجابات عينة الدراسة عن متغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	1.	العصف الذهني	3,02	0,38	%60.4	متوسطة	5
	2.	قبعات التفكير الست	3,06	0,43	%61.2	متوسطة	4
	3.	دلفي	3,32	0,25	%66.4	متوسطة	1
	4.	فرق العمل الفعالة	3,14	0,45	%62.8	متوسطة	3
	5.	الرنجي الياباني	2,97	0,46	%57.4	متوسطة	6
	6.	حلقات الجودة	3,23	0,43	64.6%	متوسطة	2
		الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	3.12	0.43	62.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي كانت متوسطة لجميع الأبعاد، حيث جاء بعد أسلوب دلفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,32) وانحراف معياري (0,25) ونسبة تطبيق بلغت (66.4%)، في حين جاء بعد أسلوب الرنجي الياباني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,97) وانحراف معياري (0,46) بنسبة تطبيق قدرت ب (57.4%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالمتغير الوسيط (الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي) فقد بلغ (3.12) وانحراف معياري (0.43) ونسبة تطبيق (62.4%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة المؤسسات محل الدراسة للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.

ثالثا: نتائج التحليل الإحصائي لمحور الإبداع

جاءت إجابات عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بمحور الإبداع كما يلي:

1- الإبداع الفردي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على الإبداع الفردي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (45): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد الإبداع الفردي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الإبداع الفردي	1.	أنجز أعماله بأسلوب متطور وجديد	3.57	0.35	71.4%	مرتفعة	2
	2.	أقدم أفكارا جديدة وعملية لتحسين الأداء	3.43	0.37	68.6%	مرتفعة	4
	3.	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثه	3.33	0.35	66.6%	متوسطة	5
	4.	أقترح حولا إبداعية للمشاكل	3.47	0.34	69.4%	مرتفعة	3
	5.	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	3.72	0.31	74.4%	مرتفعة	1
		الإبداع الفردي	3,47	0,34	69.4%	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد " الإبداع الفردي " كانت مرتفعة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (5) " أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل " الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (0.31) ونسبة تطبيق بلغت (47.4%)، في حين تمركزت الفقرة (5) " أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثه." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (0.35) بنسبة تطبيق قدرت ب (66.6%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد (الإبداع الفردي) فقد بلغ (3,47) وانحراف معياري (0,34) ونسبة تطبيق (69.4%) بدرجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة قدراتهم الفردية على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

2- الإبداع الجماعي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على الإبداع الجماعي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (46): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد الإبداع الجماعي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الإبداع الجماعي	1.	فريقنا بارع في توليد أفكار جديدة	3.58	0.29	71.6%	مرتفعة	4
	2.	فريقنا موهوب في تطوير أفكار الآخرين	3.83	0.25	76.6%	مرتفعة	1
	3.	لا يخشى فريقنا المخاطرة	3,29	0,32	65.8%	متوسطة	5
	4.	يروج فريقنا للأفكار ويدافع عنها مع الآخرين	3.66	0.25	73.2%	مرتفعة	2
	5.	يظهر فريقنا الإبداع في الوظيفة عند إعطائه الفرص	3.63	0.27	72.6%	مرتفعة	3
		الإبداع الجماعي	3.59	0,26	%71.8	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "الإبداع الجماعي" كانت بدورها مرتفعة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (2) "فريقنا موهوب في تطوير أفكار الآخرين" الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.25) ونسبة تطبيق بلغت (76.6%)، في حين تمركزت الفقرة (3) "لا يخشى فريقنا المخاطرة." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3,29) وانحراف معياري (0,32) بنسبة تطبيق قدرت ب (65.8%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد (الإبداع الجماعي) فقد بلغ (3,61) وانحراف معياري (0,26) ونسبة تطبيق (72.2%) بدرجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة حول ممارسة قدراتهم الجماعية على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

3- الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة:

الجدول (47): نتائج إجابات عينة الدراسة عن بعد الإبداع التنظيمي

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الإبداع التنظيمي	1.	تحفزنا مؤسستنا على التفكير لإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء	2.92	0.40	58.4%	متوسطة	3
	2.	تخصص مؤسستنا موقعا للاهتمام بالفكرة	2.84	0.38	56.8%	متوسطة	4
	3.	تخصص مؤسستنا ميزانية لدعم أنشطة الإبداع / الابتكار	2.81	0.39	56.2%	متوسطة	5
	4.	تقدم مؤسستنا العديد من (الخدمات / المنتجات) الجديدة عالية الجودة	3.01	0.38	60.2%	متوسطة	2
	5.	تتأقلم مؤسستنا بنجاح مع التحديات والتغيرات	3.30	0.36	66%	متوسطة	1
		الإبداع التنظيمي	2.97	0,38	59.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد "الإبداع التنظيمي" كانت متوسطة لجميع العبارات، حيث تصدرت العبارة (5) "تتأقلم مؤسستنا بنجاح مع التحديات والتغيرات" الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.36) ونسبة تطبيق بلغت (66%)، في حين تمركزت الفقرة (3) "تخصص مؤسستنا ميزانية لدعم أنشطة الإبداع / الابتكار." في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري (0.39) بنسبة تطبيق قدرت ب (56.2%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الكلي الخاص بالبعد (الإبداع التنظيمي) فقد بلغ (3.97) وانحراف معياري (0,38) ونسبة تطبيق (59.4%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

4- الإبداع

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا درجة الموافقة على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (48): نتائج إجابات عينة الدراسة عن متغير الإبداع

المتغير	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
الإبداع	.1	الإبداع الفردي	3,47	0,34	69.4%	مرتفعة	2
	.2	الإبداع الجماعي	3.59	0,26	71.8%	مرتفعة	1
	.3	الإبداع التنظيمي	2,97	0,38	59.4%	متوسطة	3
		الإبداع	3.34	0.33	66.8%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متغير الإبداع كانت متوسطة لبعد الإبداع التنظيمي ومرتفعة لبعدي الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، حيث جاء بعد الإبداع الجماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,61) وانحراف معياري (0,26) ونسبة تطبيق بلغت (71.8%)، في حين جاء بعد الإبداع التنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,94) وانحراف معياري (0,38) بنسبة تطبيق قدرت ب (59,4%).

أما بخصوص المتوسط الحسابي الخاص بالمتغير التابع (الإبداع) فقد بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.33) ونسبة تطبيق (66.8%) بدرجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة.

رابعاً: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (49): نتائج إجابات عينة الدراسة عن محاور الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	التمكن الوظيفي	3,47	0,58	69.4%	مرتفعة	1
2.	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	3.12	0.43	62.4%	متوسطة	3
3.	الإبداع	3.34	0.33	66.8%	متوسطة	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

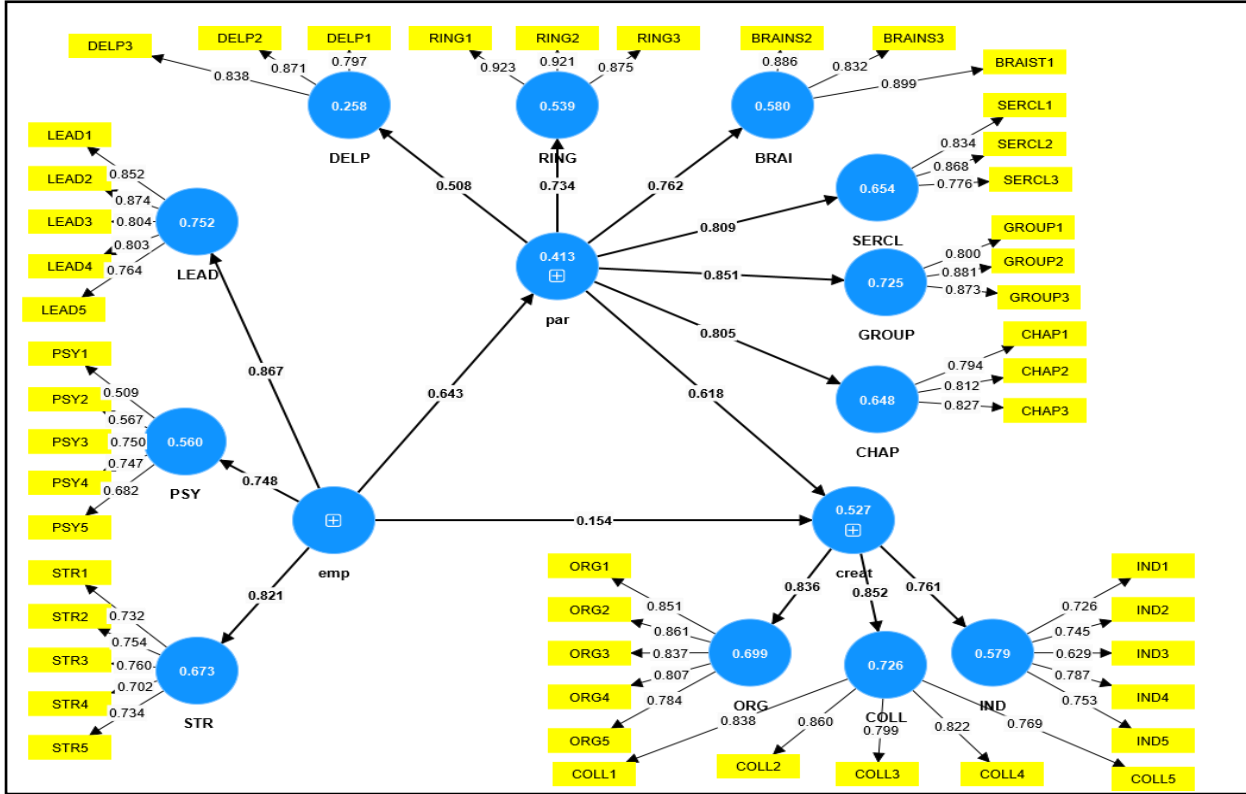
يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة كانت متوسطة للمتغيرين الإبداع والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ومرتفعة للمتغير المستقل التمكين الوظيفي الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري (0,58) ونسبة تطبيق بلغت (69.4%)، في حين جاء المتغير التابع الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (0.33) بنسبة تطبيق قدرت ب (66.8%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب المتغير الوسيط الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.

وبشكل عام يلاحظ من خلال فحص درجات الموافقة الخاصة بأفراد عينة الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى التمكين الوظيفي في ممارساتها الإدارية بصفة مرتفعة، في حين لم تتعدى ممارستها للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي المستوى المتوسط، على غرار قدرتها على الإبداع التي لم تتجاوز بدورها المستوى المتوسط.

المطلب الرابع: تقييم نموذج الدراسة حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية

يعتبر هذا المطلب تطبيقاً عملياً لمختلف الإجراءات والاختبارات والمراحل التي سبق ذكرها وشرحها بالتفصيل في المطلب الرابع من المبحث الثاني من الفصل الرابع والخاص بخطوات تقييم نموذج الدراسة حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، وفيما يلي عرض لأهم النتائج

الشكل (38): يوضح النموذج العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

أولاً: تقييم نموذج القياس الانعكاسي

يتم تقييم نموذج القياس الانعكاسي باتباع الخطوات التالية:

1. اختبار صدق التقارب:

يمكن الحكم على صدق التقارب للنموذج الانعكاسي من خلال المعايير التالية:

أ. نتائج اختبار معامل التحميل (factor loadings)

تتضمن الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس الانعكاسي فحص أحمال المؤشرات الموضحة فيما يلي.

- نتائج اختبار معامل التحميل (factor loadings) لمتغير التمكين الوظيفي

يوضح الجدول الموالي معاملات التشعبات الخاصة بفقرات التمكين الوظيفي

الجدول (50): معاملات التحميل (factor loadings) لمتغير التمكين الوظيفي

البعد	رقم الفقرة	الفقرة	معامل التشبع
التمكين النفسي	1	نقوم بعمل مهم جدا.	0.509
	2	نتقن المهارات اللازمة لعملنا.	0.567
	03	تمنحنا المؤسسة حرية اختيار كيفية القيام بعملنا.	0.750
	04	نؤثر على القرارات التي تتخذها مؤسستنا	0.747
	05	نستطيع السيطرة على مجريات الأحداث في مكان عملنا	0.682
التمكين الهيكلي	6	توفر لنا المؤسسة الموارد التي نحتاجها لعملنا	0.732
	7	لدينا حق الوصول للمعلومات اللازمة للقيام بعملنا بشكل جيد	0.754
	8	نتلقى توجيهات ونصائح مفيدة لحل المشكلات التي تواجهنا في مكان عملنا	0.760
	9	نكتسب مهارات ومعارف جديدة عند القيام بوظائفنا	0.702
	10	تسمح لنا مناصبنا الوظيفية في العمل بإمكانية التطور في المؤسسة.	0.734
	11	يتميز سلوك رئيسنا في العمل بتشجيعه لمعايير عالية للأداء	0.852
	12	يمنحنا رئيسنا في العمل فرصة للتعبير عن آرائنا وأفكارنا باستمرار	0.874
	13	يعلمنا رئيسنا في العمل كيفية الاعتماد على أنفسنا في حل المشكلات	0.804
	14	يشجعنا رئيسنا في العمل على تبادل المعلومات مع زملائنا	0.803
	15	يهتم رئيسنا في العمل بمشاكلنا الشخصية	0.764

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وكذا الشكل المرفق به أن قيم معاملات التحميل الخارجي الخاصة بالمتغير المستقل " التمكين الوظيفي" تفوق القيمة (0.40) وعليه فهي مرضية من الناحية الإحصائية، كما أن معظم هذه القيم تفوق العتبة (0.70) وهو ما يستوجب الاحتفاظ بالبنود الخاصة بها، ما عدا بعض القيم المضللة باللون الأحمر والتي لم تصل إلى القيمة (0.70)، وهي القيم الخاصة بالبنود (PSY₁, PSY₂, PSY₅) من بعد التمكين النفسي، حيث تقع ضمن المجال [0.40-0.70] وعليه يتم اختبار مدى تأثير قيم الموثوقية المركبة (CR) بالزيادة فوق العتبة 0.70 وتأثر قيم متوسط التباين المفسر (AVE) فوق العتبة (0.50) بحذف أو الاحتفاظ بهذه البنود، وعليه تم حذف البندين (PSY₁, PSY₂) والاحتفاظ بالبنود PSY₅.

- نتائج اختبار معامل التحميل (factor loadings) لمتغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

يوضح الجدول الموالي معاملات التشبعات الخاصة بفقرات الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

الجدول (51): معاملات التحميل (factor loadings) لمتغير الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

معامل التشبع	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
0.797	تلجأ مؤسستنا إلى طلب المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات إلى الخبراء والمختصين	16	دلفي
0.871	تعمل مؤسستنا على الجمع بين معرفة وقدرات مجموعة من الخبراء في مختلف التخصصات في حالة المعلومات الغير كاملة أو غير دقيقة	17	
0.838	تستعين مؤسستنا بالخبراء والمختصون من أجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له	18	
0.886	تشجع مؤسستنا استعراض أكبر عدد ممكن من الأفكار	19	العصف الذهني
0.832	ترحب مؤسستنا بجميع الأفكار مهما كانت بسيطة وغريبة	20	
0.899	لا تستعجل مؤسستنا في الحكم على الأفكار وتقويمها	21	
0.834	يجتمع العاملون بمؤسستنا في حلقات دائمة ومستمرة تهتم بمعالجة المشاكل في حدود نطاق عملها	22	حلقات الجودة
0.868	يتشارك المديرون والعاملون بمؤسستنا في الكشف عن المشكلات المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات بشأنها	23	
0.776	تستعين مؤسستنا بالطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل نشاطاتها	24	
0.800	يتم اختيار الأفكار الجديدة بمؤسستنا وفق رأي الجميع	25	فرق العمل
0.881	تشجعنا مؤسستنا على التحلي بروح المسؤولية الجماعية والأهداف المشتركة	26	
0.873	توفر لنا مؤسستنا الدعم والمساعدة اللازمين لتنفيذ مهامنا ضمن الفريق	27	الفعالة
0.794	نتلقى تدريباً على التفكير وفق برامج متخصصة	28	قبعات التفكير
0.812	نغير أنماط تفكيرنا باستمرار عند تعاملنا مع مجريات الأحداث	29	
0.827	نركز انتباهنا عند تعرضنا لمشكلة ما على الجوانب السّنة للموضوع (الإيجابي، السلبي، الحيادي، الإبداعي، العاطفي، الشمولي).	30	الست
0.923	تشجعنا مؤسستنا على رفع اقتراحاتنا إلى رؤسائنا من خلال وثيقة رسمية.	31	الرنجي
0.921	توزع الوثيقة التي تتضمن اقتراحاتنا على جميع الأقسام وأماكن العمل المتأثرة بها.	32	الياباني
0.875	يشترط موافقة جميع المسؤولين في كافة المستويات على الاقتراحات المتعلقة بنشاطهم قبل وضعها حيز التنفيذ	33	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4
يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وكذا الشكل المرفق به أن قيم معاملات التحميل الخارجي الخاصة بالمتغير الوسيط " الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي" تفوق القيمة (0.40) وعليه فهي مرضية من الناحية الإحصائية، فهي محصورة بين [-0.923] أي أنها فاقت العتبة (0.70) وهو ما يستوجب الاحتفاظ بالبند الخاصة بها.

- نتائج اختبار معامل التحميل (factor loadings) لمتغير الإبداع

يوضح الجدول الموالي معاملات التشبعات الخاصة بفقرات الإبداع

الجدول رقم (52): معاملات التحميل (factor loadings) لمتغير الإبداع

العدد	رقم الفقرة	الفقرة	معامل التشبع
الإبداع الفردي	34	أنجز أعمالى بأسلوب متطور وجديد	0.726
	35	أقدم أفكارا جديدة وعملية لتحسين الأداء	0.745
	36	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثه	0.629
	37	أقترح حلولاً إبداعية للمشاكل	0.787
الإبداع الجماعي	38	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	0.753
	39	فريقنا بارع في توليد أفكار جديدة	0.838
	40	فريقنا موهوب في تطوير أفكار الآخرين	0.860
	41	لا يخشى فريقنا المخاطرة	0.799
	42	يروج فريقنا للأفكار ويدافع عنها مع الآخرين	0.822
	43	يظهر فريقنا الإبداع في الوظيفة عند إعطائه الفرص	0.769
	44	تحفزنا مؤسستنا على التفكير لإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء	0.851
الإبداع التنظيمي	45	تخصص مؤسستنا موقعا للاهتمام بالفكرة	0.861
	46	تخصص مؤسستنا ميزانية لدعم أنشطة الإبداع / الابتكار	0.837
	47	تقدم مؤسستنا العديد من (الخدمات / المنتجات) الجديدة عالية الجودة	0.807
	48	تتأقلم مؤسستنا بنجاح مع التحديات والتغيرات	0.784

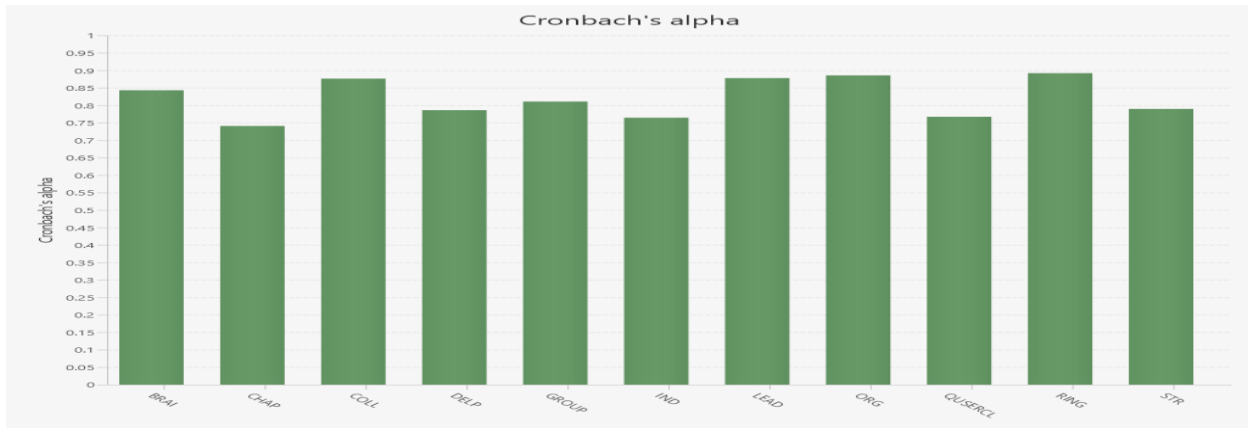
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وكذا الشكل المرفق به أن قيم معاملات التحميل الخارجي الخاصة بالمتغير التابع " الإبداع" تفوق القيمة (0.40) وعليه فهي مرضية من الناحية الإحصائية، كما أن معظم هذه القيم تفوق

0.790	التمكين الهيكلي	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	
0.878	القيادة التمكينية		
0.786	دلفي		
0.843	العصف الذهني		
0.767	حلقات الجودة		
0.811	فرق العمل الفعالة		
0.741	قبعات التفكير الست		
0.892	الرنجي الياباني		
0.764	الإبداع الفردي		الإبداع
0.876	الإبداع الجماعي		
0.886	الإبداع التنظيمي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

الشكل (40): مؤشر ألفا كرومباخ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق له أنه بعد حذف البنود (psy_1 , psy_2) من المتغير المستقل والبند ind_3 من المتغير التابع، كل معاملات ألفا كرونباخ فاقت العتبة (0.70) فهي بذلك مقبولة إحصائياً، كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ الخاص ببعد التمكين النفسي تقترب كثيراً من العتبة (0.70) بقيمة (0.695)، وعليه فهي مقبولة أيضاً من الناحية الإحصائية، وعليه فإن قيم ألفا كرونباخ تدعم تجانس المؤشرات مع بعضها البعض.

- مؤشر Rho De Joreskog

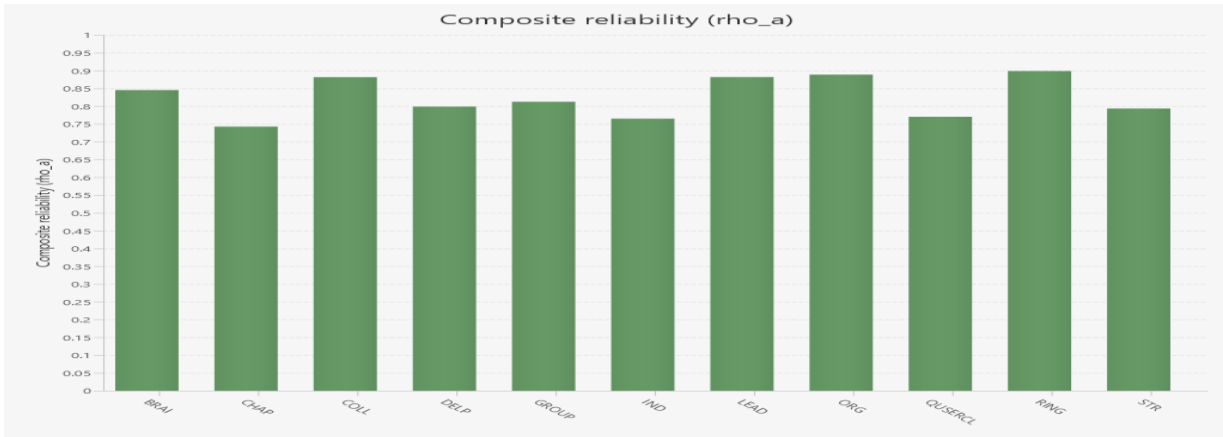
إلى جانب مؤشر الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ نستعين بمجموعة من المؤشرات الأخرى التي تمتاز بمستوى أعلى من الدقة في الحكم على الموثوقية ويعتبر مؤشر Rho De Joreskog أحدها:

الجدول (54): مؤشر Rho De Joreskog

المحاور	المتغيرات الكامنة	Composite reliability (rho_a)
التمكن الوظيفي	التمكن النفسي	0.696
	التمكن الهيكلي	0.793
	القيادة التمكينية	0.882
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	دلفي	0.799
	العصف الذهني	0.845
	حلقات الجودة	0.770
	فرق العمل الفعالة	0.812
	قبعات التفكير الست	0.743
	الرنجي الياباني	0.899
	الإبداع	0.765
الإبداع	الإبداع الفردي	0.765
	الإبداع الجماعي	0.882
	الإبداع التنظيمي	0.889

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الشكل (41): مؤشر Rho De Joresko



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق له أن قيم مؤشر Rho De Joreskog تتراوح بين $[-0.696]$ وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً لأنها فاقت العتبة (0.70) فهي تشير إلى تحقق شرط أحادية البعد.

