

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج- بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي
دراسة حالة وكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

فاسي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبان:

عبد المؤمن حليلة

قوفي يمينة

لجنة المناقشة:

— أ. حداد نور الهدى..... رئيسا

— أ. فاسي فاطمة الزهراء.. مشرفا

— أ. شرفاوي عائشة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الأصفهاني رحمه الله وطيب ثراه:

إني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن،
ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل،
وهذا من أعظم العبر..... وهو دليل على استيلاء النقص على كافة البشر.

كلمة شكر

الشكر والحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع، الذي نتمنى أن يكون ذخرا لنا وزادا لغيرنا.

كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى من قال فيهما عز وجل: واخفض لهما جناح الذل من الرحمة ،
وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا....

كما نشكر الأستاذة المشرفة فاسي فاطمة الزهراء التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة، ونشكر كذلك أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا، وشكر موصول إلى كل أساتذتنا خلال مسيرتنا الدراسية، وأخص بالذكر معلموا المرحلة الابتدائية الذين فعلا غرسوا في نفوسنا حب العلم.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى اللذين مهما قلت، ومهما كتبت، ومهما فعلت فلم أوفيهما حقهما، فهما من تعبنا
من أجل راحتي، وشقيا من أجل سعادتني، ووفرا لي كل ما أحتاج في هذه الدنيا:
الوالدين العزيزين _ أطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية _
إلى من أعتز وأفتخر بهما: إخوتي الأعزاء.

إلى اللواتي لم يتوقفن يوما عن تقديم النصح والإرشاد لي: أخواتي الكريمات.
إلى براعم الأسرة، رمز البراءة ونور أمل المستقبل: زكرياء، عبد القدوس، عبد الرحمان،
محمد أيوب، سلسبيل أمة السلام، إسحاق، سيف الإسلام، سندس، عبد البارئ.
إليكن أنتن اللواتي أحمل معكن أجمل الذكريات صديقاتي المخلصات.

حليمة

الإهداء

أهديكم عمليهذا:

إلى اللذين هما قلت، ومهما كتبت، ومهما فعلت فلما أوفيهما حقهما، فهما منتعبا من أجل راحتني، وشقيامند

أجلس عادي، ووفر اليك كما أحتاج في هذا الدنيا والدينا العزيزين

أطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية

إلى من أعتز وأفتخر بهما: إخوتي الأعزاء.

إلى اللواتي لم يتوقفن في ما اعتقدن به من النصيحة والإرشاد لي: أخواتي الكريمات.

إلى براعم الأسرة، رمز البراءة ونور أملا لمستقبل: صفيان، إبراهيم، إسلام، هيثم.

إليكنا أنتن اللواتي أحملن معن أجمل الذكريات صديقاتي المخلصات، وأخص بالذكر صديقتي

الوفية صبرينة.

يمنية

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة.....أ-ث

الفصل الأول: مدخل إلى استراتيجية تمكين العاملين

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية استراتيجية تمكين العاملين.....3

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين.....3

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية تمكين العاملين.....6

المطلب الثالث: أهداف وفوائد استراتيجية تمكين العاملين.....9

المبحث الثاني: آليات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....13

المطلب الأول: أبعاد استراتيجية تمكين العاملين.....13

المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات استراتيجية تمكين العاملين.....17

المطلب الثالث: مراحل تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....21

المبحث الثالث: أساليب استراتيجية تمكين العاملين وتقييمها.....25

المطلب الأول: : أساليب استراتيجية تمكين العاملين.....25

المطلب الثاني: الإنتقادات الموجهة لاستراتيجية تمكين العاملين.....27

المطلب الثالث: معوقات تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.....28

32.....خلاصة

الفصل الثاني: الابداع التنظيمي وعلاقته باستراتيجية تمكين العاملين.

34.....تمهيد

35.....المبحث الأول: مفاهيم حول الابداع التنظيمي

35.....المطلب الأول: نظريات الابداع التنظيمي ومفهومه

40.....المطلب الثاني: أنواع الابداع التنظيمي وعناصره

44.....المطلب الثالث: مبادئ الابداع التنظيمي وأهدافه

46.....المبحث الثاني: آليات تطبيق الابداع التنظيمي

46.....المطلب الأول: مستويات الابداع التنظيمي

52.....المطلب الثاني: مراحل الابداع التنظيمي

54.....المطلب الثالث: معوقات الابداع التنظيمي

61.....المبحث الثالث: أثر التمكين على الإبداع التنظيمي

61.....المطلب الأول: دور الإدارة في تنمية الإبداع التنظيمي

63.....المطلب الثاني: دور استراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للعامل

64.....المطلب الثالث: دور استراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمة

6.....خلاصة

الفصل الثالث: سياسة التمكين والإبداع في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام.

68.....تمهيد

69.....المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها بعين بسام

69.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
71.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
77.....	المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام
80.....	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية
82.....	المبحث الثاني: عناصر التمكين في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام
82.....	المطلب الأول: طبيعة الاتصال في الوكالة
83.....	المطلب الثاني: واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة
85.....	المطلب الثالث: نمط القيادة السائد بالوكالة
86.....	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
86.....	المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية
86.....	المطلب الثاني: كيفية بناء الإستبيان
87.....	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الإستبيان
105.....	خلاصة

الخاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عرض مقارنة لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والممكنة.	16
02	عدد العمال المكونين في الفترة ما بين 2010-2014.	84
03	عدد العمال المكونين في الفترة ما بين 2010-2014 حسب الفئات.	84
04	توزيع أفراد العينة حسب السن.	88
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	89
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	90
07	كيفية التوظيف في المؤسسة.	90
08	ملائمة العمل مع قدرات و مؤهلات وخبرة العامل.	91
09	التدريب في المؤسسة.	92
10	نوع التدريب.	92
11	مساهمة التدريب.	93
12	الترقية في المؤسسة.	93
13	أساس الترقية.	94
14	نوع الإتصال.	94
15	ملائمة نوع الإتصال للعمل.	95
16	كيفية اتخاذ القرارات.	95
17	كيفية تعامل الرئيس مع العامل.	96
18	شعور العامل بالثقة.	96
19	نتيجة القيام بأداء عملك بطريقة جيدة.	97
20	السلوك المتخذ عند مواجهة موقف صعب.	98
21	مدى إيجاد الصعوبة في الأعمال التي تتميز بالتعقيد.	98
22	الطريقة المتبعة لحل المشاكل.	99
23	مدى قدرة العامل على التفكير.	100
24	طبيعة العمل بهذه المؤسسة.	100
25	خصائص المسؤول.	101
26	طبيعة العلاقة مع المسؤول.	101
27	مدى مساهمة التكوين في تحسين طريقة أداء العمال.	102

102	أثر التدريب على إيجاد أنماط جديدة في العمل.	28
103	علاقة طريقة الاتصال بالإبداع في العمل.	29
103	علاقة ثقة الرئيس بالإبداع.	30
104	مدى مساهمة طريقة تعامل الرئيس العامل في الإبداع.	31

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأساليب السلوكية في الإدارة.	04
02	مستويات الإبداع الإداري حسب المستويات الإدارية.	52
03	مراحل الإبداع التنظيمي.	54
04	دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي.	63
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.	72
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة وكالة التجارة لاتصالات الجزائر بعينبسام.	80
07	توزيع أفراد العينة حسب السن.	88
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	89
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	90
10	كيفية التوظيف في المؤسسة.	90
11	ملائمة العمل مع قدرات ومؤهلات وخبرة العامل.	91
12	التدريب في المؤسسة.	92
13	نوع التدريب.	92
14	مساهمة التدريب.	93
15	الترقية في المؤسسة.	93
16	أساس الترقية.	94
17	نوع الاتصال.	94
18	ملائمة نوع الاتصال للعمل.	95
19	كيفية اتخاذ القرارات.	95
20	كيفية تعامل الرئيس مع العامل.	96

96	شعور العامل بالثقة.	21
97	نتيجة القيام بأداء عمل بطريقة جيدة.	22
98	السلوك المتخذ عند مواجهة موقف صعب.	23
98	مدى إيجاد الصعوبة في الأعمال التي تتميز بالتعقيد.	24
99	الطريقة المتبعة لحل المشاكل.	25
100	مدى قدرة العامل على التفكير.	26
100	طبيعة العمل بهذا المؤسسة.	27
101	خصائص المسؤول.	28
101	طبيعة العلاقة مع المسؤول.	29
102	مدى مساهمة التكوين في تحسين طريقة أداء العمال.	30
102	أثر التدريب على إيجاد أنماط جديدة في العمل.	31
103	علاقة طريقة الاتصال بالإبداع في العمل.	32
103	علاقة ثقة الرئيس بالإبداع.	33
104	مدى مساهمة طريقة تعامل الرئيس مع العامل في الإبداع.	34

مقدمة

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، فهي بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدة تطورات عرفتتها المنظمات باختلاف تنظيمها وتسييرها، ودورها في المجتمعات المدنية دفعها نحو النمو واشتداد المنافسة.