ت. مؤشر الموثوقية المركبة (CR)

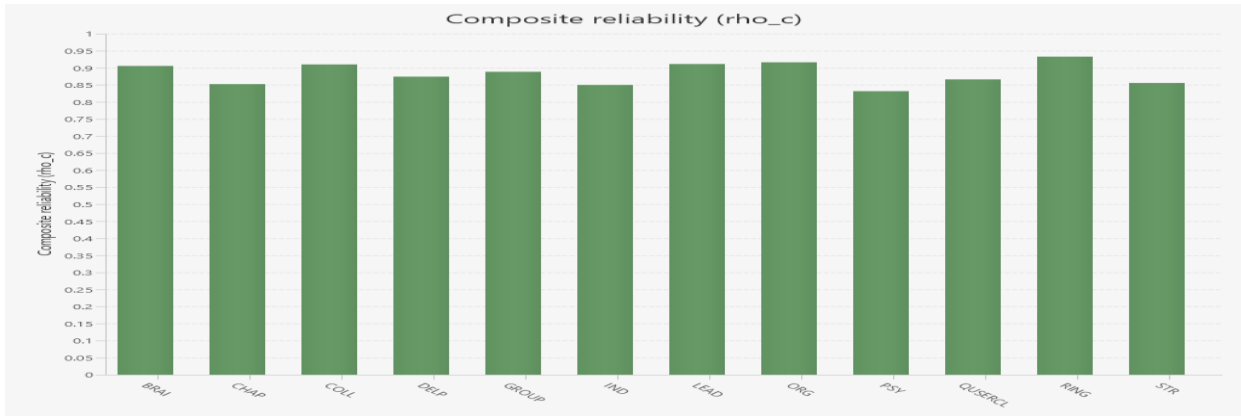
الجدول والشكل الموليين يوضحان نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة:

الجدول (55): نتائج الموثوقية المركبة (CR)

المحاور	المتغيرات الكامنة	Composite reliability (rho_c)
التمكين الوظيفي	التمكين النفسي	0.832
	التمكين الهيكلي	0.856
	القيادة التمكينية	0.911
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	دلفي	0.874
	العصف الذهني	0.906
	حلقات الجودة	0.866
	فرق العمل الفعالة	0.888
	قبعات التفكير الست	0.852
	الرنجي الياباني	0.933
	الإبداع	الإبداع الفردي
	الإبداع الجماعي	0.910
	الإبداع التنظيمي	0.916

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

الشكل (42): الموثوقية المركبة (CR)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق له أن قيم مؤشر الموثوقية المركبة (CR) تتراوح بين [0.933-0.832] وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0,70) وأقل من (0,95)، وعليه يمكن القول أن مقياس الموثوقية المركبة محقق، وعليه فإن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي.

ث. مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)

الجدول الموالي مع الشكل المرفق به يبينان نتائج مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE):

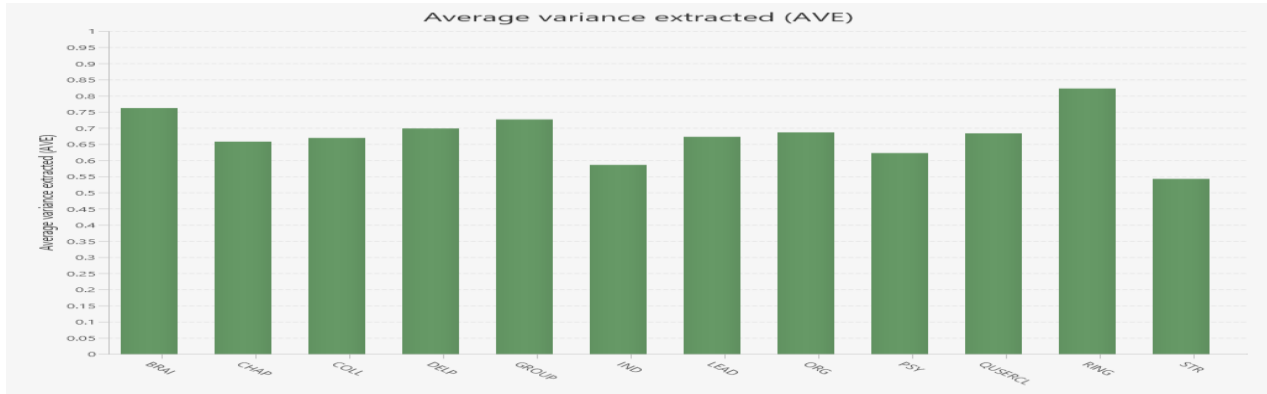
الجدول (56): نتائج مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)

المحاور	المتغيرات الكامنة	AVE
التمكين الوظيفي	التمكين النفسي	0.622
	التمكين الهيكلي	0.542
	القيادة التمكينية	0.673
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	دلفي	0.699
	العصف الذهني	0.762
	حلقات الجودة	0.683
	فرق العمل الفعالة	0.727
	قبعات التفكير الست	0.658
	الرنجي الياباني	0.822
الإبداع	الإبداع الفردي	0.586

0.669	الإبداع الجماعي
0.686	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الشكل (43): نتائج مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرافق له أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) محصورة في المجال [0.542-0.762] وهي قيم مرتفعة ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0,50)، وعليه فإن النموذج يحقق شرط المصادقية التقاربية أي أن البناء يفسر على الأقل نصف التباين في المتغيرات المشاهدة، وعليه يمكننا القول أنه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمييزي

أ. تحليل التحميل المتقاطعة

يمكننا التحقق من الصدق التمييزي من خلال فحص قيم التحميل المتقاطعة المبينة في الجدول التالي:

جدول (57): نتائج تحليل التحميل المتقاطعة

	العصف الذهني	قبعات التفكير الست	الإبداع الجماعي	أسلوب دلفي	فرق العمل الفعالة	الإبداع الفردى	القيادة التمكينية	الإبداع التنظيمي	التمكين النفسي	حلقات الجودة	أسلوب الرنجى اليابانى	التمكين الهيكلى
BRAINS2	0.886	0.497	0.417	0.389	0.563	0.414	0.448	0.545	0.326	0.441	0.324	0.396
BRAINS3	0.832	0.457	0.327	0.349	0.502	0.393	0.385	0.468	0.346	0.447	0.309	0.369
BRAIST1	0.899	0.497	0.438	0.440	0.545	0.369	0.430	0.521	0.329	0.464	0.342	0.422
CHAP1	0.495	0.794	0.306	0.334	0.587	0.283	0.432	0.587	0.237	0.486	0.404	0.446
CHAP2	0.380	0.812	0.362	0.252	0.408	0.361	0.343	0.435	0.228	0.392	0.327	0.251
CHAP3	0.463	0.827	0.470	0.340	0.507	0.473	0.318	0.509	0.282	0.431	0.435	0.315
COLL1	0.427	0.465	0.838	0.312	0.442	0.520	0.342	0.500	0.265	0.373	0.357	0.254
COLL2	0.450	0.440	0.860	0.345	0.481	0.518	0.347	0.537	0.315	0.341	0.288	0.279
COLL3	0.338	0.337	0.799	0.277	0.343	0.378	0.219	0.469	0.236	0.279	0.235	0.167
COLL4	0.341	0.359	0.822	0.266	0.337	0.409	0.271	0.384	0.238	0.296	0.217	0.199
COLL5	0.275	0.288	0.769	0.336	0.266	0.391	0.198	0.328	0.197	0.214	0.136	0.138
DELP1	0.278	0.270	0.216	0.797	0.323	0.229	0.233	0.290	0.220	0.294	0.250	0.247
DELP2	0.398	0.302	0.286	0.871	0.420	0.297	0.304	0.373	0.207	0.346	0.215	0.297
DELP3	0.433	0.377	0.411	0.838	0.468	0.400	0.283	0.498	0.229	0.354	0.284	0.280
GROUP1	0.495	0.510	0.400	0.382	0.800	0.368	0.388	0.574	0.391	0.525	0.464	0.388
GROUP2	0.538	0.534	0.389	0.442	0.881	0.400	0.443	0.541	0.311	0.570	0.385	0.412
GROUP3	0.539	0.550	0.396	0.428	0.873	0.376	0.540	0.593	0.352	0.611	0.391	0.582
IND1	0.409	0.411	0.388	0.285	0.434	0.768	0.276	0.432	0.305	0.274	0.303	0.303
IND2	0.315	0.347	0.419	0.259	0.312	0.753	0.237	0.290	0.213	0.338	0.249	0.154
IND4	0.324	0.288	0.460	0.330	0.262	0.765	0.193	0.258	0.289	0.233	0.133	0.130
IND5	0.323	0.355	0.406	0.284	0.358	0.775	0.303	0.369	0.269	0.284	0.202	0.274
LEAD1	0.407	0.421	0.303	0.287	0.496	0.264	0.852	0.456	0.370	0.384	0.226	0.528
LEAD2	0.425	0.339	0.271	0.230	0.422	0.272	0.874	0.372	0.368	0.347	0.233	0.468
LEAD3	0.414	0.405	0.313	0.266	0.413	0.319	0.804	0.406	0.352	0.349	0.259	0.453
LEAD4	0.390	0.359	0.262	0.292	0.426	0.264	0.803	0.362	0.274	0.353	0.300	0.456
LEAD5	0.340	0.324	0.249	0.282	0.450	0.234	0.764	0.386	0.300	0.342	0.305	0.361
ORG1	0.550	0.601	0.513	0.422	0.606	0.478	0.458	0.851	0.425	0.480	0.453	0.466
ORG2	0.512	0.530	0.467	0.406	0.561	0.382	0.411	0.861	0.357	0.441	0.458	0.415
ORG3	0.464	0.509	0.423	0.394	0.514	0.324	0.387	0.837	0.235	0.418	0.389	0.391
ORG4	0.451	0.480	0.419	0.380	0.521	0.318	0.356	0.807	0.252	0.464	0.414	0.363
ORG5	0.445	0.502	0.444	0.359	0.560	0.316	0.385	0.784	0.274	0.463	0.310	0.427
PSY3	0.334	0.284	0.259	0.225	0.339	0.308	0.362	0.308	0.807	0.257	0.288	0.345
PSY4	0.334	0.254	0.282	0.233	0.383	0.309	0.351	0.352	0.817	0.283	0.358	0.314
PSY5	0.327	0.319	0.338	0.190	0.330	0.313	0.341	0.358	0.740	0.252	0.263	0.356
QUSERCL1	0.408	0.452	0.318	0.314	0.545	0.331	0.348	0.438	0.265	0.834	0.410	0.312
QUSERCL2	0.438	0.460	0.277	0.380	0.570	0.275	0.383	0.472	0.278	0.868	0.438	0.383
QUSERCL3	0.436	0.430	0.330	0.293	0.541	0.308	0.342	0.447	0.219	0.776	0.367	0.349
RING1	0.355	0.475	0.295	0.263	0.469	0.289	0.294	0.461	0.336	0.459	0.923	0.256
RING2	0.363	0.460	0.294	0.292	0.474	0.278	0.341	0.479	0.390	0.480	0.921	0.286

RING3	0.289	0.371	0.245	0.260	0.365	0.217	0.228	0.390	0.269	0.390	0.875	0.206
STR1	0.327	0.323	0.165	0.243	0.449	0.225	0.354	0.414	0.213	0.306	0.148	0.732
STR2	0.386	0.291	0.205	0.237	0.403	0.209	0.475	0.374	0.276	0.363	0.203	0.754
STR3	0.391	0.334	0.220	0.236	0.401	0.256	0.489	0.380	0.364	0.387	0.223	0.760
STR4	0.219	0.278	0.133	0.240	0.318	0.159	0.329	0.306	0.224	0.214	0.171	0.702
STR5	0.327	0.328	0.217	0.263	0.423	0.187	0.374	0.362	0.291	0.259	0.269	0.734

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا وجود لتحميلات متقاطعة أكبر من التحميلات الخارجية لكل المتغيرات الكامنة أي أن الأسئلة متشعبة ومستقلة ولا تقيس أي متغير كامن آخر.

ب. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell-Larcker):

يقيس معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ارتباط كل بناء مع غيره من البناءات، ولكي يكون البناء ذو صدق تمييزي يجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المستخرج أكبر من أعلى ارتباط مع أي من التركيبات الأخرى. وهو ما سنتحقق منه من خلال القيم المبينة في الجدول التالي:

الجدول (58): نتائج مؤشر (Fornell-Larcker)

	العصف الذهني	قبعات التفكير الست	الإبداع الجماعي	أسلوب دلفي	فرق العمل الفعالة	الإبداع الفردي	القيادة التمكينية	الإبداع التنظيمي	التمكين النفسي	حلقات الجودة	أسلوب الرنجي الياباني	التمكين الهيكلي
BRAI	0.873											
CHAP	0.555	0.811										
COLL	0.453	0.467	0.818									
DELP	0.451	0.384	0.375	0.836								
GROUP	0.615	0.624	0.464	0.490	0.852							
IND	0.449	0.458	0.546	0.378	0.448	0.765						
LEAD	0.483	0.451	0.342	0.330	0.538	0.330	0.820					
ORG	0.587	0.635	0.549	0.474	0.668	0.443	0.484	0.829				
PSY	0.420	0.362	0.371	0.274	0.445	0.393	0.446	0.430	0.79			
QUSERCL	0.516	0.541	0.372	0.399	0.668	0.368	0.433	0.547	0.308	0.827		
RING	0.372	0.483	0.308	0.300	0.484	0.290	0.320	0.491	0.369	0.491	0.907	
STR	0.454	0.422	0.258	0.330	0.542	0.284	0.555	0.499	0.377	0.421	0.277	0.737

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة التحاميل المتقاطعة الخاصة بكل مؤشر أكبر من قيمة التحاميل المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى وعليه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة للدراسة فكل متغير كامن تقيسه مؤشرات وحده دون المتغيرات الكامنة الأخرى.

بمعنى آخر نلاحظ أن العلاقة بين السؤال والمتغير الكامن أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر، وبهذا نقول أن الأسئلة مستقلة، أي أن جميع متغيرات الدراسة تمثل نفسها أكثر من تمثيلها لباقي المتغيرات الأخرى، وبالتالي لا يوجد تداخل بينها وهو ما يثبت تحقق شرط الصدق التمييزي لأداة الدراسة.

ت. معيار HTMTH eterotrait-monotrait

الجدول الموالي يبين قيم HTMT الخاصة بالنموذج.

الجدول (59): نتائج مؤشر HTMT

	العصف الذهني	التفكير الست	الإبداع الجماعي	أسلوب دلفي	فرق العمل الفعالة	الإبداع الفردي	القيادة التمكينية	الإبداع التنظيمي	التمكين النفسي	حلقات الجودة	أسلوب الرنجي الياباني	التمكين الهيكلي
BRAI												
CHAP	0.695											
COLL	0.519	0.573										
DELP	0.542	0.491	0.439									
GROUP	0.744	0.796	0.543	0.604								
IND	0.558	0.609	0.663	0.475	0.567							
LEAD	0.560	0.556	0.384	0.395	0.637	0.402						
ORG	0.676	0.774	0.614	0.553	0.788	0.531	0.547					
PSY	0.550	0.505	0.473	0.368	0.594	0.538	0.569	0.544				
QUSERCL	0.643	0.713	0.450	0.509	0.847	0.483	0.528	0.664	0.422			
RING	0.427	0.586	0.340	0.356	0.567	0.348	0.362	0.547	0.466	0.590		
STR	0.548	0.542	0.301	0.418	0.675	0.359	0.656	0.594	0.501	0.534	0.326	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يتضح أن جميع القيم في الجدول أعلاه لم تتخطى العتبة 0.90 وبالتالي تأكد الشرط بعدم احتواء نموذج المسار على قيمة 0.90 أو أكثر وعليه يمكن القول أنه لا وجود لمباني متشابهة من الناحية النظرية.

إلا أنه يتوجب التأكد من أن فترات الثقة لا تتضمن القيمة 1 بالنسبة لجميع تركيبات المبنى وهو ما سنفحصه من خلال الجدول التالي:

الجدول (60): فترات الثقة لمعيار HTMT

97.5 %	2.5%	Bias	Sample- mean (M)	Original sample (O)	المتغيرات
0.878	0.819	0.000	0.852	0.852	الإبداع ← الإبداع الجماعي
0.813	0.692	-0.000	0.761	0.761	الإبداع ← الإبداع الفردي
0.863	0.802	0.000	0.837	0.836	الإبداع ← الإبداع التنظيمي
0.890	0.838	0.000	0.867	0.867	التمكين الوظيفي ← القيادة التمكينية
0.744	0.635	0.002	0.699	0.697	التمكين الوظيفي ← التمكين النفسي
0.848	0.786	0.001	0.821	0.821	التمكين الوظيفي ← التمكين الهيكلي
0.269	0.037	0.002	0.156	0.154	التمكين الهيكلي ← الإبداع
0.701	0.578	-0.001	0.642	0.643	التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي
0.804	0.709	-0.000	0.761	0.762	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← العصف الذهني
0.838	0.762	0.001	0.805	0.805	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← قبعات التفكير الستة
0.585	0.413	0.001	0.509	0.508	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← دلفي
0.877	0.818	0.000	0.851	0.851	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← فرق العمل الفعالة
0.839	0.767	-0.000	0.808	0.809	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← حلقات الجودة
0.784	0.669	0.000	0.734	0.734	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الرنجي الياباني
0.705	0.529	-0.001	0.616	0.618	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

من خلال فحص فترات الثقة لمعيار HTMT المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع القيم تختلف إختلافا كبيرا عن القيمة 1، وعليه يمكننا القول أنه تم انشاء صلاحية تمييزية بين هذه التركيبات العاكسة.

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي

عندما يكون تقييم نموذج القياس مرضياً، فإن الخطوة التالية في تقييم نتائج PLS-SEM هي تقييم النموذج الهيكلي، من خلال دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

1. معامل التداخل الخطي VIF

ومن الناحية المثالية ينبغي أن تكون قيم VIF قريبة من 3 وأقل¹، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (61): يوضح قيم معامل التداخل الخطي VIF

VIF			المتغيرات
الإبداع	التمكين الوظيفي	الأساليب الحديثة في التسيير التشاركي	
	1,704	1,704	الإبداع
		1,00	العصف الذهني
		1,00	قبعات التفكير الست
		1,00	حلقات الجودة
		1,00	دلفي
		1,00	فرق العمل الفعالة
		1,00	الرنجي الياباني
1,00			الإبداع الفردي
1,00			الإبداع الجماعي
1,00			الإبداع التنظيمي
	1,00		التمكين النفسي
	1,00		التمكين الهيكلي
	1,00		القيادة التمكينية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيم VIF أقل من العتبة (5) ومنه يمكننا القول أنه لا وجود لمشكلات علاقة خطية متداخلة محتملة بين بنيات التوقع.

¹Joseph F. Hair and al, (2019), When to use and how to report the results of PLS-SEM, European Business Review, Vol. 31 No. 1, pp2-24.

1. تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار في النموذج الهيكلي للدراسة

الجدول الموالي يستعرض تقديرات معاملات المسار، وقيم T وقيم P كما يلي:

الجدول (62): يوضح معاملات المسار للعلاقات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

المسارات	معاملات المسارات	T قيمة	P قيمة
الإبداع ← الإبداع الجماعي	0.852	55.806	0.000
الإبداع ← الإبداع الفردي	0.761	24.823	0.000
الإبداع ← الإبداع التنظيمي	0.836	53.366	0.000
التمكين الوظيفي ← القيادة التمكينية	0.867	66.123	0.000
التمكين الوظيفي ← التمكين النفسي	0.697	25.168	0.000
التمكين الوظيفي ← التمكين الهيكلي	0.821	53.121	0.000
التمكين الوظيفي ← الإبداع	0.154	2.559	0.000
التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	0.643	20.582	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← العصف الذهني	0.762	31.917	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← قبعات التفكير الست	0.805	42.062	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← دلفي	0.508	11.819	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← فرق العمل الفعالة	0.851	57.528	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الرنجي الياباني	0.734	25.416	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← حلقات الجودة	0.809	44.574	0.000
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع	0.618	13.799	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T الجدولية لجميع معاملات المسار للعلاقات المباشرة بين المتغيرات أكبر من قيمة T الحرجة (1,96)، كما أن قيمة P لمعاملات المسار للعلاقات المباشرة بين المتغيرات هي 0 وهي أصغر من 0,05، وعليه فإن معاملات المسار للعلاقات المباشرة بين المتغيرات في النموذج الهيكلي للدراسة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05.

2. تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات غير المباشرة في النموذج الهيكلي

الجدول (63): يوضح معاملات المسار للعلاقات غير المباشرة في النموذج الهيكلي

المسارات	معاملات المسارات	T قيمة	P قيمة
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← دلفي	0.326	9.471	0.000
التمكين الوظيفي ← الإبداع ← الإبداع الجماعي	0.131	2.566	0.010
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← فرق العمل الفعالة	0.547	17.705	0.000
أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع ← الإبداع الجماعي	0.526	12.898	0.000
التمكين الوظيفي ← الإبداع ← الإبداع الفردي	0.117	2.532	0.011
أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع ← الإبداع الفردي	0.470	11.609	0.000
التمكين الوظيفي ← الإبداع ← الإبداع التنظيمي	0.129	2.543	0.011
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← حلقات الجودة	0.520	15.838	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← الرنحي الياباني	0.472	18.242	0.000
أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع ← الإبداع التنظيمي	0.516	13.046	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع ← الإبداع التنظيمي	0.332	10.636	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع	0.397	11.319	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع ← الإبداع الجماعي	0.338	10.718	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← الإبداع ← الإبداع الفردي	0.302	9.747	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← العصف الذهني	0.489	15.272	0.000
التمكين الوظيفي ← أساليب التسيير التشاركي ← قبعات التفكير الست	0.517	17.796	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T الجدولية لجميع معاملات المسار للعلاقات غير المباشرة بين المتغيرات أكبر من قيمة T الحرجة (1,96)، كما أن قيمة P لجميع معاملات المسار للعلاقات غير المباشرة هي

0 وهي أصغر من 0,05، وعليه فإن معاملات المسار للعلاقات غير المباشرة بين المتغيرات في النموذج الهيكلي للدراسة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05.

3. معامل التحديد R^2 : ويسمى أيضا معامل التفسير وهو المقياس الأكثر شيوعا في تقييم النموذج الهيكلي وقياس قوته التنبئية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

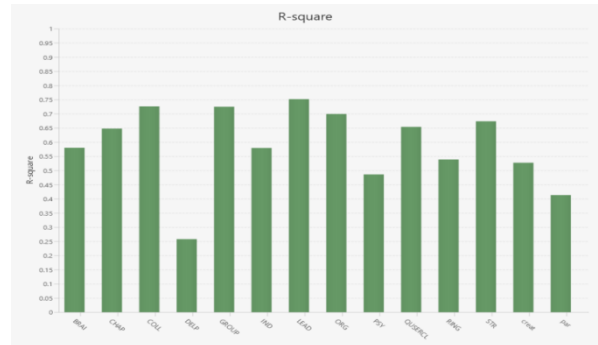
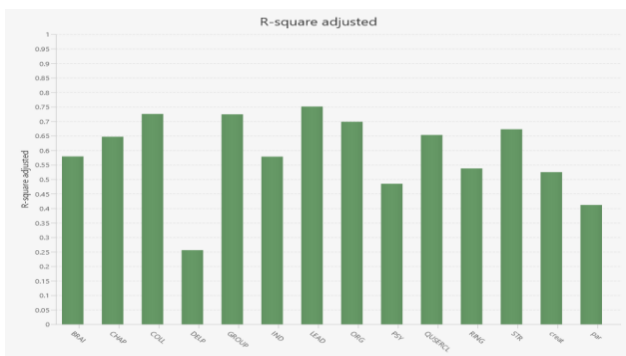
4. الجدول (64): نتائج معامل التحديد R^2

المتغيرات	R^2	التفسير	المتغيرات	R^2	التفسير
العصف الذهني	0.580	0.579	الإبداع التنظيمي	0.699	0.698
قبعات التفكير الست	0.648	0.647	التمكين النفسي	0.486	0.485
الإبداع الجماعي	0.726	0.725	حلقات الجودة	0.654	0.653
دلفي	0.258	0.256	الرنجي الياباني	0.539	0.537
فرق العمل الفعالة	0.725	0.724	التمكين الهيكلي	0.673	0.673
الإبداع الفردي	0.579	0.578	الإبداع	0.527	0.525
القيادة التمكينية	0.752	0.751	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	0.413	0.412

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الشكل (45): نتائج معامل التحديد المعدل R^2 adjusted

الشكل (44): نتائج معامل التحديد R^2



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls

يلاحظ من خلال الجدول والأشكال المرفقة به أعلاه أن جميع المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي) استطاعت تفسير 53% من المتغير التابع (الإبداع)، في حين يرجع 47% من تفسيره إلى متغيرات وعوامل أخرى لم تدرس في هذا النموذج.

5. حجم الأثر f² للمتغيرات الكامنة

يشرح حجم الأثر f² قدرة كل متغير مستقل (على حدا) على تفسير المتغير التابع

الجدول (65): حجم الأثر f²

f ²		المتغيرات
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	التمكين الوظيفي	
0.473	0.029	الإبداع
	0.704	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن حجم أثر المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) لوحده على الإبداع لم يتعدى 0.029 (2%) وهو حجم أثر صغير حسب HAIR et al 2013، أما حجم أثر نفس المتغير (التمكين الوظيفي) على المتغير الوسيط (الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي) فقد بلغ 0.704 (70%)، وهو حجم أثر كبير، كما بلغ حجم أثر هذا الأخير (الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي) على المتغير التابع (الإبداع) 0.473 (47%) وهو يعبر عن حجم أثر كبير أيضا.

5. التعصيب والملائمة التنبؤية Q²

الجدول الموالي يوضح نتائج قيم معامل التنبؤ Q²:

الجدول (66): معامل التنبؤ Q²

المتغيرات	Q ²	المتغيرات	Q ²
العصف الذهني	0.300	الإبداع التنظيمي	0.314
القبعات الست	0.252	التمكين النفسي	0.398

0.244	حلقات الجودة	0.143	الإبداع الجماعي
0.136	الرنجي الباياني	0.138	دلفي
0.670	التمكين الهيكلي	0.380	فرق العمل الفعالة
0.298	الإبداع	0.159	الإبداع الفردي
0.410	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	0.750	القيادة التمكينية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم Q^2 للمتغير الكامن الداخلي العاكس أكبر من الصفر، وهو ما يشير إلى ملائمة تنبؤيه لنموذج المسار للمبنى التابع، بمعنى أن المباني الخارجية لها ملائمة تنبؤيه بالمبنى الداخلي المدروس.

ثالثاً: اختبار جودة مطابقة النموذج

يمكننا اختبار جودة مطابقة النموذج من خلال:

1. مؤشر الجودة (GOF (Goodness-of-fit index

نتحصل عليه من خلال المعادلة التالية: $GOF = \sqrt{AVE} \times R^2$ ، حيث تعبر القيم الأكبر من 0,36 عن جودة مطابقة عالية، في حين تعبر النتائج ما دون ذلك إلى جودة مطابقة متوسطة إلى ضعيفة أو منعدمة.

وبالتطبيق على نتائج الدراسة نجد $GOF = \sqrt{0.677} \times 0.589 = 0.631$ ، وهي أكبر من 0.36 وعليه فالنموذج يتميز بجودة عالية.

2. الجذر الموحد لمتوسط المربع المتبقي (SRMR): بينت نتائج برنامج Smart Pls 4 أن قيمة SRMR بلغت 0.057 وهي أقل من العتبة 0.08 وبالتالي فهي تعبر عن جودة ملائمة عالية لنموذج الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يستعرض خلال هذا المبحث إلى الأثر المباشر وغير المباشر الذي يمكن أن يوجد بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في: المتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، المتغير الوسيط (الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي)، المتغير التابع (الإبداع) عند مستوى معنوية 0.05، ثم تحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

تدل قيم P على وجود علاقة بين المتغيرات من عدمها، وذلك من خلال مقارنتها بقيمة العتبة (0.05)، كما تحدد معاملات المسار قوة هذه العلاقة وإشارتها، حيث تعبر القيم الموجبة لمعامل المسار إلى علاقة موجبة، كما أنه كلما اقتربت من الواحد زادت قوة العلاقة، وهو ما سنتعرف إليه فيما يلي:

أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر بين متغيرات الدراسة

1. اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين التمكين الوظيفي والإبداع

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة-.

2. الجدول (67): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين التمكين الوظيفي والإبداع

P value	T value	معاملات المسارات	المسارات
0.000	2.559	0.154	التمكين الوظيفي ← الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل المسار بلغت (0.154)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05 أي أن الأثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، كما فاقت قيمة T المحسوبة والبالغة 2.559 قيمة T الحرجة والبالغة 1.96 وبالنظر إلى جميع هذه المؤشرات التي تدل على وجود أثر إيجابي للتمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل

الفرضية البديلة H_1 التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

3. اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

الجدول (68): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

P value	T value	معاملات المسارات	المسارات
0.000	20.582	0.643	التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل المسار بلغت (0.643)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P = 0.000$ وهي أقل من 0.05، كما فاقت قيمة T المحسوبة والبالغة 2.559 قيمة T الحرجة والبالغة 1.96 وبالنظر إلى جميع هذه المؤشرات التي تدل على وجود أثر إيجابي، قوي، ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 للتمكين الوظيفي في الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

4. اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

الجدول (69): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر بين الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والإبداع

المسارات	معاملات المسارات	T value	P value
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع	0.618	13.799	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل المسار بلغت (0.618)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05، كما فاقت قيمة T المحسوبة والبالغة 13.799 قيمة T الحرجة والبالغة 1.96 وبالنظر إلى جميع هذه المؤشرات التي تدل على وجود أثر ايجابي، قوي، ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

ثانياً: اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة

H_0 : لا يوجد دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

H_1 : يوجد دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة.

الجدول (70): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر غير المباشر بين متغيرات الدراسة

المسارات	معاملات المسارات	Tvalue	P value
التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع	0.397	11.319	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر غير مباشر موجب وقوي للتمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة بوجود الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، مقارنة بالأثر المباشر للتمكين الوظيفي في الإبداع في غياب الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.

حيث يلاحظ من خلال قيم معاملات المسار المبينة في الجدول رقم (67) أن التغير في التمكين الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في الإبداع ب (0.154) وحدة في غياب الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، في حين أدى وجود الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي كمتغير وسيط إلى تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة من خلال التغير في الإبداع ب (0.397) وحدة في حال تغير التمكين الوظيفي بوحدة واحدة، وبفحص قيمة $P = 0.000$ وهي أكبر من قيمة العتبة 0.05، ومقارنة قيمة T المحسوبة والبالغة 11.319 بقيمة T الحرجة والبالغة 1.96، نستنتج أن الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي تمارس وساطة تكميلية في علاقة الأثر بين التمكين الوظيفي والإبداع بالمؤسسات محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من مؤسسات سوناطراك -سكيدة-.

ثالثاً: الأثر الكلي للتمكين الوظيفي على الإبداع من خلال الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي

وفيما يلي نستعرض الأثر الكلي (المباشر وغير المباشر معا) للتمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار الأثر الكلي للتمكين الوظيفي على الإبداع

الأثر	المسارات	معاملات المسار	P value	T value
مباشر	التمكين الوظيفي ← الإبداع	0.154	0.00	2.559
مباشر	التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	0.643	0.00	20.582
مباشر	الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع	0.618	0.00	13.799
غير مباشر	التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	0.397	0.00	11.319
مباشر	التشاركي ← الإبداع			
كلي	التمكين الوظيفي	0.551	0.00	11.758

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الأثر الكلي للتمكين الوظيفي في الإبداع كان معتدلاً وهو يساوي مجموع الأثر المباشر والأثر غير المباشر، في حين تمثل قيمة الأثر غير المباشر للتمكين الوظيفي في الإبداع

حاصل ضرب الأثر المباشر للتمكين الوظيفي في الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي والأثر المباشر للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في الإبداع $(0.618 * 0.643) = 0.377$.

في حين تمثل قيمة الأثر الكلي مجموع الأثر المباشر والأثر غير المباشر للتمكين الوظيفي في الإبداع $(0.397 + 0.154) = 0.551$ ، فكل تغير في التمكين الوظيفي بوحدة واحدة يصاحبه تغير في الإبداع بوحدة 0.551 .

رابعاً: تحليل خارطة الأهمية (الأثر) والأداء

تعتبر خارطة الأهمية (الأثر) والأداء في الأساس مخطط XY حيث يوضح المحور X الأهمية أو الأثر الإجمالي باستخدام مقياس من 0 إلى 1 ويوضح المحور Y الأداء بمقياس من 0 إلى 100 وبهذه الطريقة يمكن للباحثين تحديد التركيبات التي لها أثر إجمالي (أهمية عالية) ولكن متوسط درجات متغيرات كامنة منخفض (أداء منخفض) من أجل التحسين التشغيلي اللاحق.

والجدول والشكل الموالين يوضحان نتائج الأهمية والأداء الخاصة بالنموذج.

الجدول (72): يوضح مصفوفة خارطة الأثر والأداء IPMA

المتغير	الأثر (الأهمية)	الأداء
التمكين الوظيفي	0.551	55.912
الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي	0.618	54.128

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الشكل (46): خارطة IPMA لأثر التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

كما هو مبين في الجدول والشكل أعلاه فإن الأساليب الحديثة للتسيير لها أثر إجمالي مرتفع (أهمية عالية) ولكن أدائه في تعزيز إبداع العاملين يبقى متوسطاً، وهو أقل من أداء التمكين الوظيفي وعليه لا ينبغي للمؤسسات محل الدراسة تجاهل حتمية دعمها وتفعيلها داخلها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق باستخدام التحليل متعدد المجموعات MGA.

أوضحت نتائج اختبار فرضيات الفروق في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية باستخدام التحليل متعدد المجموعات MGA، ما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير الجنس.

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (73): نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع في المؤسسة، تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	différ	P value
التمكين الوظيفي الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي الإبداع ←	الجنس والإناث الفروقات بين الذكور	الذكور	0.368	0.093
		الإناث	0.461	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

كشفت النتائج المبينة في الجدول أعلاه عن وجود اختلاف طفيف في معاملات المسار تعبر عن اختلاف لا يكاد يكون ملحوظا بين الإناث والذكور من حيث تأثير التمكين الوظيفي في الإبداع من خلال الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، حيث بلغت $\beta=0.368$ عند الذكور و $\beta=0.461$ عند الإناث بمعامل اختلاف بلغ 0.093 لصالح الإناث عند مستوى معنوية $P=0.093$ وهي أكبر من العتبة 0.05 وعليه يمكننا القول أن الجنس لا يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبناءً نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بالسن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير السن.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير السن.

الجدول (74): نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير السن.

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	différ	P value
الجدولة للتسيير التشاركي التمكين الوظيفي الإبداع الأساليب	السن	الفروقات بين المجموعتين 1 و 2	أقل من 30 سنة	0.479
			من 31 إلى 40 سنة	0.346
	الفروقات بين المجموعتين 1 و 3	أقل من 30 سنة	0.479	0.076
		من 41 إلى 50 سنة	0.403	
	الفروقات بين المجموعتين 1 و 4	أقل من 30 سنة	0.479	0.007
		أكثر من 50 سنة	0.472	
الفروقات بين	من 31 إلى 40 سنة	0.346	0.126	0.093

	-	0.472	أكثر من 50 سنة	المجموعتين 2 و 4		
0.235	0.069	0.403	من 41 إلى 50 سنة	الفروقات بين		
		-	أكثر من 50 سنة	المجموعتين 3 و 4		
0.244	-	0.346	من 31 إلى 40 سنة	الفروقات بين		
		0.057	من 41 إلى 50 سنة	المجموعتين 2 و 3		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

يلاحظ من خلال قيم معاملات المسار المبينة في الجدول أعلاه وجود اختلافات بين مختلف المجموعات، حيث قدرت في المجموعة الأولى التي تضم فئة العمال من 30 سنة فأقل ب: $\beta=0.479$ بينما بلغت في المجموعة الثانية التي تضم فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [31-40 سنة]: $\beta=0.346$ ، أما المجموعة الثالثة التي تضم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [41-50 سنة]: $\beta=0.403$ ، وفي الأخير بلغت معاملات المسار عند المجموعة الرابعة والتي تضم من فاقت أعمارهم 50 سنة: $\beta=0.472$ ، إلا أن قيم $P < 0.05$ وعليه فإن هذه الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وبناء عليه يمكننا القول أن السن لا يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة- تعزى لمتغير السن.

ثالثاً: اختبار الفرضية المتعلقة الأقدمية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة- تعزى لمتغير الأقدمية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة- تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول (75): نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير الأقدمية.

P value	différ	معاملات المسار	المتغير		الفرضية
0.036	0.184	0.452	5 سنوات فأقل	الفروقات بين المجموعتين 1 و 2	التكمن الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع الأقدمية
		0.268	من 6 إلى 10 سنوات		
0.226	0.068	0.452	5 سنوات فأقل	الفروقات بين المجموعتين 1 و 3	
		0.384	من 11 إلى 16 سنة		
0.382	0.024-	0.452	5 سنوات فأقل	الفروقات بين المجموعتين 1 و 4	
		0.477	أكثر من 16 سنة		
0.015	-0.208	0.268	من 6 إلى 10 سنوات	الفروقات بين المجموعتين 2 و 4	
		0.477	أكثر من 16 سنة		
0.130	-0.092	0.384	من 11 إلى 16 سنة	الفروقات بين المجموعتين 3 و 4	
		0.477	أكثر من 16 سنة		
0.121	0.116-	0.268	من 6 إلى 10 سنوات	الفروقات بين المجموعتين 2 و 3	
		0.384	من 11 إلى 16 سنة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود بعض اختلافات الطفيفة في قيم معاملات المسار بين مختلف المجموعات الممثلة للأقدمية في المؤسسات محل الدراسة، حيث قدرت $\beta=0.452$ في المجموعة الأولى التي تضم العمال الذين يثبتون 5 سنوات خبرة في المؤسسة فأقل، بينما بلغت في المجموعة الثانية التي تضم العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم في المؤسسة بين [6-10 سنة]: $\beta=0.268$ ، أما المجموعة الثالثة التي

تضم العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم في المؤسسة بين [11-16 سنة]: $\beta=0.384$ ، وفي الأخير بلغت معاملات المسار عند المجموعة الرابعة والتي تضم من فاقت خبرتهم 16 سنة: $\beta=0.477$ ، حيث كانت الفروق بين هذه القيم ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين 1 و2 معنوية ($P=0.036$) بمعامل اختلاف 0.184، وهو نفس الأمر بالنسبة للفروق بين المجموعتين 2 و4 حيث بلغت -0.208 لصالح المجموعة الرابعة التي تضم العمال الذين تفوق خبرتهم 16 سنة مقارنة بمن أثبتوا سنوات خبرة تتراوح بين [6-10 سنة] كانت الفروق معنوية ($P=0.015$) أيضاً، إلا أن قيم $P < 0.05$ الخاصة بالفروق بين باقي المجموعات، وعليه فإن هذه الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 أي أن الأقدمية لا تؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة- تعزى لمتغير الأقدمية.

رابعا: اختبار الفرضية المتعلقة بالمستوى الدراسي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة- تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيكدة- تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الجدول (76): نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	différ	P value
التمكين الوظيفي ← الأساليب	المستوى الدراسي	الفروقات بين المجموعتين 1 و2	ثانوي فأقل	0.027
			تكوين مهني	0.427
		الفروقات بين المجموعتين 1 و3	ثانوي فأقل	0.027
			جامعي	0.374

0.025	0.595-	0.027	ثانوي فأقل	الفروقات بين المجموعتين 1 و 4	الحديثة للتسيير
		0.622	ما بعد التدرج		
0.096	0.195-	0.427	تكوين مهني	الفروقات بين المجموعتين 2 و 4	التشاركي ←
		0.622	ما بعد التدرج		
0.326	0.053	0.427	تكوين مهني	الفروقات بين المجموعتين 2 و 3	الإبداع
		0.305	جامعي		
0.032	0.248-	0.374	جامعي	الفروقات بين المجموعتين 3 و 4	
		0.622	ما بعد التدرج		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود بعض اختلافات الطيفية في قيم معاملات المسار بين مختلف المجموعات الممثلة للمستوى الدراسي في المؤسسات محل الدراسة، حيث قدرت $\beta=0.027$ في المجموعة الأولى التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى ثانوي فأقل، بينما بلغت في المجموعة الرابعة التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى ما بعد التدرج $\beta=0.622$ ، أما المجموعة الثالثة التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى جامعي $\beta=0.374$ ، حيث كانت الفروق بين هذه القيم ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين 1 و 4 معنوية ($P=0.025$) بمعامل اختلاف 0.233، وهو نفس الأمر بالنسبة للفروق بين المجموعتين 3 و 4 حيث بلغت -0.248 لصالح المجموعة الرابعة التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى ما بعد التدرج مقارنة بمن أثبتوا مستوى جامعي كانت الفروق معنوية ($P=0.032$) أيضا، إلا أن قيم $P < 0.05$ الخاصة بالفروق بين باقي المجموعات، وعليه فإن هذه الفروق غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 أي أن المستوى الدراسي لا يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

خامسا: اختبار الفرضية المتعلقة بالمستوى الوظيفي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول (77): نتائج التحليل متعدد المجموعات (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسة، تعزى لمتغير الوظيفة.

P value	différ	معاملات المسار	المتغير			الفرضية
			المستوى الوظيفي	الفروقات	المجموعتين	
0.328	0.050	0.416	عون تنفيذ	الفروقات	المجموعتين	التمكين الوظيفي ← الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ← الإبداع
		0.367	عون تحكم			
0.417	0.019	0.416	عون تنفيذ	الفروقات	المجموعتين	
		0.397	إطار			
0.362	-	0.367	عون تحكم	الفروقات	المجموعتين	
	0.031	إطار				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

كشفت النتائج المبينة في الجدول أعلاه عن وجود اختلاف طفيف في معاملات المسار تعبر عن اختلاف بسيط بين أعوان التنفيذ وأعوان التحكم والإطارات من حيث تأثير التمكين الوظيفي في الإبداع من خلال الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، حيث بلغت $\beta = 0.416$ عند التنفيذين و $\beta = 0.367$ عند أعوان التحكم بمعامل اختلاف بلغ 0.050 لصالح التنفيذيين عند مستوى معنوية $P = 0.328$ وهي أكبر من العتبة 0.05 ، في حين بلغت قيمة $\beta = 0.397$ عند الإطارات بمعامل اختلاف 0.019 مع الأعوان التنفيذيين عند مستوى معنوية و $(P = 0.417)$ ، في حين قدر معامل الاختلاف بين الإطارات و أعوان التحكم - 0.031 لصالح الإطارات عند مستوى معنوية و $(P = 0.362)$ ، حيث تبين أن الفروقات بين جميع المجموعات غير معنوية، وعليه يمكننا القول أن المستوى الوظيفي لا يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بواقع متغيرات الدراسة (التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، الإبداع) في المؤسسات المدروسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نستعرضها ونناقشها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع التمكين الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

توصلت دراسة واقع تبني المؤسسات محل الدراسة وممارستها للتمكين الوظيفي إلى:

1. يتمتع العاملون بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة عالية من التمكين النفسي، حيث بلغت نسبة التطبيق 71%، وهو ما يعبر عن ايمان قوي بالكفاءة الذاتية، والقدرة العالية على الأداء، والمهارة الفائقة في التحكم بمجريات الأحداث، ويفسر ذلك بتمتع هؤلاء بقدر كاف من التأطير والتكوين والتأهيل الأكاديمي والمهني الذي عزز لديهم الشعور بالقدرة والفعالية في الأداء، حيث بلغ معظم أفراد عينة الدراسة المستوى الجامعي بنسبة 79,5%.
2. يتمتع العاملون بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة عالية من التمكين الهيكلي بنسبة تطبيق 72%، حيث تسهر المؤسسات محل الدراسة على تزويد مصالحها بأحدث المعدات والتجهيزات التي تساهم في تحقيق أهدافها ومخططاتها على أكمل وجه، ومن أمثلة ذلك نذكر:
 - تزويد مختلف المصالح والأقسام بأخر ما جادت به تكنولوجيا عتاد الاعلام الآلي إثر التعليم التي أصدرتها سوناطراك الأم باستبدال أجهزة الكمبيوتر المستخدمة بأجهزة إعلام آلي (All in one, DD500G) الجيل السابع على مستوى كافة المؤسسات التابعة لها.
 - تزويد مختلف المصالح والأقسام ببرامج وتطبيقات تسهل الإجراءات، عملية الاتصال، وربط مختلف المناطق والمستويات الإدارية ببعضها البعض، وانتقال المعلومات بينها في الوقت المناسب منها نذكر:

GESSOR: تسيير الموارد البشرية

SYGEF: تسيير المالية

SEMOG: تسيير الوسائل العامة

SPSRI: تسيير ومتابعة المشاريع.

RELEX: تسيير العلاقات الخارجية.

OUT LOUK: تبادل المعلومات والرسائل بين مختلف المصالح التابعة لسوناطراك عبر مختلف ربوع

الوطن.

JED: التسيير الإلكتروني للملفات.

- تكليف وحدة خاصة بتوزيع الأنترنت ذو التدفق العالي في المنطقة الصناعية (DATA CENTER) على مستوى TOPING.

إلى جانب العتاد والموارد، تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تطوير قدرات ومهارات عمالها وتجديد معارفهم من خلال تسطير برامج سنوية لتكوينهم في مختلف التخصصات والمجالات حسب الأهداف والخطط المعدة. فبعد تحديد الاحتياجات من التكوين يتم ارسال قائمة اسمية لكل من المعهد الجزائري للنفط بيومرداس، أرزيو (وهران)، سكيكدة، وهي كلها مراكز تكوين تابعة لسوناطراك، أما في حالة عدم توفر احتياجاتها من التخصصات تلجأ المؤسسات محل الدراسة للاستعانة بمراكز بحث خاصة. حيث نجد على سبيل المثال عدد العمال المكونين بالمديرية الجهوية للشرق خلال سنوات (2018,2019، 2020،2021، 2022، 2023)، حيث نلاحظ أن عدد العمال المستفيدين من التكوين في تزايد مستمر إذا ما استثنينا سنتي (2020-2021) اللتان عرفتا تدبدا في التكوين بالمؤسسة بسبب جائحة كورونا.

كما بلغ عدد العمال الذين استفادوا من التكوين بمركب تكرير البترول 6052 خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2022، في 492 تخصص و1645 خلال سنة 2023 في 258 تخصص، وعلى رأس هذه التخصصات نجد الحماية والأمن الصناعي.

أما فيما يخص نظام الأجور والمكافئات فإن المؤسسات محل الدراسة تتصدر الترتيب الوطني من حيث الأجور والعلاوات التي تقدمها لعمالها، ناهيك عن الحوافز المختلفة المادية منها والمعنوية التي تمنح للعاملين كل سنة، كمكافأة التدخل، الزيادة الفردية، وسام الاشباع (ابتداء من 15 سنة خدمة بالمؤسسة)، الميداليات: البرونزية الفضية، الذهبية، البلاتين، الكرون.

كما تعترم المؤسسات محل الدراسة برعاية المؤسسة الأم سوناطراك التحول من النظام القديم لتسيير الأجور والمكافئات (G.SOR, GATIOR) إلى مجموعة من الأنظمة الموحدة (SAP, RVI,RVC, TRH) والتي تمثل برامج عالمية لتسيير الأجور، الوسائل والصيانة.... اشترته سوناطراك سنة 2017 ومنذ ذلك الحين والعمل قائم على ضبطها وتكييفها مع النظم والقوانين سارية المفعول في الجزائر إلى غاية سنة 2022. حيث تجسد هذه البرامج نظام الإدارة بالأهداف، من خلال تحديد أهداف لكل عامل من طرف المسؤول المباشر، وعلى أساس

الأهداف المحققة تقدم المؤسسة منحة سنوية للعامل، في المقابل يتم تقييم مردودية المؤسسة (RVC) من طرف المديرية المركزية بحيدرة-العاصمة (المؤسسة الأم).

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن المؤسسة الأم سوناطراك تهدف من وراء تطبيق مثل هذه البرامج إلى ضمان الشفافية والديمقراطية في توزيع الحوافز والمكافآت.

3. يمارس المسؤولون في المؤسسات محل الدراسة النمط القيادي التمكيني بدرجة متوسطة، حيث قدرت نسبة التطبيق ب: 66%، وهو ما يفضي إلى وجود خلل بالقيادة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى المعايير الكلاسيكية المعتمدة في اختيار القادة، من خلال الإعلان عن المناصب القيادية المفتوحة للترشح عبر الفضاء المخصص لتبادل المعلومات والرسائل (OUT LOOK)، لينتقد المترشح باستمارة توضح مساره المهني بالمؤسسة ورأي المسؤول المباشر وكذا المدير الجهوي، ليتم بعدها عقد مقابلة مع لجنة مكونة من المدراء الجهويين حيث يركزون فيها على طرح أسئلة تقنية أكثر منها قيادية، فرغم اجتهاد الفكر الإداري في تحديد سمات القائد الحقيقي، والتمييز بين القائد والمدير إلا أن المؤسسات محل الدراسة لا تزال تعتمد في تعيين القادة على أساس ما يمتلكونه من مؤهلات علمية ومعرفية، وما حققوه من خبرة في المجال ضاربة بذلك السمات والصفات الشخصية التي أثبت الباحثون على مر الزمان ضرورة توفرها لدى القائد ليتمكن من تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة عرض الحائط.

وهو ما أدى في النهاية إلى خلق هوة بين العاملين ومسؤوليهم، حيث نجد قدامى العاملين يتذمرون من ظاهرة استحواد الموظفين الجدد على المناصب القيادية بالمؤسسة بفضل شهاداتهم الجامعية العليا رغم قلة خبرتهم في العمل، وافتقارهم إلى الصفات القيادية اللازمة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بواقع الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في المؤسسات محل الدراسة

توصلت دراسة واقع تبني المؤسسات محل الدراسة وممارستها الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي إلى:

1. تمارس المؤسسات محل الدراسة العصف الذهني بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبة التطبيق 60%، وتفسر النتيجة بأن ممارسة الأسلوب سالف الذكر تتم بصفة ضمنية، أو بمعنى آخر أن العملية لا تحترم جميع الشروط والمراحل الضرورية لنجاح الأسلوب وجني ثماره، فعند مواجهة مشكلة روتينية توجه رسالة الكترونية للأشخاص المعنيين تحمل كافة المعلومات الضرورية حول المشكلة عبر حسابهم الخاص من أجل اقتراح الأفكار والحلول التي يرونها مناسبة، حيث يتم هنا إسقاط عنصر هام جدا وشرط أساسي ألا وهو التفاعل والنقاش بين هؤلاء

الأشخاص والذي يلعب دورا هاما في اثراء الموضوع بأكبر قدر من الأفكار وهو شرط أساسي في الأسلوب. كما يجتمع ممثلين عن كافة المؤسسات التابعة لسوناطراك في اجتماعات جهوية لمناقشة المشاريع والقرارات الجديدة.

2. تمارس المؤسسات محل الدراسة أسلوب دلفي بدرجة متوسطة، فقد بلغت نسبة التطبيق 66%، حيث تستعين المؤسسات محل الدراسة بالخبراء والمدققين من داخل الجزائر وخارجها في حالة مواجهة مشكلات أو عطب مستعصية، الا أن ذلك لا يتم الا بتدخل من الشركة الأم سوناطراك التي تتولى كافة الإجراءات الخاصة بالعملية، حيث تشجع وتتيح إمكانية التعاون وتبادل الخبراء بين مختلف مؤسساتها عبر كامل التراب الوطني، كما أنها تضع مركزا للبحث والتطوير بيومرداس تحت تصرف مؤسساتها وفروعها من أجل تبادل المعلومات والخبرات، وحل المشكلات من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات، أما في حالة عجز هذه المراكز عن إيجاد حلول عملية للمشكلات تلجأ سوناطراك إلى طلب الخبرة الأجنبية من أمريكا، إيطاليا و كوريا. حيث نجد مثلا:

- استعانة سوناطراك بمؤسسة UNITED-OIL PRODUCT (U-O-P): وهي مؤسسة عالمية تمتلك براءة اختراع في مجال الصناعة البترولية.

- استعانة سوناطراك بمؤسسة (SCHELL): وهي مؤسسة أمريكية تنشط في مجال البترول، لجأت إليها سوناطراك في عدة مناسبات كان من بينها تقديم أحد زبائنها شكوى حول جودة المنتج الذي احتفظت منه سوناطراك بعينات شاهدة مشمعة صالحة لمدة ثلاثة أشهر، حيث تدخلت إثرها SCHELL كطرف محايد من أجل إعادة تحليل هذه العينات وتأكيد جودة المنتج.

- استعانة سوناطراك بمؤسسة (SAMSUNG): لتزويدها بقطع الغيار وتركيبها وتجديد وحداتها.
- استعانة سوناطراك بخبير خارجي دولي من أجل إجراء تدريب ميداني لتوسعة المخبر وإضافة تحليل جديد.

3. تمارس المؤسسات محل الدراسة أسلوب فرق العمل الفعالة بدرجة متوسطة، بلغت نسبة التطبيق 62%، حيث نجد عدة أنواع من الفرق من بينها نذكر فرق المناوبة، فرق المشروع، فرق وظيفية،، الا أن فعالية هذه الفرق تعتبر متوسطة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العراقيل التي نوجزها في النقاط التالية:

- التركيز على الحوافز الفردية التي تعرقل تقدم الفريق لأنها تشجع الفردية والتنافس بين أعضاءه.
- التركيز على انجاز العمل مع اهمال العلاقات والاحتياجات الانسانية.
- ترجيح قائد الفريق للعمل الفردي على العمل الجماعي من منطلق الحرص على عامل الوقت والكفاءة في الانجاز.

- نقص تكوين العاملين في العمل ضمن الفريق.

4. تمارس المؤسسات محل الدراسة أسلوب حلقات الجودة بدرجة متوسطة، بلغت نسبة التطبيق 65%، حيث يتولى مهمة تشكيل حلقات الجودة واختيار أعضائها ومراسلتهم المدير الجهوي، وتتشكل حلقات الجودة من عمال في تخصصات مختلفة، تمنح لهم كافة الصلاحيات والتفويض بالإمضاء من أجل متابعة المشاريع وحل المشكلات الخاصة بالجودة، مع ترك باب الاستشارة مفتوحاً في حالة التكاليف الإضافية أو الأمور المستعصية، إلا أن هذه الحلقات تحل بمجرد إتمام المشروع أو حل المشكلات وهو ما يخل بأحد شروط هذا الأسلوب، كما أنه على مستوى المديرية الجهوية للشرق يعتبر فريق الجودة تنظيم حديث النشأة يضم أعضاء من كافة المصالح بالإضافة إلى مدققين داخليين، لم يجتمعوا سوى ثلاثة مرات تحضيراً للانطلاق في انتظار معالجة بعض العقبات الإدارية بالتنسيق مع مكتب الاستشارات من أجل بدء العمل الفعلي، وهو ما يفسر النتيجة سالفة الذكر.

5. تمارس المؤسسات محل الدراسة أسلوب قباعات التفكير الست بدرجة متوسطة، بلغت نسبة التطبيق 61%، وهو دليل على أن العاملون بالمؤسسات محل الدراسة يغيرون أنماط تفكيرهم باستمرار عند تعاملهم مع مجريات الأحداث في العمل، إلا أن تفكيرهم يمتاز بالعشوائية وقلة التنظيم وذلك بسبب نقص التكوين والتدريب على التفكير، وكيفية الانتقال من نمط تفكير إلى آخر، في الوقت الذي يتطلب فيه نجاح هذا الأسلوب إخضاع كافة العمال في مختلف المستويات للتكوين على التفكير وفق برامج متخصصة.

6. تمارس المؤسسات محل الدراسة أسلوب الرنجي بدرجة متوسطة، بلغت نسبة التطبيق 56% وهي أقل نسبة بين الأساليب، حيث يتم إعلام جميع العمال بالسياسات والخطط ومشاريع القرارات الجديدة عبر البريد الإلكتروني، وفي المقابل يحق لهم إبداء الرأي من خلال تقرير يرفع إلى المدير العام. إلا أنها تغفل في كثير من الأحيان عن قواعد ومبادئ أساسية، منها ما ينبغي أن تتوفر في البيئة وأخرى في الأفراد حتى يلقي هذا الأسلوب النجاح المعهود، فلا يخفى علينا أن أسلوب الرنجي مستمد من التقاليد الاجتماعية والثقافية الفريدة لليابان حيث يعد اتخاذ القرار بالإجماع عنصرًا أساسيًا في تقاليد الأعمال اليابانية وفلسفة صنع القرار مستمدة من تقاليد نظام الأسرة اليابانية، وقد حاولت الإدارة اليابانية توسيع نظام رنجي لاتخاذ القرار إلى العمليات الدولية دون أي تعديلات تقريبًا، فقد كانت مجرد مسألة توسيع نطاق ممارسة إدارية حققت فعالية محليًا، ولكن يبقى نظام رنجي جزءًا متأصلًا من النظام الإداري الياباني لدرجة أنه من المشكوك فيه للغاية أن يحقق نفس النجاح خارجة، لذا وجب فحص المقدمات الأساسية التي جعلت نظام رنجي فعالاً في اليابان والعمل على محاكاتها قبل التفكير الجاد في ممارسته في بيئة أخرى.

ثالثا: النتائج المتعلقة بواقع الإبداع في المؤسسات محل الدراسة

توصلت دراسة واقع الإبداع في المؤسسات محل الدراسة إلى:

1. مستوى الإبداع الفردي بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع بمستوى تطبيق 69%، وهو يفسر بقدرة العاملين في المؤسسات محل الدراسة على التفكير خارج الصندوق، وتقديم أفكار جديدة، وأداء العمل بأساليب مستحدثة بفضل ما يمتلكونه من قدرات معرفية، إلى جانب البرامج التكوينية المكثفة وخاصة منها المتعلقة باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة.

2. مستوى الإبداع الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع بمستوى تطبيق 72%، ويفسر بتوفر عاملين مهمين هما: ضم فرق العمل لأفراد مبدعين من تخصصات متنوعة إلى جانب قدرة هؤلاء الأفراد على التواصل، التفاعل، التعاون وتبادل الأفكار وتطويرها.

3. مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة متوسط بمستوى تطبيق 59%، وهو يفسر بتشجيع المؤسسات محل الدراسة لعمالها على ابتكار أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء وحل المشاكل المتعلقة به، حيث قامت سوناطراك بتكريم العديد من العمال والمهندسين الذين قدموا خدمات مبتكرة للمؤسسة، كما أنها تخصص سنويا منذ سنة 2011 إلى يومنا هذا غلafa ماليا يقدر ب: 500000,00 دج للموظف المبدع الذي يساهم في حل المشكلات التي تكشف عنها المؤسسة في كل مرة وخاصة ما تعلق منها بالتكرير، معالجة المياه،.....، ورغم أن هناك العديد من المحاولات التي لاقت النجاح والاستحسان على كافة المستويات والأصعدة (الجامعة، المؤسسة)، إلا أننا لاحظنا عزوف الموظفين عن خوض التجربة، وذلك بسبب غياب عنصر الثقة بينهم وبين مسؤوليهم، حيث يتخوف العديد منهم من سرقة مجهودهم الفكري وانتسابه إلى غيرهم (المسؤولين).

وفي ذات السياق لاحظنا أن التعامل مع المشكلات في المؤسسات محل الدراسة يمكن أن يتجسد في حالتين:

الحالة الأولى: الرئيس يلزم مسؤوليه باستشارته والرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة.

الحالة الثانية: العامل يرمي مسؤولية حل المشكلات على عاتق المسؤول لأنه يتقاضى منحة مالية معتبرة فهو ملزم بحكمها بتحمل مسؤولية حل مشكلات العمل.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أسفر اختبار فرضيات الدراسة على النتائج التالية:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى: أكدت جميع المؤشرات وجود أثر إيجابي للتمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة، بدلالة قيمة معامل المسار بلغت (0.154)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P = 0.000$ وهي أقل من 0.05 أي أن الأثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05. حيث يعمل التمكين الوظيفي على تنمية الإبداع داخل المؤسسات من خلال تعزيز جو المشاركة والتفاهم وحرية التعبير بين العاملين، والرفع من ثقتهم بالنفس، إلى جانب تشجيع الأهداف المشتركة، والاعتراف بالإنجاز وربط نظام المكافآت بالأداء، ومنح العامل الحرية الكافية لاكتشاف المشكلات أثناء العمل، والبحث عن حلول جديدة لها لتعمل هذه العوامل مجتمعة على تحرير القوة الكامنة لديه من خبرة ومعرفة، وتحسين قدرته على التفكير الإبداعي وابتكار طرق إنتاج جديدة وزيادة دافعيته نحو الانجاز وارتباطه بالمؤسسة، وهو ما يتوافق مع دراسة كل من هشام محمد سلامة أبو عمرة وآخرون (2017)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين التمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة، وقد أوصى الباحثون على إثرها بضرورة تطوير وتعزيز العلاقة والعمل بروح الفريق بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات، بالإضافة إلى منح العاملين الحرية والاستقلالية في العمل وخلق مناخ يشجع على نشر ثقافة التمكين الوظيفي.

ودراسة مهدي عبد الجار الله الحميدي (2017)، التي بينت وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في الأبعاد (تفويض السلطة، الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل التأثير، تحفيز العاملين، والقوة)، وهو ما يستلزم بالضرورة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار من خلال التشارك بالمعرفة والأفكار بوضوح، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية. ودراسة عبد الجليل مقدم وخولة عدانين (2019) التي تم التوصل من خلالها إلى جملة من النتائج أوضحت العلاقة الإيجابية بين تطبيق عدالة التمكين الوظيفي وأبعاده من جهة وأداء المرأة العاملة بالمؤسسات الحكومية والاقتصادية الجزائرية من جهة أخرى ما يستوجب اهتمام إدارة المؤسسات بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، والصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع إلى الإدارة العليا. كما توافقت مع دراسة لطيسة عبد الحليم ودرارني ناصر (2019)، التي أفصحت عن وجود دور للتمكين الإداري بإبعاده المختلفة "تفويض السلطة، التدريب، التحفيز" في إبداع العاملين بالمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بسكرة. على أن تعمل هذه الأخيرة على إيجاد مناخ

يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بتقييم عادل للأداء وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، ويضاف إلى ما سبق تهيئة الفرص التدريبية للعاملين التي تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكينهم من تولي مهام إضافية. دراسة ليلي بوشول ورتيبة طايبي (2021)، والتي توصلت إلى أن دعائم نجاح أي مؤسسة متوقفة على استراتيجياتها الفعالة في تطوير مهارات الأفراد وتحريروا موهبهم في ظل وجود ادارة تشاركية تعزز وجود ثقافة الإبداع والتفكير الواعي.

دراسة (2021) "Ariadna Monje Amor and al"، التي تمكنت من وصف جوانب تمكين الموارد البشرية والقضايا المتعلقة بها مثل الإحساس بالكفاءة، والشعور بالفعالية، والشعور بالقيمة، والاستقلالية والثقة، حيث تم وصف هذه المشكلات بإيجاز وإظهار كيف يمكنها مساعدة الموظفين على التغلب على المخاوف المقلقة وكيف تتحسن كفاءة أنشطة الموظفين من خلال الشعور بالقيمة والشعور بالملكية والفعالية، كما تم تقديم الكفاءة الذاتية كأهم عنصر للتمكين، في الواقع عندما يوسع الموظفون كفاءتهم الذاتية بالإضافة إلى مهاراتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالتمكين. إلى جانب ذلك تشير الدراسة أيضا إلى أن بيئة الثقة تسمح للناس بالنمو وأن التمكين يرتبط ارتباطا وثيقا بالشعور بالثقة يساعد الموظفين على أداء وظائفهم بالطريقة الصحيحة ويساعدون بذلك المنظمة على التحسين حيث أظهرت النتائج أنه بدون التمكين لا يمكن للمديرين ولا المنظمات أن تتجح على المدى الطويل. دراسة (2020) Kais Lassoued and al: حيث أكدت نتائجها أن مستوى تنفيذ التمكين الإداري في جامعة أبوظبي كان متوسطا بينما كانت عناصر وأبعاد حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرارات المدروسة مرتفعة نسبيا. في الوقت نفسه كان هناك تأثير معتدل لأبعاد التمكين الإداري على تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار بين موظفي جامعة أبوظبي، وأنه يمكن أن يكون أخذ هذه النتائج في الاعتبار أمرا حاسما لفهم استخدام استراتيجية التمكين بشكل أفضل لتعزيز المهارات الإدارية للموظفين.

من خلال تطبيق الأساليب الجديدة والمخاطرة بالعمل لأن هذا مهم جدا في رفع مستوى الأداء، إلى جانب إنشاء حاضنة للمتميزين أو إنشاء ما يسمى بـ "بنك الأفكار" يكون مسئولا عن دعم وتشجيع المتميزين. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة (2022) Mahmoud O. Saleh, MSc and al، التي أكدت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي والنفسي والصحة العقلية المهنية للممرضات وضرورة الاستثمار في تعزيز التمكين الهيكلي والنفسي في بيئة العمل بالنظر إلى ارتباط التمكين الأعلى في مكان العمل

بزيادة الدافعية للعمل، وكذلك تقليل الشعور بالإجهاد المهني بين الممرضات. كما اختلفت مع نتائج دراسة: Laura Visiers-Jiménez and al, (2022)، حين وجدت أن التمكين يحتاج إلى تعزيز خلال تعليم التمريض، وقد خلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث في فهم أسباب الاختلافات بين طلاب التمريض في مختلف البلدان، وكذا تطور التمكين خلال السنوات الأولى من مهنة التمريض.

ثانياً: نتائج الفرضية الثانية: أكدت جميع المؤشرات وجود أثر ايجابي قوي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 للتمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.643)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P = 0.000$ وهي أقل من 0.05، كما فاقت قيمة T المحسوبة والبالغة 2.559 قيمة T الحرجة والبالغة 1.96. حيث يلعب التمكين الوظيفي دوراً بارزاً في دعم استقلالية وحرية أعضاء المجموعات، وإلغاء الحواجز والمسافات بينهم مما يسمح ببروز مواهبهم وسماتهم الشخصية المميزة، فعندما يتم تمكين العاملين نفسياً يكون لديهم سيطرة أكبر على الوظيفة ويزرعون ثقافة مشاركة المعرفة التي تساعدهم على تحقيق نجاح المشروع وتحسين جودة المخرجات.

وهو ما توافق مع نتائج كل من دراسة محمد براى ووهيبة الجوزي (2020) التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة من أهم وأبرز الاستراتيجيات الحديثة والناجحة التي تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيقها، مع الحرص على التكامل بينهما باعتبارهما ضرورة تنظيمية ملحة وأحد الخطوات الهامة من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية وبلوغ الأهداف المخطط لها. ودراسة graham jones and al (2020): بضرورة إدارة التوترات الإبداعية لفرق الابتكار بشكل مناسب من خلال توفير الأدوات اللازمة لتمكين هذه الفرق من أجل تحقيق النجاح والتقدم المستمرين، كما اعتبر الباحث أن أي مناقشة لأدوار مثل هذه الفرق لا تكتمل دون قبعات التفكير الست والتي تعتبر أداة جد فعالة للفرق في دفع الأفراد إلى التصرف خارج مناطق الراحة الخاصة بهم، مما يعزز النمو الشخصي والتعاطف مع أعضاءها من ذوي التفضيلات المختلفة. ودراسة سليمان صبرينة وبوجنانة أحلام (2023) أن التمكين التنظيمي يساهم في تحسين أداء فريق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر جيجل.

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة: أكدت جميع المؤشرات وجود أثر ايجابي قوي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.618)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P = 0.000$ وهي أقل من 0.05، كما فاقت قيمة T المحسوبة والبالغة 13.799 قيمة T الحرجة والبالغة 1.96. حيث تساهم هذه الأساليب في تنمية الإبداع من خلال: النظرة الشمولية والفلسفة التنظيمية التي تعكسها والتي تؤدي إلى شعور الفرد العامل بانتمائه للمؤسسة، إلى

جانب إتاحة الفرصة للعاملين على تحقيق الذات وتطويرها علاوة على تطور الشخصية في العمل والتي تعتبر حافزا للإبداع والتطوير، كما أنها تتيح للأفراد العاملين فرصة اكتساب مهارات جديدة، مثل المهارات التحليلية للمشكلات، مهارات التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها المهارات القيادية، مهارات الديناميكيات الجماعية، مهارات العرض الجماعي، وهو ما يجعل بيئة العمل أكثر ايجابية وتحسينا لمعنوياتهم عندما يشعرون بأن عملهم له قيمة حقيقية، حيث ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة مساهماتهم وإبداعاتهم في حل المشكلات، توفير فرص الاستفادة من الخبرات والمهارات بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف التحديات وهو ما يسمح أيضا ببروز جميع المهارات وزيادة فرص التكامل فيما بينها، إلى جانب تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية للأفراد، وقد توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة بوعزة عبد القادر وعوماري فاطمة (2018)، التي توصلت إلى أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين جودة وأداء وإبداعات المؤسسة كما أن للتفكير الإبداعي أثرا إيجابيا على تنمية قدرات العاملين في إنتاج طرق ومناهج جديدة لحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة، إلى جانب دراسة عصام العياضي وسمير بن سايح (2021)، التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب العصف الذهني والتفكير الإبداعي للطلبة الجامعيين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -جامعة سوق أهراس.-، دراسة ساكر فتيحة وبن وارث عبد الرحمان (2023)، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الفعالة في الإبداع بجميع مستوياته (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بمؤسسة سونلغاز سكيكدة، دراسة ساكن عواد جاسم الدليمي (2023)، التي أثبتت وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين يعزى إلى استراتيجية العصف الذهني في تنمية التفكير الناقد لصالح المجموعة التجريبية لدى طالبات الصف الخامس العلمي لمادة اللغة العربية، دراسة آفرين زارع (2023)، التي أكدت أن استراتيجية القبعات الست تربي الطلبة على التفكير الإيجابي، والنقدي والإبداعي، وتنمي ثقة هؤلاء بأنفسهم.

رابعا: نتائج الفرضية الرابعة: أكدت جميع المؤشرات وجود دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.397 وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P=0.000$ وهي أكبر من قيمة العتبة 0.05، وقيمة T المحسوبة والبالغة 11.319 بقيمة T الحرجة والبالغة 1.96، حيث تعمل عملية المشاركة بين الرئيس والمرؤوس على تحرير الطاقات الإبداعية من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وشعور بالانتماء للمؤسسة والشعور بالمسؤولية عن الأهداف التي ساهموا في رسمها، كما يلعب التمكين دورا هاما في زيادة فرص الإبداع والابتكار من خلال دعم برامج التطوير والتجديد والرفع من أداء العاملين بفضل اكتساب المعرفة والمهارة اللازمتين، ويسمح تمكين الموظفين أيضا بمشاركة

المعرفة وتلقيها مع بعضهم البعض لتعزيز معارفهم ومهاراتهم لتحقيق الإبداع في أدوارهم ووظائفهم، فهو يؤدي إلى حرية القيام بالعمل وحرية مشاركة النتائج مع الزملاء، كما أنه من المتوقع أن يشعر الموظفون الذين تم تمكينهم لأداء وظائفهم بمزيد من التحكم وبالتالي نقل معرفتهم إلى الباحثين عن المعرفة الآخرين، فقد ثبت أن ثقافة المنظمة التي تحتوي على عناصر من العمل الجماعي والتمكين والثقة والتنوع تعزز عمليات مشاركة المعرفة ، أي التبرع بالمعرفة وجمعها ، مما يؤثر بشكل إيجابي على الإبداع في المنظمة.

خامسا: نتائج الفرضية الخامسة: أكدت جميع المؤشرات عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية أي أن العلاقة بين متغيرات الدراسة لا تحتاج إلى متغيرات معدلة.

الخلاصة:

خصص الفصل الخامس للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وواقع تطبيق كل من الإبداع، التمكين الوظيفي، الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على مستوى مؤسسات الدراسة من خلال فحص اتجاهات إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة باستخدام برنامج spss v26، إلى جانب الكشف عن نتائج التقييم العملي لنموذج الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام برنامج smart pls4، ليتم في الأخير تحليل ومناقشة أهم هذه النتائج.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: وجود تطبيق مرتفع للتمكين الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وتطبيق متوسط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، والإبداع بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى وجود علاقة مباشرة موجبة بين مختلف هذه المتغيرات وعلاقة غير مباشرة موجبة من خلال الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع.

الخاتمة

الخاتمة

من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي هو فرض وجودها وتموقعها في السوق بفضل قدرتها على الإبداع والتجديد، وعليه توجب البحث في أهم السبل والسياسات والأساليب الكفيلة بتنمية الإبداع بإحدى أهم المؤسسات الاقتصادية العالمية والقلب النابض للاقتصاد الوطني، ألا وهي مؤسسة سوناطراك، من خلال عينة من فروعها المتواجدة على مستوى ولاية سكيكدة، حيث خصص الفصل الأول من الأطروحة للتمكين الوظيفي، أما الفصل الثاني فخصص للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، في حين تناول الفصل الثالث الإبداع، ليستعرض الفصل الرابع بعض الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بمتغيرات الدراسة إلى جانب الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية، وفي الأخير تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال الفصل الخامس. وفيما يلي نستعرض أبرز النتائج التي جادت بها الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

تبين من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة ما يلي:

1. يشمل التمكين الوظيفي كل من التمكين النفسي، التمكين الهيكلي، وتمكين القيادة.
2. وجود تداخل كبير بين مصطلح التمكين الوظيفي، وبعض المصطلحات الأخرى، كتفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي، التطوير الوظيفي، والقيادة الذاتية، إلا أن التمكين الوظيفي يبقى أعم وأوسع.
3. يشكل الاستثمار في التمكين الوظيفي مشروعاً مربحاً لكافة الأطراف ذات المصلحة سواء الأفراد، المؤسسة، العملاء.
4. حتى تضمن المؤسسة نجاح التمكين الوظيفي عليها الاهتمام بما يلي: الثقافة التنظيمية، القيادة، العدالة في التمكين، المشاركة الفعالة، التدريب، نظام المكافآت، الهيكل التنظيمي.
5. يعنى التسيير التشاركي بدعم العلاقات التعاونية الإيجابية والمثمرة بين العاملين وكذا بينهم وبين رؤسائهم أثناء القيام بالعمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.
6. من أجل تحقيق النتائج المرجوة منه ابتكر الباحثون مجموعة من الأساليب التي تمارس في نطاق التسيير التشاركي.

7. صنفت الدراسات السابقة أساليب التسيير التشاركي إلى نوعين وهما:

- أ. الأساليب العادية للتسيير التشاركي: وتضم: مجلس الإدارة، الاجتماعات والاقترحات، اللجان...
- ب. الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي: وتضم: دلفي، فرق العمل الفعالة، حلقات الجودة، الرنجي قبعات التفكير الست، العصف الذهني...

الخاتمة

8. حتى توتى الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ثمارها لا بد من توفر العوامل التالية: دعم الإدارة العليا تأييد المديرين المتوسطين، الثقافة البيئية الملائمة، طريقة تنفيذ بسيطة ومرنة.
9. يمنح لقب المبدع لكل فرد، مجموعة أو مؤسسة قادرة على خلق أفكار جديدة، طرق إنتاج، أو حلول مبتكرة.
10. توجد مجموعة من العوامل المحرزة على الإبداع في المؤسسة نذكر منها:
 - أ. دعم العمل الجماعي، والفرق المدارة ذاتيا؛
 - ب. الرؤية المستقبلية؛
 - ت. تقبل ودعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية،
 - ث. جعل الإبداع محور الميزة التنافسية للمؤسسة، وأحد الأبعاد الرئيسية لأدائها الاستراتيجي؛
11. يلعب كل من التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي دورا هاما في تنمية الإبداع بالمؤسسة؛

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

كشفت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

أظهرت نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ما يلي:

- أ. أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (65%)، في حين لم تتجاوز فئة الإناث (34,5%).
- ب. أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة (35,80%) هم ممن تتراوح أعمارهم بين (41 و 50 سنة)، لتليها فئة (31-40 سنة) بنسبة (35,30%)، ففئة من هم أكبر من 50 سنة بنسبة (21,70%)، أما أضعف نسبة فبلغت (07,20%) وهي تمثل من هم دون الثلاثين من العمر.
- ت. أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة (79,50%) يحوزون على شهادات جامعية، أما خريجي التكوين المهني فلم تتجاوز نسبتهم (09,70%)، لتليهم فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة (07,40%)، وأخيرا فئة من لم يتجاوز تكوينهم المستوى الثانوي بنسبة (03,30%).
- ث. أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الإطارات بنسبة (81,80%)، أما من تبقى فهم من أعوان التحكم بنسبة (10,50%) والتقنيين بنسبة (7,70%).
- ج. أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة (44,80%) هم من يحتفظون بأقدمية تفوق 16 سنة، لتليهم فئة من تتراوح سنوات خدمتهم بالمؤسسة بين (11-15 سنة) بنسبة (21,20%)، ففئة أصحاب الأقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات (16,90%)، وأخيرا فئة من لم تتجاوز أقدميتهم بالمؤسسة ال 5 سنوات بنسبة (17,10%).

2. نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الدراسة

بينت نتائج إجابات عينة الدراسة أن درجة الموافقة على متغيرات الدراسة كانت متوسطة للمتغيرين الإبداع والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي ومرتفعة للمتغير المستقل التمكين الوظيفي الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري (0,58) ونسبة تطبيق بلغت (69%)، في حين جاء المتغير التابع الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.33) بنسبة تطبيق قدرت ب (68%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب المتغير الوسيط الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.

3. نتائج اختبار الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.154)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.643)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05.

ت. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة حيث بلغت قيمة معامل المسار بلغت (0.618)، وهي قيمة موجبة كما بلغت قيمة $P=0.000$ وهي أقل من 0.05.

ث. يوجد دور وسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة-، حيث بينت قيم معاملات المسار أن التغير في التمكين الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في الإبداع ب (0.154) وحدة في غياب الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي، في حين أدى وجود الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي كمتغير وسيط إلى تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة من خلال التغيير في الإبداع ب (0.397) وحدة في حال تغير التمكين الوظيفي بوحدة واحدة، كما أن قيمة $P=0.000$ وهي أكبر من قيمة العتبة 0.05.

ج. تقدر قيمة الأثر الكلي للتمكين الوظيفي على الإبداع 0.551، فكل تغير في التمكين الوظيفي بوحدة واحدة يصاحبه تغير في الإبداع ب 0.551 وحدة.

الخاتمة

4. نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع في المؤسسات محل الدراسة:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت $\beta=0.368$ عند الذكور و $\beta=0.461$ عند الإناث بمعامل اختلاف بلغ 0.093 لصالح الإناث عند مستوى معنوية $P=0.093$ وهي أكبر من العتبة 0.05.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير السن، حيث قدرت قيم معاملات المسار للمجموعة الأولى التي تضم فئة العمال من 30 سنة فأقل ب: $\beta=0.479$ بينما بلغت في المجموعة الثانية التي تضم فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [31-40 سنة]: $\beta=0.346$ ، أما المجموعة الثالثة التي تضم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [41-50 سنة]: $\beta=0.403$ ، وفي الأخير بلغت معاملات المسار عند المجموعة الرابعة والتي تضم من فاقت أعمارهم 50 سنة: $\beta=0.472$ ، إلا أن قيم $P < 0.05$.

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير الأقدمية، حيث قدرت $\beta=0.452$ في المجموعة الأولى التي تضم العمال الذين يثبتون 5 سنوات خبرة في المؤسسة فأقل، بينما بلغت في المجموعة الثانية التي تضم العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم في المؤسسة بين [6-10 سنة]: $\beta=0.268$ ، أما المجموعة الثالثة التي تضم العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم في المؤسسة بين [11-16 سنة]: $\beta=0.384$ ، وفي الأخير بلغت معاملات المسار عند المجموعة الرابعة والتي تضم من فاقت خبرتهم 16 سنة: $\beta=0.477$ ، حيث كانت الفروق بين هذه القيم غير دالة إحصائياً بين العديد من المجموعات قيم $P < 0.05$.

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير المستوى الدراسي، حيث قدرت $\beta=0.027$ في المجموعة الأولى التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى ثانوي فأقل، بينما بلغت في المجموعة الرابعة التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى ما بعد التدرج $\beta=0.622$ ، أما المجموعة الثالثة التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى جامعي $\beta=0.374$ ، حيث كانت الفروق بين هذه القيم ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين 1 و4 معنوية ($P=0.025$) بمعامل اختلاف 0.233، وهو نفس الأمر بالنسبة للفروق بين المجموعتين 3 و4 حيث بلغت (-0.248)

الخاتمة

لصالح المجموعة الرابعة التي تضم العمال الذين يثبتون مستوى ما بعد التدرج مقارنة بمن أثبتوا مستوى جامعي كانت الفروق معنوية ($P=0.032$) أيضا، إلا أن قيم $P < 0.05$ الخاصة بالفروق بين باقي المجموعات، وعليه فإن هذه الفروق غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع بعينة من فروع سوناطراك -سكيدة- تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت $\beta = 0.416$ عند التنفيذين و $\beta = 0.367$ عند أعوان التحكم بمعامل اختلاف بلغ 0.050 لصالح التنفيذين عند مستوى معنوية $P = 0.328$ وهي أكبر من العتبة 0.05 ، في حين بلغت قيمة $\beta = 0.397$ عند الإطارات بمعامل اختلاف 0.019 مع الأعوان التنفيذيين عند مستوى معنوية و ($P = 0.417$)، في حين قدر معامل الاختلاف بين الإطارات و أعوان التحكم -0.031 لصالح الإطارات عند مستوى معنوية و ($P = 0.362$)، حيث تبين أن الفروقات بين جميع المجموعات غير معنوية.

ثالثا: الاقتراحات:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بمستوى الإبداع في المؤسسات محل الدراسة من خلال التمكين الوظيفي والأساليب الحديثة للتسيير التشاركي من خلال:
- إيلاء المزيد من الاهتمام بممارسة الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي بالمؤسسات محل الدراسة.
 - إخضاع كافة العمال في مختلف المستويات للتكوين على التفكير العلمي، المنطقي، السليم وفق برامج متخصصة.
 - تعريف العمال بمختلف الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي وأهميتها في تحسين الأداء من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية.
 - زيادة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالفكرة من خلال إدراجها في ميزانية نفقاتها، إلى جانب تخصيص ملف لها ضمن مشاريعها الاستثمارية.
 - تسخير الموارد والإمكانات المادية والتكنولوجية الهائلة التي تحوزها المؤسسات محل الدراسة لتنظيم وممارسة الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي مع مختلف فروع المؤسسة الأم وحتى مع مؤسسات أخرى أجنبية افتراضيا.
 - تخصيص فضاء لاستقبال ومعالجة الأفكار والاحتفاظ بها إلى حين استخدامها وقت الحاجة.
 - اتخاذ التدابير الكفيلة بحماية الملكية الفكرية للعاملين وضمان حقوقهم المادية والمعنوية.
 - إعادة النظر في المعايير والشروط المعتمدة لانتقاء القادة وتنصيبهم في المؤسسات محل الدراسة، مع ضرورة إشراك العاملين في عملية اختيار قادتهم.

الخاتمة

- ضرورة العمل على تقليص الهوة الموجودة بين العاملين وقادتهم، واسترجاع الثقة المفقودة بينهم.
- تخصيص فضاء للقاء العاملين وفتح باب النقاش بينهم وتشجيعهم على تبادل الأفكار والتجارب.
- ضرورة تكوين العمال في جميع المستويات والتخصصات في مجال العمل ضمن الفرق.
- إعطاء الأولوية لتقديم الحوافز الجماعية بدل الحوافز الفردية.
- التخفيف من المستويات الإدارية والابتعاد عن الهياكل الهرمية، واعتماد الأشكال التنظيمية الحديثة التي تجسد معاني التمكين الوظيفي والمشاركة وتحفز الإبداع.

رابعاً: آفاق الدراسة

من بين النقاط التي وجب التوقف عندها والتي ستشكل امتداد للدراسة الحالية نذكر:

- دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع من خلال الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي.
- أثر التمكين الوظيفي على عملية اتخاذ القرار من خلال الأساليب الكمية في التسيير.
- أثر الأساليب الحديثة للتسيير التشاركي على الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط للإبداع.
- أثر التمكين الرقمي على الإبداع من خلال القيادة الرقمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. إحسان دهش جلاب وآخرون، (2013)، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. إحسان دهش جلاب وكاظم طاهر الحسيني (2013) ، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 77.
3. إدوارد دي بونو، ترجمة خليل الجبوسي ومحمد عبد الله البيلي، (2001)، قبعات التفكير الست، المجمع الثقافي أبو ظبي.
4. أكرم أحمد رضا الطويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي، (2015)، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. بيتر فيسك، ترجمة أحمد طاهر ومحمد حسن قناوي، (2014)، عبقرية الإبداع، ط1، عالم الكتب.
6. جمال خير الله، (2009) ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
7. حسين التهامي، (2013)، التفكير الابتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة.
8. حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، (2014)، استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع.
9. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر.
10. ديفيد مارتن، (2002)، فن إدارة الاجتماعات، منشورات دار علاء الدين، ترجمة ريماء علاء الدين.
11. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، (2007)، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
12. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
13. سامي محمد هشام حريز، (2008) ، الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. طارق عبد الرؤوف عاصم وإيهاب عيسى المصري، (2018)، القيادة الإدارية والتمكين الإداري، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف.
14. طارق عبد الرؤوف عامر، (2015)، برنامج الكورت والقبعات الست للتفكير بناء الشخصية المبدعة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
15. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، (2013)، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. عاكف لطفي خصاونة، (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. عبد الفتاح رضوان محمود، (2014)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر.
18. عبد الله إسماعيل، (2020)، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
19. عبد الله حسن مسلم، (2015)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
20. عبدا الله محمد هنانو، (2008)، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب.
21. عطية حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
22. لطف محمد علي، (2011)، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. محمد الصيرفي، (2008)، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
24. محمد بكر نوفل، (2009)، الإبداع الجاد، مفاهيم وتطبيقات، ط1، دي بونو للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.
25. محمد جمال أبو المجد، (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
26. محمد قاسم القريوتي، (2006)، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27. محمود حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
28. محمود عبد الفتاح رضوان، (2014)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
29. منال البارودي، (2015)، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر.
30. مؤيد عبد الحسين الفضل، (2009)، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

II. المقالات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة

1. إسلام غلاب إبراهيم، (2022)، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية، مجلة علوم الرياضة، العدد 5، مجلد 30.
2. أسماء فوزي حسن التميمي، (2012)، العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية، مجلة دراسات تربوية، العدد 18.
3. إسماعيل شويخي، (2022)، أثر مشاركة المعرفة على الإبداع الإداري في المشاريع المشتركة. دراسة حالة: مؤسسة جنرال كابل إلكترونيك بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 02، المجلد 11.
4. آفرين زارع، (2023)، أثر إستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التعبير الكتابي والإبداع فيه لدى طلبة اللغة العربية وآدابها الناطقين بالفارسية بجامعة شيراز، مجلة البحوث التربوية والنقدية/ جامعة بغداد، العدد 78، مجلد 20.
5. أمل أسعد صبحي حبيب، (2023)، تصميم أنشطة إثرائية قائمة على نظرية الإبداع الجاد في بعض الجدارات المهنية لتنمية مهارة حل المشكلات المستقبلية لدى طالبات شعبة الملابس الجاهزة بالمدرسة الثانوية الصناعية، دراسات تربوية واجتماعية، العدد 01، المجلد 29.
6. أميري عباس رحمة الله وآخرون، (2023)، دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد 77.

7. أمين مغاوري هالة، (2020)، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 3، مجلد 44.
8. بدي فاطمة الزهراء، (2019)، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة، المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد العدد 2، المجلد 04.
9. برزوق عبد الرفيق ودريس نبيل، (2022)، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة/ الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 15.
10. برزوق عبد الرفيق، (2021)، استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة /الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 2، مجلد 5.
11. بسايسه عبد الله وطواهر محمد التوهامي، (2019)، نحو فريق عمل فعال في صناعة القرار باستخدام طريقة القبعات الست مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 1، المجلد 05.
12. بشني يوسف وغلاي نسيم، (2014)، الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 02.
13. بطاط نصيرة، (2018)، المشاركة العمالية كآلية للفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعرييج العدد 3.
14. بلال بن عرعور وآخرون، (2020)، قراءة تحليلية في قبعات التفكير الست لـ De Bono Edward دراسات نفسية وتربوية، العدد 1، المجلد 13.
15. بلفكرات رشيد وبن زعمة عبد القادر، (2019)، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، المجلد 05.
16. بلمختار محمد رضا وبن الأبيض عطية، (2019)، الإدارة التشاركية بالأهداف نحو تفعيل المورد البشري، مجلة: سوسيلوجيا- الجزائر.
17. بن حمو نجا، (2022)، علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، "دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، المجلد الثامن.
18. بهاز جيلالي وهواري معراج، (2019)، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، المجلد 12.

19. بوعزة عبد القادر و عوماري فاطمة، (2018)، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، المجلد 4.
20. بوعزة عبد القادر و عوماري فاطمة، (2018)، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات :دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنابيب بولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية.
21. بوقطف فوزية، (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02.
22. جمال كافي وفارس مزوزي، (2023)، التسيير الاستراتيجي وأثره على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، العدد الأول، المجلد الثاني.
23. جمال مصطفى أحمد الزهير، (2023)، دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الادارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، المجلد 21.
24. جميلة بختي ومهدي بوشطارة، (2021)، أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 01، المجلد 06.
25. حامدي محمد، (2019)، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1.
26. الحراحشة محمد ومقابلة محمد، (2016)، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة 22-2.
27. حياة قزادري، (2022)، العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية، مجلة الحوار الثقافي، العدد 1، المجلد 11، ص 121.
28. خالد منصور الشعيبي، (2002)، استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقاتها، دراسة ميدانية في المصانع الكبرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، العدد 1، المجلد 14.
29. خرמוש منى وبحري صابر، (2021)، تفعيل مدخل التمكين النفسي كاستراتيجية في تعزيز السلوك الإبداعي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2، مجلد 15.
30. خزية رشيقي، (2013)، المناهج المعرفية الداعمة للإبداع الجامعي دراسة حالة عينة من الطلبة الجامعين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 2، المجلد 4.

31. خلود بوداود وعبيدة سليمة، (2021)، الأساليب النوعية ودورها في عملية التنبؤ بالمخاطر- طريقة Delphi، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، عدد (1)، مجلد (7).
32. خميس عقابي، (2017)، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 11.
33. خير الدين جمعة وحسيني ابتسام، (2011)، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول- ، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09.
34. دالة محمد وعادل بزيو، (2020)، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار - أدرار، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المجلد 12.
35. دراج عفيفة، دراج نبيلة صليحة، (2023)، دور الإبداع في تعزيز ولاء الزبون -دراسة حالة زبائن موبيليس-، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 13.
36. دلال عودة، (2021)، التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية، مجلة المعيار، العدد 2، المجلد 12.
37. رضا لصفير، و فيصل فراحي، (2018)، الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء، مجلة التدوين (11)، ص 251.
38. رعد إسماعيل جواد، (2023)، فاعلية استراتيجيتي القبعات الست والكرسي الساخن في التحصيل وتنمية التفكير الاستدلالي لدى طالبات الصف الخامس إعدادي في مادة القرآن الكريم والتربية الإسلامية، العلوم التربوية، العدد الحادي العشرون (21)، الجزء الرابع.
39. الرواشده إياد طه، (2020)، إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 6 العدد 2.
40. روعة عارف جناد وآلاء مفيد صافي، (2018)، أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في تحسين مهارات اتخاذ القرار في مادة الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد (1)، المجلد (40).
41. زراولة توفيق، (2016)، دارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14.
42. زقليل شهرزاد، (2023)، الإبداع الإداري رهانات تحديات وآفاق مستقبلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 01، المجلد 17.

43. زكرياء بركات وناهد بلقاضي، (2017)، طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، المجلد 2.
44. زواتيني عبد العزيز، (2019)، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية حالة مؤسسة سونلغاز - معسكر، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، العدد 2.
45. سارة زرقوط وسامي بسة، (2021)، القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الإبداع- مقارنة مفاهيمية-، Journal of Contemporary Business and Economic Studies، العدد 02، المجلد 04.
46. ساكر فتيحة وبن وارث عبد الرحمان، (2023)، فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 1، المجلد 08.
47. سامر محمود عبد الرحمن بني فواز، (2019)، أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني على التحصيل الدراسي لطلبة الصف العاشر الأساسي في مدرسة عنجرة الثانوية الشاملة للبنين في محافظة عجلون، مجلة البحوث في مجالات التربية التوعوية، العدد 22، المجلد 5.
48. سعال سومية، (2018)، الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، العدد 01، المجلد 08.
49. سعال سومية، (2023)، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 01، المجلد 08.
50. سعدون السعيد صفاء، (2019)، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي: بحث تحليلي في جامعة كربلاء Warith Journal of Scientific Research، المجلد 1 العدد 1.
51. سكايمة راشة وعثماني مصطفى، (2023)، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع-دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، العدد: 01، المجلد 13.
52. سلوي عبد الهادي الظفيري ومحمد حبيب الحوراني، (2023)، أثر استخدام استراتيجية القبعات الست على التفكير بصوت مرتفع والتفاعل الصفي للطلبات الفئات بالصف السابع في دولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 121.
53. سماح بالعيد، (2018)، المداخل الخفية في نجاح أداء المنظمات-إدارة الاجتماعات- في معالجة علمية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39.
54. سمير عز الدين، (2023)، أهمية الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، المجلد 17.

55. سميرة عبد الصمد ، و سهام العقون، (2017)، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي(12).
56. سهام موفق وسعودي عبد الصمد، (2018)، التمكين والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة تحليلية الاتجاهات عينة من موظفي مؤسسة Condor -برج بوعرييج -، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة: المجلد (01)، العدد (01).
57. سوهام بادي وعبد القادر لحر، (2018)، العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية، مجلة بيبليوفيليا، العدد 1، المجلد 1.
58. شافعي آمال، (2022)، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 02، المجلد 10.
59. صاحبي جمال الدين وبالقيوم صباح، (2023)، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة (Appel)، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 1، المجلد 14.
60. الطاهر غزار، (2020)، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2 العدد 15.
61. طيب فتيحة، (2023)، الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية: دراسة في التأثير والتأثر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 02، المجلد 08.
62. عابد بوهادي، (2015)، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، جسور المعرفة، العدد 2، مجلد 1.
63. عاكف لطفي خصاونة، (2023)، اللجان التنظيمية، مجلة التنمية الإدارية، العدد 199.
64. عامر فدوس عذيب، (2019)، الإدارة بالرؤية المشتركة وانعكاساتها على التسويق الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، Journal of Economics and Administrative Sciences, No.114, Vol. 25.
65. عبد الجليل طواهرير و بلال عثمان، (2022)، مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار، رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 4، المجلد 1، ص 27.
66. عبد الجليل مقدم وخولة عدانين، (2019)، واقع تطبيق عدالة التمكين الوظيفي على أداء المرأة العاملة: دراسة استطلاعية لعينة من النساء العاملات بالمؤسسات الحكومية والاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 21، مجلد 21.

67. عبد الصمد سميرة والعقون سهام، (2017)، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 01، المجلد 07.
68. عبد القادر بن برطال، (2018)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات_العدد الاقتصادي، 15(2).
69. عبد القادر سلمان مسلم الهويل ومنال محمد حمدان الغزو، (2023)، أثر التدريس باستخدام استراتيجيتي القبعات الست والعصف الذهني في التفكير العلمي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مادة العلوم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، العدد 1، المجلد 3.
70. عبد القادر محمد والحسين بن سليم، (2012)، الأساليب التشاركية في الإدارة مشروع المؤسسة أنموذجا، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 1، المجلد 5.
71. عبد الله حسين رضا جاد الكريم، (2020)، الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد 1، المجلد 54.
72. عتيقة بن طاطة، (2023)، دراسة تحليلية لتأثير نظام معلومات الموارد البشرية على رفع مستويات الإبداع في البنوك الجزائرية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، المجلد 07.
73. عرابة الحاج ورجيمي نسيم، (2016)، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2.
74. عصام العياضي وسمير بن سايح، (2021)، استخدام أسلوب العصف الذهني وعلاقته بالتفكير الإبداعي من وجهة نظر الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة سوق أهراس-، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 3، المجلد 4.
75. عصام لعاضي وبن سايح سمير، (2021)، واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 2، المجلد 4.
76. العياضي عصام، العياضي عبد الحكم، (2020)، علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي .
77. غديري مروة وكحول شفيقة، (2019)، القبعات الست وكيمياء الدماغ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، المجلد 12.

78. فاطمة عبد الحسن خروبي وآخرون، (2021)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان، Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP)، العدد الواحد والثلاثون.
79. فاطمة عبد المجيد عبد الغنى، (2023)، فاعلية استخدام استراتيجية القبعات الست للتفكير في تدريس الدراسات الاجتماعية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ الصف الثالث الإعدادي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، العدد الأول، المجلد 83.
80. فاطمة سعدي، (2022)، الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة، مجلة أبحاث، العدد 1، المجلد 7.
81. فتحي بوخاري وعبد السلام الأشهب، (2021)، العصف الذهني كاستراتيجية لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 2، المجلد 4، (269-277).
82. فريدة مكاي، و فوزية مقراش، (2020)، أثر فرق العمل في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 11 (2).
83. قتال عبد العزيز وراهم فريد، (2020)، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 24، المجلد 16.
84. قهيري فاطنة وبوزيدي فطوم، (2017)، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتنفيذ القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01.
85. لطيفة سنون والفضيل رتيمي، (2023)، أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات، العدد 1، المجلد 10.
86. ليث عثمان نصيف جاسم النعيمي، (2023)، أثر استراتيجية القبعات الست في الأداء التعبيري الكتابي لدى طالب الصف الثاني المتوسط، مجلة الفتح، العدد 2، المجلد 27.
87. محروق إسماعيل، (2023)، نظرية التحليل النفسي للإبداع الفني، المدونة، العدد 1، المجلد 10.
88. محمد بوبقيرة، (2013)، دور حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة) في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة 2 - العدد 08.
89. محمد حامدي، (2019)، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 1، المجلد 3.
90. محمد حسين ابراهيم، (2023)، المشاركة المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية العدد 11، المجلد السادس.

91. محمد شقراني وشرف الدين نوي، (2023)، الإبداع التكنولوجي ودوره في تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، العدد 01، المجلد 06.
92. محمد محسن صماعي، (2021)، الفن الجميل بما هو فن العبقريّة عند كانط، مجلة منيرفا، العدد 2، المجلد 5.
93. محمود عبد النبي محمد أحمد وقاسم عبد الكريم خميس الشقران، (2013)، الفكر الإبداعي في تصميم رموز التقدير، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 32.
94. مرزوقي أحمد وبرايح محمد، (2021)، التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية –المديريات التنفيذية لولاية تندوف نموذجا-، مجلة مجاميع المعرفة، العدد 1، المجلد 7.
95. مومني عبد القادر وتريش محمد، (2021)، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، العدد 1، المجلد 2.
96. نجاة عصري عبد الطراونة، (2022)، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، رقم 9.
97. نجيم حناشي، (2022)، البحث العلمي-مناهجه وأساليبه العلمية، دراسات، العدد 1، المجلد 11.
98. ندى فتاح العباجي، (2023)، تنمية اتخاذ القرار باستخدام طريقة القبعات الستة، مجلة التربية للعلوم الإنسانية، العدد الخاص، المجلد 3.
99. نهى سليمان القليوبي وعبد الله إبراهيم المليجي، (2022)، واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمحافظة الغربية، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، العدد 28، المجلد 28.
100. نوال فرحون وربيع قرين، (2021)، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 3، المجلد 10.
101. نورة آيت طالب وعطايلية لامية، (2020)، الإبداع التكنولوجي وأثر التقنية في التنمية المستدامة، مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة ، العدد 01، المجلد 01.
102. هاتف الفتلاوي ميثاق وآخرون، (2020)، الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي، Warith Journal of Scientific Research، مجلد 2 رقم 1.
103. هند ممدوح عبد الحميد، (2017)، إذاء النفس في ضوء القهر الوظيفي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات في ضوء نظرات السلوك الإبداع لدى معلم المدارس الخاصة بالمنأ، مجلة الإرشاد النفسي بكلية التربية، العدد الرابع، المجلد الثالث.

104. واكلي كلثوم، معزز نشيدة، (2020)، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري - دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة مخيس مليانة، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 10.
105. وليد مجلي العواودة، (2010)، حلقات الجودة اليابانية من وجهة نظر مديري منظمات الأعمال الأردنية، المنارة، العدد 1، المجلد 14.
106. يوسف بودة وآخرون، (2019)، التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي - حالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، المجلد 12.
107. يوسف زدام وأسماء زينة، (2018)، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس.

III. المقالات المقدمة في إطار الملتقيات العلمية

1. ياسين محجر وآخرون، (2013)، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، المؤتمر الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، 15 و16 جانفي.
2. شريف غياط وزدوري أسماء، (2011)، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، أيام: 18 - 19 مايو.

IV. الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أحمد علي عباس، (2010-2011)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين في البنوك التجارية، رسالة ماجستير تخصص إدارة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
2. أشرف قاسم مصطفى العليمات، (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص الأصول والإدارة التربوية - كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان العربية، الأردن.
3. أمل عبد القادر الغنمين، (2019)، أثر المشاركة في العمل عمى السموك الإبداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن.
4. أيوب عبد الله السايده، (2011)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة.

5. بزنيار يوسف، (2019-2020)، علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 2، الجزائر.
6. بلال كرامش، (2017_2018)، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
7. بن عاشور ليلي، (2018/2019)، دور وفعالية الابتكار والإبداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر.
8. بوخلوة باديس، (2015-2016)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
9. بوشول ليلي، (2022)، التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الإنتاجية "WOUROUD" بالوادي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيس ي - البلدة 02، الجزائر.
10. خالد سعيد أبو هتلة، (2008)، أثر السياسة التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية_ دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
11. خراز الأخضر، (2011)، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة (EGTT) (مركب حمام ربي سعيدة) نموذجا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر.
12. دغريير فتحي، (2017-2018)، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين - دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر - أطروحة دكتوراه كمية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي عمي، البلدة 2، الجزائر.
13. زقار ليلي، (2023)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

14. زكريا عدنان برهم، (2021) ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة فلسطين الجنوبية للإدارة بالرؤية المشتركة وأثرها في رفع الروح المعنوية لمعلميهم، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية - كلية التربية بجامعة الأقصى، فلسطين.
15. زكية محمود أحمد عريقات، (2007)، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
16. سعود أمال، (2020-2021)، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر..
17. سلطان كريمة، (2007)، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
18. سودي ممدوح والظفيري منوخ، (2012) ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
19. شيرين زهير البيطار، (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
20. صافي أحمد، (2020-2021)، الإبداع والحوكمة المالية للمؤسسة "دراسة حالة بنك البركة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر.
21. طباحي سناء، (2010 / 2011)، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني-رأس الوادي-برج بوعريج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر.
22. عضبان مريم، (2005/2006)، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
23. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، (2016)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

24. العيهار فلة، (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر.
25. فاطنة بلقرع، (2016-2017)، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
26. قريوز زهر الدين، (2020)، دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
27. قريني فارس، (2015/2016)، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس (Mobilis)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر.
28. كبير عمر، (2020-2021)، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - قالمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
29. لبوخ فاطمة، (2019/2020)، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس- أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر.
30. محمد حسين الرفاعي، (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا.
31. مساعدي عماد، (2019-2020)، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر.
32. مهدي عبد الجار الله الحميدي، (2017)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
33. نعيمة بوكلتوم، (2016)، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني - البليدة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 -، الجزائر.

34. نوال فرحون، (2022/2021)، دور الإدارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العاليين وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية-دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Ouvrages

1. Christian Rüter, Soziokratie, Holokratie, Frederic Laloux, (2018), **Reinventing Organizations“ und „New Work“، Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation** (zweite überarbeitete und stark ergänzte Aufl.) . Norderstedt: BoD,.
2. Elizabeth George and Zakkariya K.A., (2018), **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector**, Library of Congress, Springer International Switzerland.
3. Frederic Laloux,(2014),**Reinventing Organisations : Ein Leitfadenzur Gestaltungsformen der Zusammenarbeit**, Verlag Franz Vahlen München, Munich Germany.
4. Henry, fane,(2006), **Creative Management and Development**, British Library Cataloguing in Publication data.
5. Joseph F Hair, Jr and al, (2017), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, SAGE Publications, Inc , New Delhi , India.

II. Revues

1. Abraheem, M, (2021), **Administrative Empowerment And Management Readiness In Crisis Time A Case Of University Of Misan**, *Akkad Journal of Contemporary Management Studies*, 1(2).
2. Abu Rumman and al, (2019), **The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Ara Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Salt City in Jordan**, *International Journal of Business Administration*, 10-4.

3. Ahmad. Y.M. Areiqat and Ahmad M. ZamiL,(2011) ,**The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations**, *Asian Journal of Business Management* 3(3) .
4. AKINOLA, MODUPE, et al, (2019), **INCORPORATING PHYSIOLOGY INTO CREATIVITY RESEARCH AND PRACTICE : THE EFFECTS OF BODILY STRESS RESPONSES ON CREATIVITY IN ORGANIZATIONS**, *Academy of Management Perspectives*, No. 2, Vol. 33.
5. Alexandra Revez and al, (2020), **BeyondForecasting: Using a Modified Delphi Method to BuildUponParticipatory Action Research in DevelopingPrinciples for a Just and Inclusive Energy Transition**, *International Journal of Qualitative Methods* ; vo19 .
6. Amber J. Fletcher, PhD and Gregory P. (2014), **Marchildon ,Using the Delphi Method for Qualitative, Participatory Action Research in Health Leadership**, *International Journal of Qualitative Methods*, 13 .
7. Anderson, Neil, and al, (2014), **Innovation and creativity in organizations**, *Journal of Management*, no. 5, vol. 40.
8. Ang Woo Hahm, (2017), **Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and Psychological Empowerment**, *KSII TRANSACTIONS ON INTERNET AND INFORMATION SYSTEMS* VOL. 11, NO. 8.
9. Armin Monecke and Friedrich Leisch , (2012), **SEM PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares**, *Journal of Statistical Software*, Volume 48, Issue 3, pp 4-7.
10. Ayu Aprilianti Lizar and al, (2015), **THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE**, *The Journal of Developing Areas*, Volume 49 No. 5.
11. BELINGA BESSALA Jacob Patrick, (2021), **Conditions du management participatif comme élément de compétitivité durable : Avantages et Types de méthodes de management**, *African Scientific Journal*, Numéro 6, Vol : 3.
12. Bernard M. Bass, (1999), **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**, *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 8 (1).
13. Bilal Adel Al-khatib,(2012), **The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills among Female Students in Princess Alia UniversityCollege**, *American International Journal of Contemporary Research*, No.10,Vol. 2.

14. Carlo Odoardi and al, (2019), **Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation : A Multilevel Investigation**, Journal of Work and Organizational Psychology 35(2) .
15. Carmen Leong Mei Ling and AL,(2015), **ICT-Enabled Community Empowerment in Crisis Response: Social Media in Thailand Flooding 2011** , journal of the association for information systems, Volume 16, Issue 3.
16. Carsten C. Schermuly and al,(2023) , **Empowered to Stay Active : Psychological Empowerment, Retirement Timing, and Later Life Work**, Journal of Adult Development.
17. Christina A. Christie and Eric Barela,(2005), **THE DELPHI TECHNIQUE AS A METHOD FOR INCREASING INCLUSION IN THE EVALUATION PROCESS**, the Canadian Journal of Program Evaluation Vol. 20 No. 1.
18. Conger and Kanungo, (1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3.
19. Dia Zeglat and al, (2014), **Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer Oriented Beha**, Journal of Business Studies Quarterly, Volume 6, Number 1.
20. Em Yusuf Iis and al , (2021), **The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in The Government of Aceh – Indonesia**, Quantitative Economics and Management Studies, Vol. 2 No. 6.
21. Faisal Abdulkarim ALKHAMIS, (2018), **THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE JOB PERFORMANCE IN THE IMPACT OF OPEN BOOK MANAGEMENT DIMENSIONS ON CUSTOMER SATISFACTION**, VGTU press, 19.
22. Farhan Ahmed and al, (2016), **The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, N(2), Vol. 10.
23. Farheen Rizvi and al, (2020), **LMX and Affective Commitment to Change: Moderating Role of Psychological Empowerment**, International Journal of Business and Administrative Studies volume 6 issue 5.
24. Francesco Galvano and al, (2023), **The Convergence of Art and Homicide: A Dual Facet of Human Creativity**, Behaviour Analysis Team.
25. Gregory J. Skulmosk and AL,(2007), **The Delphi Method for Graduate Research**, Journal of Information Technology Education, Volume 6.

26. GRETCHEN M. SPREITZER, (1995), **PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT, AND VALIDATION**, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5.
27. Guizzo, C. P., and al, (2018), **Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance**, *Innovation & Management Review*, Vol. 15(No. 3).
28. Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. Ray, S., (2021), **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook**. Springer, PP: 5-6-7.
29. HENRI BARKI and ALAIN PINSONNEAULT, (2001), **BRAINSTORMING AND IDEA QUALITY**, *Small Group Research*, No. 2, Vol. 32
30. Jabran Khan and al, (2020), **Psychological Empowerment and Project Success: The Role of Knowledge Sharing**, *IEEE Transactions on Engineering Management*.
31. Jaithen Abdullah Al Harbi and al, (2019), **Transformation leadership and creativity Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation**, *Personnel Review* Vol. 48 No. 5.
32. javanovic, sandra stojadinova and al. (2021). **TEAM AND TEAMWORK IN THE FUNCTION OF EFFECTIVE MANAGEMENT**, *ekonomski signal*, vol (16), n01.
33. Jiajun Guo and al, (2016), **Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review**, *creativity Theories – Research – Applications*, Vol. 3.
34. Joseph F. Hair and al, (2019), **When to use and how to report the results of PLS-SEM**, *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp2-24.
35. Joseph F. Hair and al, (2019), **When to use and how to report the results of PLS-SEM**, *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp2-24.
36. josh .arnold and fritz drasgow, (2000), **the empowering leadership questionnaire the construction and validation of new scale for measuring leader behavior**, *journal of organizational behavior*, 21.
37. Kais Lassoued and al, (2020), **The impact of managerial empowerment on problem solving and decision-making skills: the case of Abu Dhabi University**, *Management Science Letters* 10.
38. Karim Imani and al, (2013), **RELATIONSHIP BETWEEN SHORT-TERM TRAINING AND EMPLOYEE EMPOWERMENT OF INDUSTRIAL FIRMS IN ARDABIL**, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 2, No.9.

39. Kelechi Ugwu and al, (2020), **PARTICIPATORY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION**, Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research.
40. Keng L. Siau, (1997), **Electronic Brainstorming**, Innovative Leader, Number 4, Volume 6.
41. Kevin Byron, (2012), **Creative reflections on brainstorming**, London Review of Education No. 2, Vol. 10.
42. Krameche bilal and Aimar Abdhafid, (2015) ,**The effectiveness of the brainstorming strategy in achieving creativity in business organizations**, العدد الاقتصادي مجلة الحقوق والعلوم السياسية, 30(2).
43. Lau Sim Yee, (2017), **Leadership and Organizational Management in Japan**, Reitaku International Journal of Economic Studies, Vol.25.
44. M Al-Ababneh, M, (2020), **THE CONCEPT OF CREATIVITY: DEFINITIONS AND THEORIES**. International Journal of Tourism & Hotel Business Management, Vol. 2, n 1.
45. Mathieu Desjardins et Robert Les carbeau, (2002), **Un mode de gestion participative en milieu hospitalier axé sur l'amélioration continue**, revue interactions, N2, V6.
46. Mehrzad Abdollah zadeh, (2013), **Empowerment and Organizational Change**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 4 (1).
47. Michael A. Arokodare and Blessing R(2021), **Falana, Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review**, Information Management and Business Review, N01, V13.
48. Miodraga Stefanovska–Petkovska and al, (2015), **DOES PARTICIPATIVE MANAGEMENT PRODUCE SATISFIED EMPLOYEES ? EVIDENCE FROM THE AUTOMOTIVE In DUSTRY**, Serbian Journal of Management 10 (1).
49. Mitashree Tripathy,(2018) ,**Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business**, international Research Journal of Management, IT & Social Sciences ,Vol. 5No. 3.
50. Mohammad Ali Haghghi and al, (2014), **Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources**, Global Journal of Management Studies and Researches, 1(2).
51. Mohammad Ali Shakki and al, (2016), **The Relationship between Empowerment and Knowledge Management Processes in Esfahan Oil**

- Refining Company**, international Research Journal of Management Sciences. Vol., 4 (6).
52. Mohammed A. Hussein and al, (2020), **The role of Open-book Management in Achieving Organizational Agility “Researchbased on PhD. Thesis”**, Academic Journal of Nawroz University (AJNU), N01, V09.
53. Mohammed M. Said and al, (2021), **Prioritization of the Eco-hotels Performance Criteria in Yemenusing Fuzzy Delphi Method**, International Journal of Applied Information Systems (IJ AIS) – ISSN : 2249-0868, Volume 12, No. 36.
54. Nathalie Bonnarde and John Didier, (2020), **Brainstorming Variants to Favor Creative Design**, Applied Ergonomics 83, Elsevier, P8.
55. Nurhidayati and Najmah, (2022), **Performance Enhancement Strategy through Work Engagement: The Role of Transformational Leadership and Structural Empowerment**, e-Academia Journal of UiTM Cawangan Terengganu 11(1).
56. Omid Lavafan and Iraj Soltani ,(2014), **The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Is fahanmunicipality employees**, International Journal of Management & Information Technology, No. 2, Vol 8.
57. Osman Tayyar ÇELİK and Servet ATİK, (2020), **Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change**, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol 49 Numb 1.
58. Philippe Ligerand Gaëlle Rohou, (2016), **L'empowerment , Donner aux salariés le pouvoir d'initiative**, Dunod, Paris.
59. R. Abukhait, S. Bani-Melhem and R. Zeffane(2018), **Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences**, International Journal of Innovation Management.
60. Reza Jafari Harandi and al, (2019), **Determining structural relationship between knowledge management and creativity with the mediating role of psychological empowerment among staff of departments of education in Qom, Iran**, Library Philosophy and Practice (e-journal).
61. Richards, Malika and al, (2020), **Enhancing creativity in organizations: the role of the need for cognition**, Management Decision.
62. Rika Rafikah Agustin and al, (2018), **The Effect of Brainstorming on Students’ Creative ThinkingSkill in Learning Nutrition**, Journal of Science Learning, n2, voll.

63. Robertus and Widodob, (2021), **Analyzing the effect of knowledge management and teaching creativity on innovative work behavior: The organizational empowerment perspective**, Management Science Letters 11.
64. Rogiest Sofie ,(2018), **Matchmaking in organizational change : doeseveryemployee value participatory leadership ? An empirical study** ,Scandinavian journal of management.
65. Ruxandra GEORGESCU, (2018), **THEORETICAL INSIGHTS OF LEADERSHIP STYLE**, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 17, Issue 1.
66. Saima Saleem and al, (2021), **Barriers to Creative Thinking and Organization al Performance : Mediating Role of Employee Creativity**, Journal of Behavioral Sciences, Vol. 31, No. 2.
67. Saleh and al, (2022), **Empowerment Predicting Nurses' Work Motivation and Occupational Mental Health**, SAGE Open Nursing, Volume 8.
68. Shahnawaz Adil, Muhammad and al ,(2019), **The Relationships between Leader Creativity Expectations, Intrinsic Motivation, and Creative Performance**, SEISENSE Journal of Management.
69. Shane R. Brady,(2015), **Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research**, International Journal of Qualitative Methods.
70. Sona POGHOSYAN and Ruben AGHUZUMTSYAN,(2023) , Ani KHACHATRYAN, Khachatur GHAZEYAN, **Psychological Study of the Environmental Factors of Personal Creativity Manifestation**, WISDOM (2)26.
71. Srilalitha Sagi,(2015) , **Ringi System” The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview**, International Journal of management and humanities , Volume-1 Issue-7.
72. Stefano Cirella,(2016), **Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company**, creativity and innovation management, vl 25.
73. Suvarna Ashok Kurkute, (2021), **JAPANESE MANAGEMENT PRACTICES – A CONCEPTUAL STUDY**, IJFANS INTERNATIONAL JOURNAL OF FOOD AND NUTRITIONAL SCIENCES, Volume 10, Iss 4.
74. Thomas and velthouse, (1990),**Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4.

75. Ugwu Kelechi Enyinna and al, (2020), **PARTICIPATORY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION : EVIDENCE FROM AFAM POWER PLC, PORT HARCOURT, RIVER STATE, NIGERIA**, Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research, Issue 1 & 2, Volume 2.
76. Wayne Varndell and al, (2021), **Applying real-time Delphi methods: development of a pain management survey in emergency nursing**, BMC Nursing.
77. Willems marion-wies baden, (2022), **empowerment von mitarbeitern und teams in organisation**, spinger fachmedien, wiesbaden, herdelberger, berlin, germany.
78. YOUSEF RAVANPYKAR and al, (2014), **EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT WITH ORGANIZATIONAL LEARNING AND EMPLOYEE EMPOWERMENT IN NATIONAL COMPANIES OF SOUTH OIL PRODUCING (CASE STUDY: OIL WELFARE SERVICE COMPANIES)**, Indian J. Sci. Res. 5 (1).
79. Yung-Fu Wang, (2022), **The key elements of gamification in corporate training – The Delphi method**, y Elsevier B.V, Volume 40.
80. Zhangli Liu, Yuqian Yang and Jiannan Wu, (2020), **Participatory Management, Goal Ambiguity, and Gaming Behaviors in Performance Management : Evidence from Township Government Cadres in Mainland China**, Public Performance & Management Review.
81. Zoe Radnor, (2010), **Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services**, Advanced Institute of Management Research, uk.

III. Séminaires

1. Armand Hatchuel, (2009), Pascal le Masson, Benoit Weil, **DESIGN THEORY AND COLLECTIF CREATIVITY : A TEORITICAL FRAMEWORK TO EVALUATE KCP PROCESS**, INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, ICED'09, 24-27 AUGUST 2009, STANFORD UNIVERSITY, STANFORD CA USA .
2. Daniel Varona and Luiz Fernando Capretz, (2021), **Using the DELPHI Method for Model for Role Assignment in the Software Industry**, 47th Annual Conference of the IEEE Industrial Electronics Society, IECON.

3. Hamid Tohidi and Mohammad Mehdi Jabbari, (2012), **The aspects of empowerment of human resources**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 31.
4. Indriartiningtias, R., and al, (2017), **Creativity in Organization: A Literature Review**. International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.
5. JUAN CARLOS VARGAS-MORENO, (2008), **SPATIAL DELPHI : Geo-Collaboration and Participatory GIS in Design and Planning**, Specialist Meeting—Spatial Concepts in GIS and Design.
6. Michela Le Pira and al, (2017), **Modelling consensus building in Delphi practices for participated transport planning**, world Conference on Transport Research - WCTR 2016 Shanghai. 10-15 July 2016, Transportation Research Procedia.
7. Puji Rahayua and Ika Arthalia Wulandari, (2022.), **Defining e-portfolio factor for competency certification usingfuzzydelphimethod**, Sixth Information Systems International Conference (ISICO 2021), Procedia Computer Science 197
8. Salem Mohamed A. Mansur and GuozhuJia, (2019),**transformational leadership and individualcreativity : an IntegratedApproach of empowerment as a Mediator** , Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 322, 2nd International Seminar on Education Research and Social Science (ISERSS 2019) .

V.Thèses

1. Arnarsson Breki,(2021) , The Relation betweenTeamwork, **Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Workplace** ,Thesis of the BSc Psychology degree,Department of Psychology, Reykjavik University ,island.
2. DAVID HUNTSMAN, (2021), **ADAPTIVE PERFORMANCE IN THE FIRE SERVICE : THE ROLE OF EMPOWERMENT PRACTICES/PROCEDURES, LEADERSHIP BEHAVIORS, AND TEMPO BALANCE**, thesis Doctorate in PHILOSOPHY, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, USA,.
3. NGUYEN Thi Phuong Thao, (2018), **Transferability of Consensus Decision-Making Practice from a Japanese Multinational Corporation (MNC) to ItsSubsidiary in Vietnam. The Case of a Japanese MNC in Hanoi**, Vietnam, Master's Thesis of Business Administration, Ritsumeikan Asia Pacific University, Vietnam.

4. SANJEEV KUMAR BHUPLA, (2022), **EMPOWERMENT, TRUST AND CONTROL : A MANAGEMENT PARADOX**, thesis of Professional Doctorate in Social Practice, School of Social Sciences Nottingham Trent University, USA.

VI.Rapports

1. Rapport d'activité sur l'unité de récupération des aromatiques U200 Benzène, chapitre1, P4.

VII.Contrats

1. Contrat n° DEV-K-23-09, avec le partenaire Samsung, juillet 2009, article n° 17, P63.

VIII.Sites web

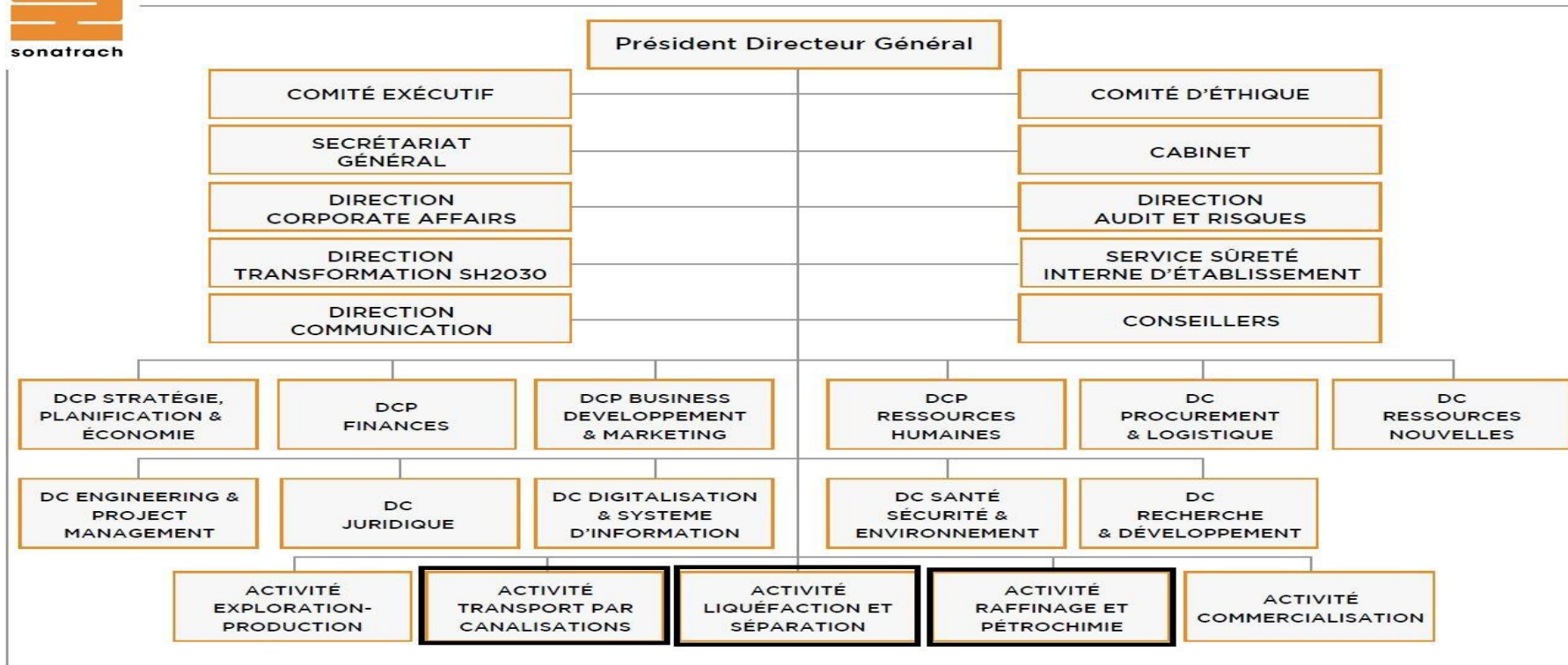
1. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management>, 4/5/2024.
2. <https://www.linkedin.com/pulse/unraveling-decision-making-process-ringi-technique-atul-garg>, 12/12/2023.
3. <https://ceopedia.org/index.php/Ringi>, 28/05/2023.
4. <https://publishing.cdlib.org>, 28/05/2023.
5. <https://agilemanifesto.org>, 31/05/2023.
6. <https://www.dur.sa>, 05 /12/2023.
7. <https://aindirectory.com>, 20/12/2023.
8. <https://fr.scribd.com>, 25/12/2023.
9. <https://www.inventurejapan.com/culture/business/ringi>, 15/01/2024.

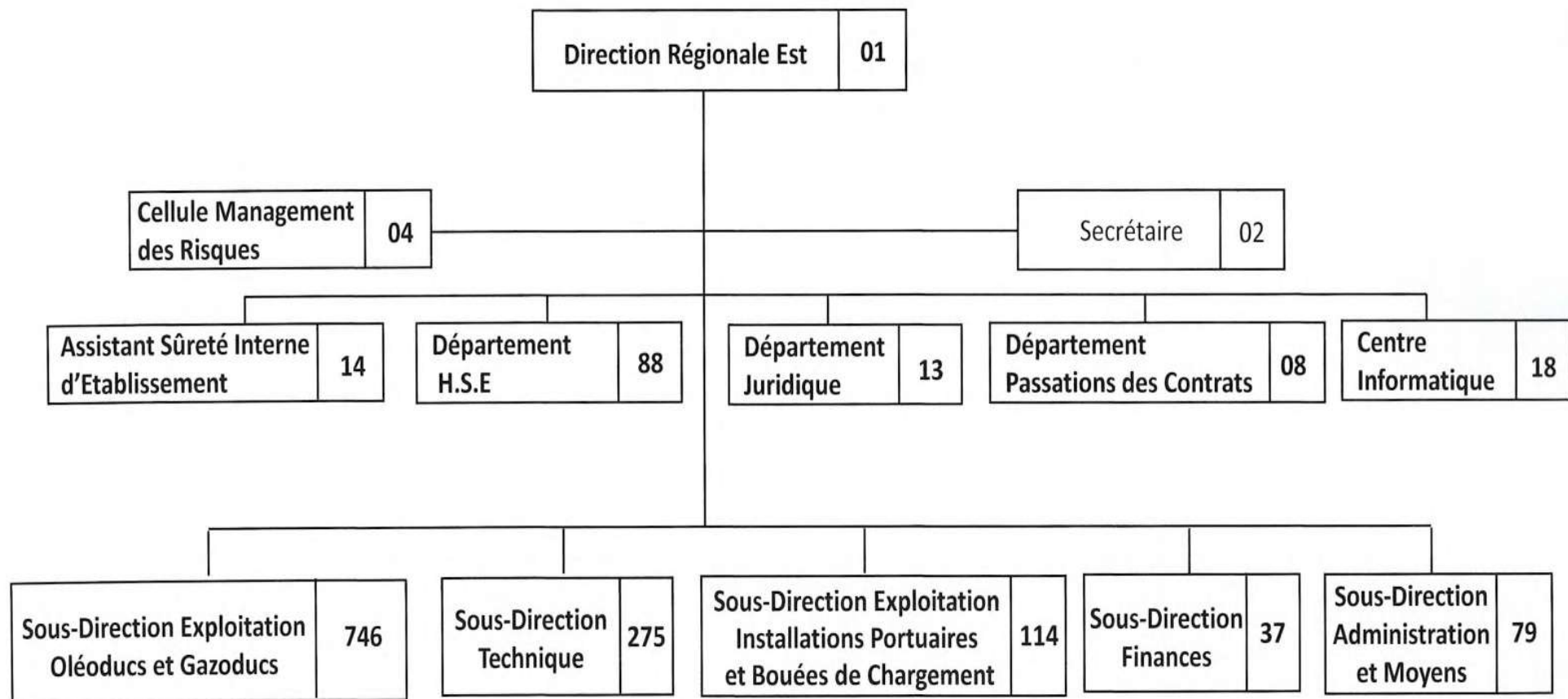
الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH





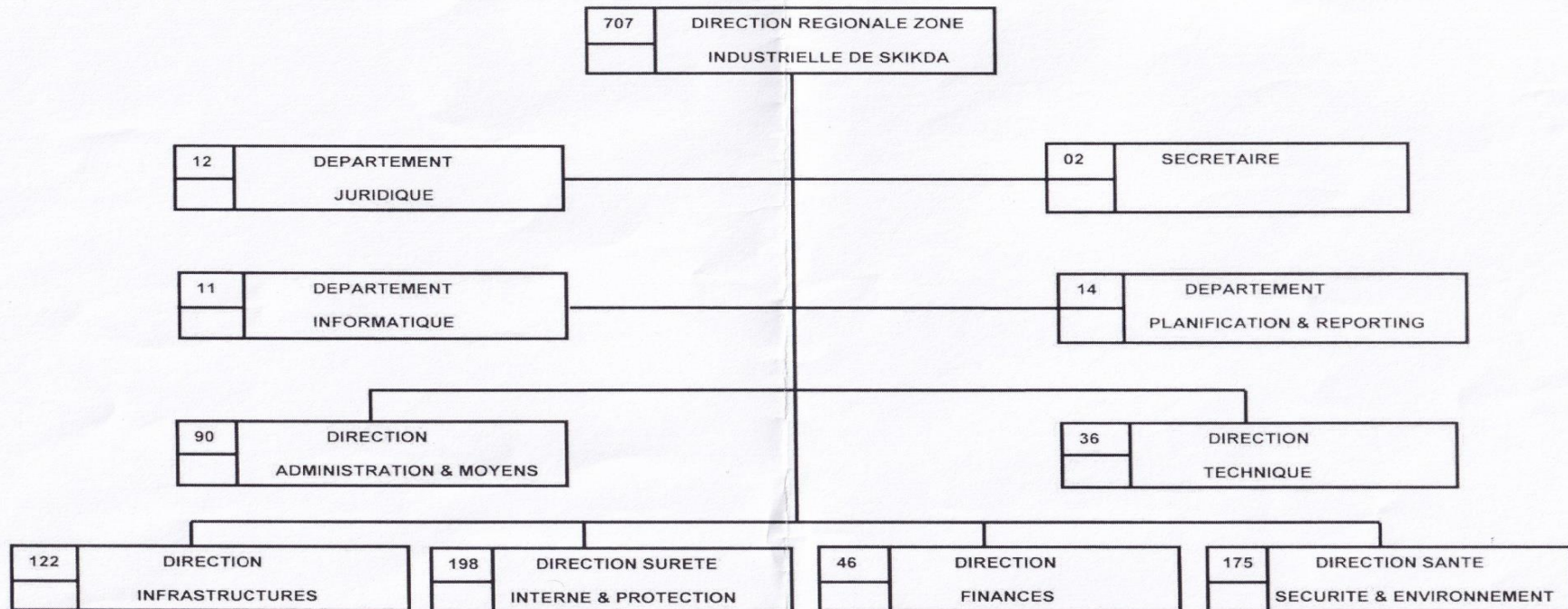


N° 13 /LQS

Classement : 010.027.1

Référence : LQS/DRIK.A-603 R1

Page : 2 de 53



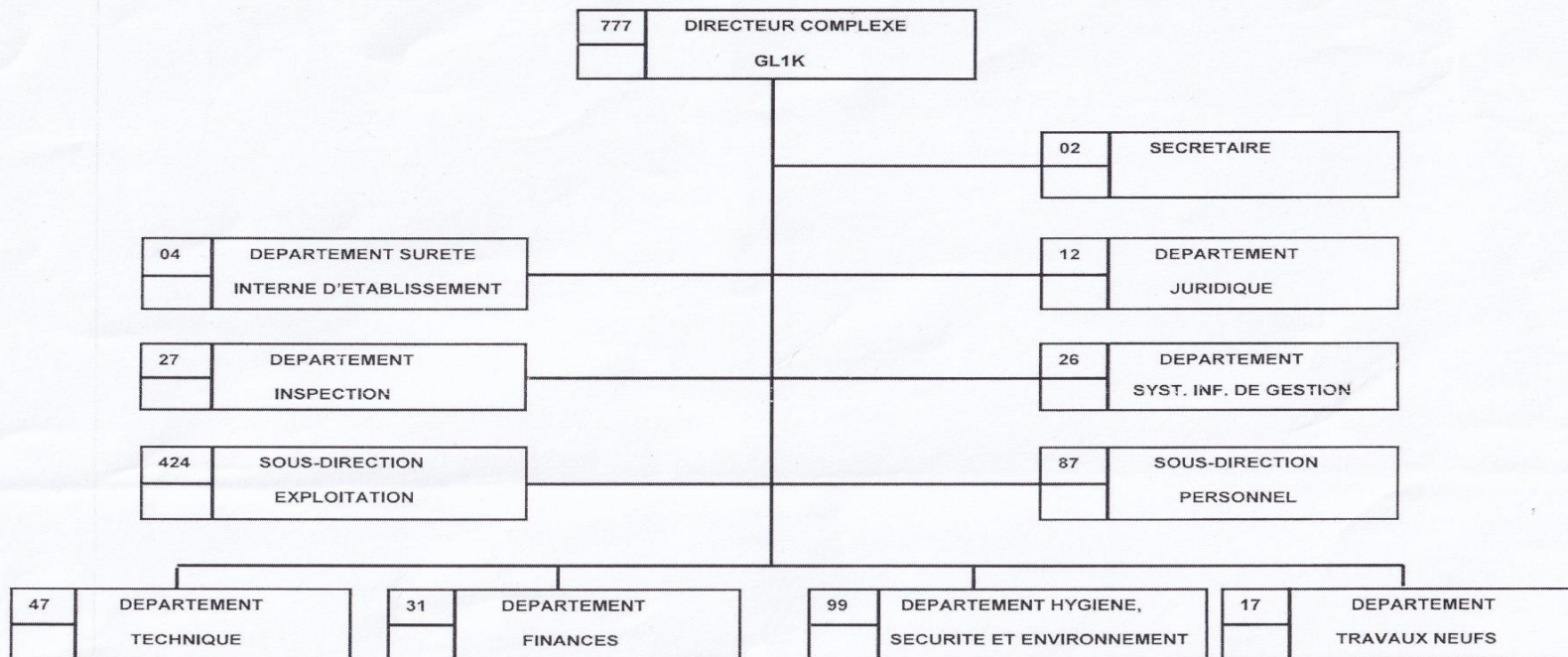


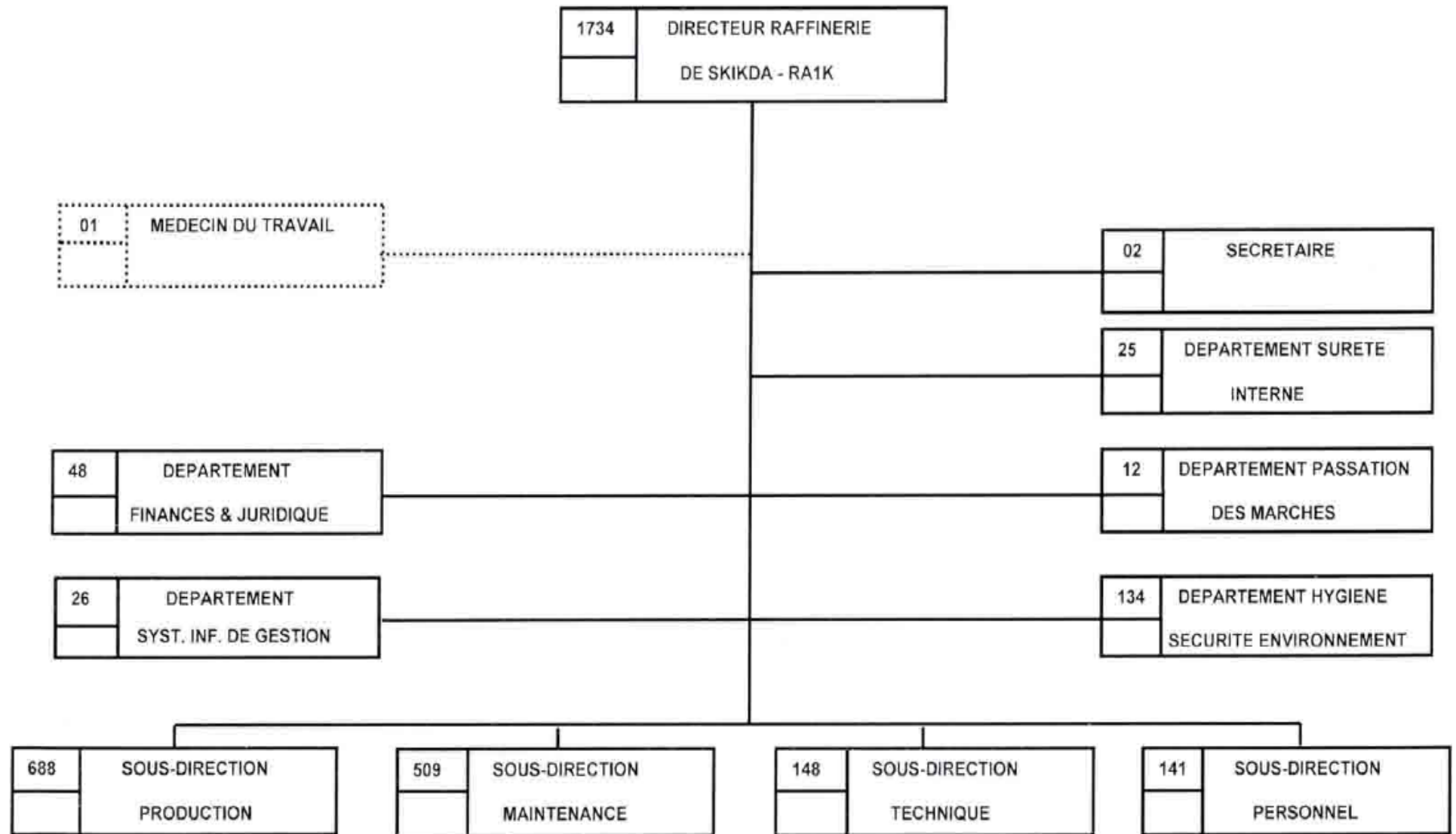
N° 46 /LQS

Classement : 010.036.1

Référence : LQS/LSH/GL1K.A-634 (R2)

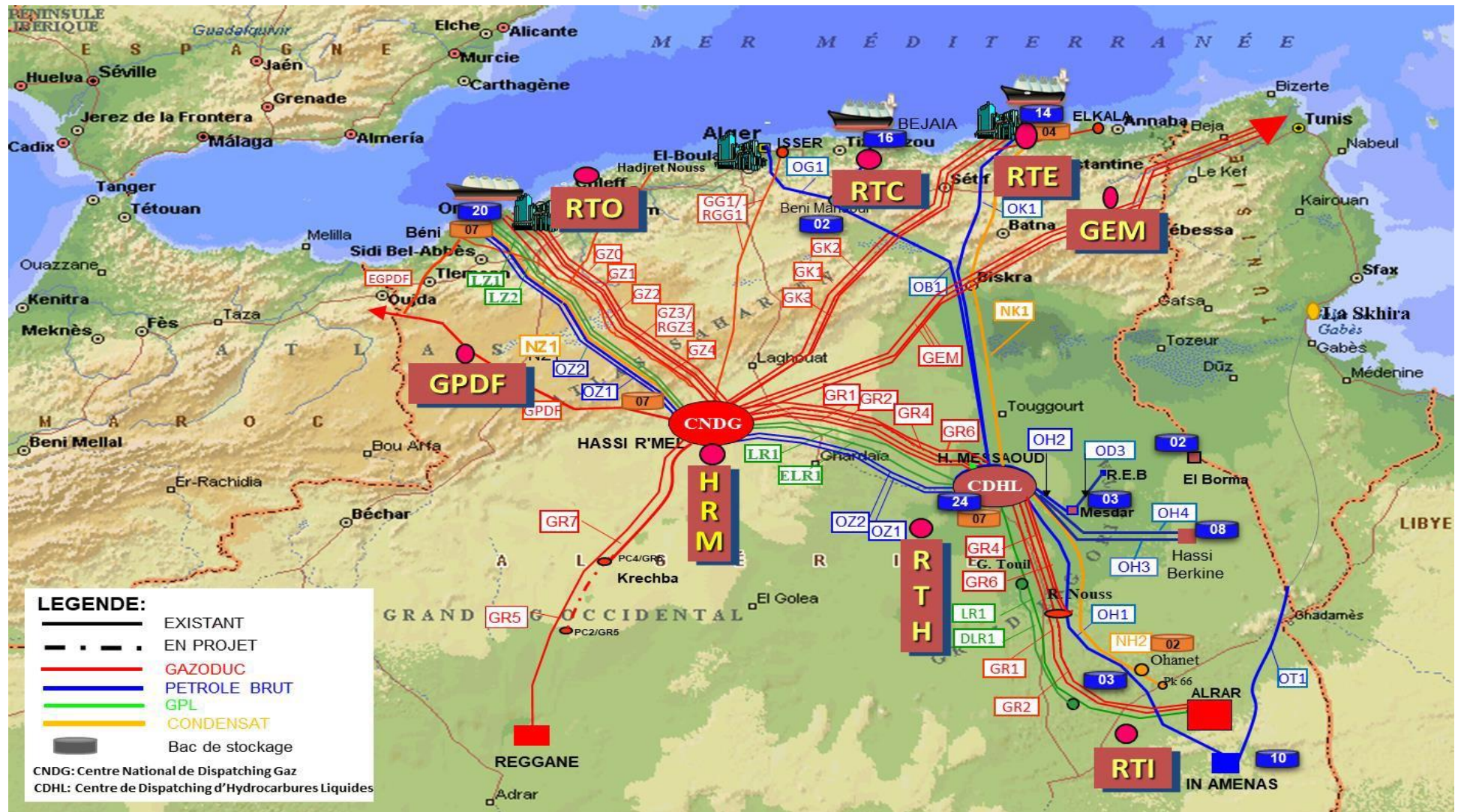
Page : 2 de 53





الملحق رقم(2):الموقع الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة وقنوات توزيع منتجاتها





الملحق رقم(3): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
باجي مختار عنابة	أستاذة تعليم عالي	تبانى رزيقة	01
20 أوت 55 سكيكدة	أستاذ تعليم عالي	مقيح صبري	02
20 أوت 55 سكيكدة	أستاذة تعليم عالي	يوب أمال	03
20 أوت 55 سكيكدة	أستاذ تعليم عالي	طيار أحسن	04
جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر أ	عابدي محمد السعيد	05
20 أوت 55 سكيكدة	أستاذ محاضر أ	مسيخ أيوب	06

الملحق رقم(4):الاستبيان باللغة العربية

باسم الله الرحمان الرحيم

الاسم واللقب: ساكر فتيحة

تحت إشراف الأستاذ: بن وارث عبد الرحمان

السنة الثالثة دكتوراه إدارة إستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار عنابة

سيدتي المحترمة/ سيدي المحترم

استكمالا لنيل شهادة الدكتوراه تخصص " إدارة استراتيجية " بجامعة باجي مختار -عنابة

تجري الطالبة دراسة بعنوان " الدور الوسيط للأساليب الحديثة للتسيير التشاركي في تعزيز أثر التمكين الوظيفي على الإبداع في المؤسسة -دراسة ميدانية لعينة من فروع سوناطراك سكيكدة- . ومن أجل تحقيق الغرض من الدراسة نرجو منكم تحري الدقة والموضوعية في الإجابة على أسئلة الاستبيان، كما لا يفوتنا أن نؤكد لكم أن الغرض من الدراسة هو البحث العلمي لا غير، وأن إجاباتكم ستحاط بالعناية والسرية التامتين.

وفي الأخير نرجو منكم سيداتي وسادتي التفضل بقبول أسمى معاني الشكر والتقدير والامتنان.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغير	الاحتمالات	الاختيار
1.	الجنس	ذكر	
		أنثى	
2.	السن	من 30 سنة فأقل	
		من 31 سنة إلى 40 سنة	
		من 41 سنة إلى 50 سنة	
		أكثر من 50 سنة	
3	الأقدمية	5سنوات فأقل	
		من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
		من 11 سنة إلى 15 سنة	
4	المستوى التعليمي	من 16 سنة فما فوق	
		ثانوي فأقل	
		مهني جامعي دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	
5	المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	
		عون تحكم	
		إطار	

المحور الثاني: التمكين الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- التمكين النفسي: شعور داخلي يراود الأفراد ويقودهم إلى أعلى درجات التحفيز من خلال تعزيز إيمانهم بعملهم ورسالتهم داخل المؤسسة و بكفاءتهم الذاتية وقدرتهم على إحداث تأثير بارز في تحديد توجه المؤسسة .						
1	نقوم بعمل مهم جدا.					
2	نتقن المهارات اللازمة لعملنا.					
3	تمنحنا المؤسسة حرية اختيار كيفية القيام بعملنا.					
4	نؤثر على القرارات التي تتخذها مؤسستنا					
5	نستطيع السيطرة على مجريات الأحداث في مكان عملنا					
2- التمكين الهيكلي: كافة الإجراءات والتدابير التي تسهل على الموظفين في كافة المستويات الإدارية الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، ومنحهم كافة الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من الوصول للفرص واقتناصها من خلال دعم وتأييد الإدارة العليا.						
6	توفر لنا المؤسسة الموارد التي نحتاجها لعملنا					
7	لدينا حق الوصول للمعلومات اللازمة للقيام بعملنا بشكل جيد					
8	نتلقى توجيهات ونصائح مفيدة لحل المشكلات التي تواجهنا في مكان عملنا					
9	نكتسب مهارات ومعارف جديدة عند القيام بوظائفنا					
10	تسمح لنا مناصبنا الوظيفية في العمل بإمكانية التطور في المؤسسة.					
3- القيادة التمكينية: مجموعة من الممارسات أو الإجراءات الإدارية والسلوكيات القيادية التي تهدف إلى تحديد وإزالة الظروف التي تعزز العجز في العمل ، وإزالة القيود التنظيمية ، و تفويض السلطة و المسؤولية لتعزيز الحالات التحفيزية للموظفين.						
11	يتميز سلوك رئيسنا في العمل بتشجيعه لمعايير عالية للأداء					
12	يمنحنا رئيسنا في العمل فرصة للتعبير عن آرائنا وأفكارنا باستمرار					
13	يعلمنا رئيسنا في العمل كيفية الاعتماد على أنفسنا في حل المشكلات					
14	يشجعنا رئيسنا في العمل على تبادل المعلومات مع زملائنا					
15	يهتم رئيسنا في العمل بمشاكلنا الشخصية					

المحور الثالث: أساليب التسيير التشاركي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- أسلوب دلفي: عملية تكرارية تُستخدم لجمع واستخلاص أحكام الخبراء من خلال سلسلة من الاستبيانات تتخللها التغذية الراجعة.						
16	تلجأ مؤسستنا إلى طلب المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشكلات إلى الخبراء والمختصين					
17	تعمل مؤسستنا على الجمع بين معرفة وقدرات مجموعة من الخبراء في مختلف التخصصات في حالة المعلومات الغير كاملة أو الغير دقيقة					
18	تستعين مؤسستنا بالخبراء والمتخصصين من أجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له					
2- أسلوب العصف الذهني: أسلوب لتوليد أو الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، ويركز فيه على الكم وليس على النوع،...						
19	تشجع مؤسستنا استعراض أكبر عدد ممكن من الأفكار					
20	ترحب مؤسستنا بجميع الأفكار مهما كانت بسيطة وغريبة					
21	لا تستعجل مؤسستنا في الحكم على الأفكار وتقويمها					
3- أسلوب حلقات الجودة: مجموعة من العاملين الذين يلتقون بمحض إرادتهم من أجل حل مشكلات الجودة من خلال مقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط.						
22	يجتمع العاملون بمؤسستنا في حلقات دائمة ومستمرة تهتم بمعالجة المشاكل في حدود نطاق عملها					
23	يتشارك المديرون والعاملون بمؤسستنا في الكشف عن المشكلات المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات بشأنها					
24	تستعين مؤسستنا بالطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل نشاطاتها					
4- أسلوب فرق العمل الفعالة: هو تجميع أشخاص مدربين تدريباً عالياً للعمل لتحقيق هدف معين، بحيث يعود ذلك بالفائدة على المنظمة إذا تم القيام به بشكل صحيح						
25	يتم اختيار الأفكار الجديدة بمؤسستنا وفق رأي الجميع					
26	تشجعنا مؤسستنا على التحلي بروح المسؤولية الجماعية والأهداف المشتركة					
27	توفر لنا مؤسستنا الدعم والمساعدة اللازمين لتنفيذ مهامنا ضمن الفريق					

5- أسلوب قبعات التفكير الست: طريقة لتقسيم التفكير إلى ستة أنماط (الإيجابي، السلبي، الحيادي، الإبداعي، العاطفي، الشمولي)، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة					
28					نتلقى تدريباً على التفكير وفق برامج متخصصة
29					نغير أنماط تفكيرنا باستمرار عند تعاملنا مع مجريات الأحداث
30					نركز انتباهنا عند تعرضنا لمشكلة ما على الجوانب الستة للموضوع (الإيجابي، السلبي، الحيادي، الإبداعي، العاطفي، الشمولي).
6- أسلوب الرنجي الياباني: إشراك الجميع وخاصة المديرين في كل مستويات المؤسسة ممن يتأثرون بقرار وشيك في صنعه.					
31					تشجعنا مؤسستنا على رفع اقتراحاتنا إلى رؤسائنا من خلال وثيقة رسمية.
32					توزع الوثيقة التي تتضمن اقتراحاتنا على جميع الأقسام وأماكن العمل المتأثرة بها.
33					يشرط موافقة جميع المسؤولين في كافة المستويات على الاقتراحات المتعلقة بنشاطهم قبل وضعها حيز التنفيذ

المحور الرابع: الإبداع: إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الإبداع الفردي: قدرة الشخص على التفكير فيما وراء ما هو واضح وإنتاج شيء جديد ومناسب.						
34	أنجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد					
35	أقدم أفكاراً جديدة وعملية لتحسين الأداء					
36	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثه					
37	أقترح حلولاً إبداعية للمشاكل					
38	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل					
2- الإبداع الجماعي: هو عملية إنشاء أفكار جديدة و مفيدة للمؤسسة من قبل أفراد تجمعوا في مجموعة.						
39	فريقنا بارع في توليد أفكار جديدة					
40	فريقنا موهوب في تطوير أفكار الآخرين					
41	لا يخشى فريقنا المخاطرة					
42	يروج فريقنا للأفكار ويدافع عنها مع الآخرين					
43	يظهر فريقنا الإبداع في الوظيفة عند إعطائه الفرص					
3- الإبداع التنظيمي: امتلاك ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع من خلال التقييم العادل والبناء للأفكار والمكافآت، والتقدير للعمل الإبداعي.						
44	تحفزنا مؤسستنا على التفكير لإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء					
45	تخصص مؤسستنا موقعا للاهتمام بالفكرة					

الملاحق

					تخصص مؤسستنا ميزانية لدعم أنشطة الإبداع / الابتكار	46
					تقدم مؤسستنا العديد من (الخدمات / المنتجات) الجديدة عالية الجودة	47
					تتأقلم مؤسستنا بنجاح مع التحديات والتغيرات	48

الملحق رقم (5): نتائج مخرجات الدراسة باستخدام برنامج (smart pls4)

	R-square	R-square adjusted
BRAI	0,580	0,579
CHAP	0,648	0,647
COLL	0,726	0,725
DELP	0,258	0,256
GROUP	0,725	0,724
IND	0,579	0,578
LEAD	0,752	0,751
ORG	0,699	0,698
PSY	0,403	0,401
QUSERCL	0,654	0,653
RING	0,539	0,537
STR	0,673	0,673
creat	0,527	0,525
par	0,413	0,412

	f-square
creat -> COLL	2,649
creat -> IND	1,377
creat -> ORG	2,324
emp -> LEAD	3,024
emp -> PSY	0,675
emp -> STR	2,062
emp -> creat	0,029
emp -> par	0,704
par -> BRAI	1,381
par -> CHAP	1,838
par -> DELP	0,347
par -> GROUP	2,633
par -> QUSERCL	1,888
par -> RING	1,167
par -> creat	0,473

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BRAI	0,843	0,845	0,906	0,762
CHAP	0,741	0,743	0,852	0,658
COLL	0,876	0,882	0,910	0,669
DELP	0,786	0,799	0,874	0,699
GROUP	0,811	0,812	0,888	0,727
IND	0,764	0,765	0,850	0,586
LEAD	0,878	0,882	0,911	0,673
ORG	0,886	0,889	0,916	0,686
PSY	0,694	0,695	0,867	0,766
QUSERCL	0,767	0,770	0,866	0,683
RING	0,892	0,899	0,933	0,822
STR	0,790	0,793	0,856	0,542

	Path coefficients
creat -> COLL	0,852
creat -> IND	0,761
creat -> ORG	0,836
emp -> LEAD	0,867
emp -> PSY	0,635
emp -> STR	0,821
emp -> creat	0,154
emp -> par	0,643
par -> BRAI	0,762
par -> CHAP	0,805
par -> DELP	0,508
par -> GROUP	0,851
par -> QUSERCL	0,809
par -> RING	0,734
par -> creat	0,618

	Specific indirect effects
emp -> par -> DELP	0,326
emp ->creat -> COLL	0,131
emp -> par -> GROUP	0,547
par ->creat -> COLL	0,526
emp ->creat -> IND	0,117
par ->creat -> IND	0,470
emp ->creat -> ORG	0,129
emp -> par -> QUSERCL	0,520
emp -> par -> RING	0,472
par ->creat -> ORG	0,516
emp -> par ->creat -> ORG	0,332
emp -> par ->creat	0,397
emp -> par ->creat -> COLL	0,338
emp -> par ->creat -> IND	0,302
emp -> par -> BRAI	0,489
emp -> par -> CHAP	0,517

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,057	0,084
d_uls	3,726	7,879

	BRAI	CHAP	COLL	DELP	GROUP	IND	LEAD	ORG	PSY	QUSERCL	RING
BRAI											
CHAP	0,695										
COLL	0,519	0,573									
DELP	0,542	0,491	0,439								
GROUP	0,744	0,796	0,543	0,604							
IND	0,558	0,609	0,663	0,475	0,567						
LEAD	0,560	0,556	0,384	0,395	0,637	0,402					
ORG	0,676	0,774	0,614	0,553	0,788	0,531	0,547				
PSY	0,500	0,427	0,392	0,354	0,551	0,482	0,520	0,475			
QUSERCL	0,643	0,713	0,450	0,509	0,847	0,483	0,528	0,664	0,422		
RING	0,427	0,586	0,340	0,356	0,567	0,348	0,362	0,547	0,466	0,590	
STR	0,548	0,542	0,301	0,418	0,675	0,359	0,656	0,594	0,501	0,534	0,326

الملحق رقم (6): شهادات التربص الميداني بالمؤسسات محل الدراسة



Activité RPC
Division Raffinage
Raffinerie de Skikda

DEPT DRH – Service Formation

Attestation de Stage

N°/26/SP/2024

Le Chef de Département Ressources Humaines de la Raffinerie de Skikda atteste par la présente que :

Mr, Mme, Melle : **SAKER FATIHA**

Né(e) le 09/11/1983

Spécialité : 3^{ème} année Doctorante en Management.

A effectué un stage pratique : **DU : 03/12/2023 Au 02/01/2024.**

La présente attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Skikda, le 07/01/2024

Le Chef Département DRH P/I

A. BOUHADJAR

BOUHADJAR Azzouz

**Chef de Service Planification
Effectifs & Gestion de Carrière**

NB : IL ne sera délivré qu'un seul exemplaire de cette attestation



Activité Liquéfaction & Séparation
Direction Régionale Zone Industrielle de Skikda
Direction Administration et Moyens
Département Développement Ressources Humaines
N° 17 /RIK-ADM/2023

ATTESTATION DE STAGE PRATIQUE

Nous soussignés, Directeur Administration et Moyens, attestons que :

Mademoiselle : SAKER Fatiha **Né(e) le** : 09/11/1983 à Skikda

A suivi un stage pratique 22 Octobre au 01 Novembre 2023.

Spécialité : 3^{ème} année doctorat Management Stratégique

Thème : Le rôle du Management Participatif sur l'Autonomisation et la Créativité dans les Entreprises

Organisme : Direction Régionale Zone Industrielle Skikda.

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que droit.

Fait à Skikda, le 05/11/2023

 Le Directeur Administration et Moyens

Le Responsable Intérimaire

N. LAZREG



La présente attestation n'est délivrée qu'en une seul copie originale

Zone industrielle de Skikda, BP 129 - 21000, Skikda, Algérie

Tél. : 038 94 80 01/07/13

Fax : 038 94 80 61

www.sonatrach.dz



Activité Transport par Canalisations
Division Exploitation
Direction Régionale Est « RTE »
Sous-Direction Administration & Moyens

République Algérienne Démocratique et Populaire

Attestation de Stage

N° 080 /RTE/SDADM/ RHU

Je soussignée, Madame N. MALLEM Le Chef Département Ressources Humaines, atteste

Que L'étudiant (e) : SAKER Fatiha né(e) le : 09/11/1983 A SKIKDA

Inscrit (e) à l'université/Ecole/Institut de : UNIV BADJI MOKHTAR/ ANNABA

A effectué un stage de fin de formation dans la filière : 3 EME A DOCTORAT MANAGEMENT STRATEGIQUE

A : Sonatrach / Région Transport Est Skikda / Sous Direction Administration et Moyens

Durant la période de : 22/01/2024 Au 28/01/2024

Faite à Skikda le 30/01/2024

Le Responsable de l'établissement de L'enseignement
ou de la formation supérieur

Le Responsable de l'établissement (d'accueil)
Le Chef Département Ressources Humaines ;

N. MALLEM



Cette attestation est délivrée en un seul exemplaire pour servir et faire valoir ce que de droit.

Sonatrach/TRC/Division Exploitation /Région Transport Est B.P 49 Skikda
TEL /FAX 038 948 759 – TELEX : 87 98



Complexe GL1/K
Département DRH
REF/ 73...2024

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Attestation de stage

Je soussigné, le chef du département DRH du Complexe GL1K, Skikda, atteste que :

L'étudiant (e) : **SAKER FATIHA** Né (e) le : **09/11/1983** à **SKIKDA**

Inscrit (e) à l'université, centre universitaire, école : **UNIVERSITE ANNABA**

A effectué un stage de fin de formation dans la filière : **Doctorante en Management stratégique**

Au sein du **Complexe GL1K-SKIKDA**

Durant la période du **06/11/2023** au **05/12/2023**

Cette attestation est délivrée à l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de droit

Fait à Skikda, le 29/01/2024

Le Responsable de L'établissement de L'enseignement

Supérieur ou de la formation supérieur

 **LE CHEF DU DEPARTEMENT DRH**

K. BENMERABET


**Chef de Département DRH
Complexe GL1K**

Il ne sera délivré qu'un seul exemplaire de cette attestation