فمهما كان توفر الثروات والموارد المالية والمادية والتكنولوجية، فهذا لا يكفي ولا يفي بمستلزمات العصرنة فكان من الضروري التحول إلى معلم جديد يكون فيه العنصر البشري منطلقا أساسيا في إرساء قواعد جديدة، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون المنظمات، فإدارة الموارد البشرية التقليدية أصبحت قاصرة، وأن هناك دورا جديدا يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه لتكوين إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة تضمن بذلك إيجاد طرق حديثة غير الأساليب التقليدية التي فقدت من فعاليتها لسد احتياجات المنظمات بطريقة تكفل لها بدرجة أكبر زيادة إنتاجيتها ورفع جودة خدماتها المقدمة إلى عملائها، ويتم ذلك من خلال تشجيع الإبداع مما يساعد على التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات في هذا القرن.

ومن هنا كانت الانطلاقة الحقيقية لإستراتيجية تمكين العاملين، وذلك موازاة مع تطور النظرة إلى الأفراد داخل المنظمات، حيث أصبح يعبر عنهم بـموارد بشرية بلغة الإداريين، وأصول بشرية بلغة المحاسبين، ورأس مال بشري بلغة الاقتصاديين.

و بالرغم من أن إستراتيجية تمكين العاملين قد تم تطبيقها، وتثبتت فعاليتها في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدماتية اليابانية، وأخذت الطريق بقوة في تطبيقها بغالبية المنظمات الأمريكية والأوروبية، ودخلت دائرة التنفيذ الفعلي لبعض المنظمات في الدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي منهاجها. إلا انه لم يأخذ طريقه في التطبيق بالمؤسسات الجزائرية ولم يتم بعد ادراجه في قائمة اهتماماتها وأولوياتها

وعليه فقد بات واضحا للمنظمات الجزائرية ضرورة الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو: إستراتيجية تمكين العاملين من أجل إحداث تغيرات في فلسفة وأسلوب إدارة العمل فيها، لتحقيق أعلى جودة، وذلك من خلال تشجيع الإبداع، واستعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأى خسارة لأي عميل يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقائنها للخطر.

ومن خلال كل هذا يمكن طرح سؤالنا الجوهرى في الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي؟

وبغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا نعني بإستراتيجية تمكين العاملين؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى تبني هذه الإستراتيجية؟
- 2- ما المقصود بالإبداع التنظيمي؟ وما هي الأسباب التي تدعو إليه؟
- 3- هل إستراتيجية تمكين العاملين أسلوب تحفيزي يستخدمه مدير هذه الوكالة لحث مرؤوسيه على طرح أفكار جديدة.

الفرضيات:

للإجابة عن الاسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- 1- إستراتيجية تمكين العاملين تعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات، وأصبحت المناداة بهذه الإستراتيجية خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة.
- 2- الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية للتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجه المنظمات.
- 3_ كون وكالة اتصالات الجزائر بعين بسام وكالة تجارية، فهي لا تولي اهتماما كبيرا لإستراتيجية تمكين العاملين.

المنهج المستخدم:

فيما يخص منهجية التحليل فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي فالأول استعمل من أجل الإجابة على الإشكالية من جهة، والتساؤلات الفرعية من جهة أخرى، وإزالة الغموض لبعض المفاهيم. أما الثاني فقد استخدم في الجانب التطبيقي من أجل تحليل النتائج المتوصل إليها.

أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب أهمها ما يلي:

- 1- أصبح اليوم موضوع استراتيجية تمكين العاملين أوسع وأشمل نطاق لأنه يراعي القيم الإنسانية، والدفاع عن المواد البشرية، وتحسيسها بالمكانة المهمة لها في أحضان المجتمع عموما والمنظمة خصوصا.
- 2- الاهتمام البالغ للخبراء الإداريين في الوقت الحاضر بإيجاد طرق جديدة في الإدارة كإستراتيجية تمكين العاملين.

3- من أجل تقديم مساهمة في موضوع إستراتيجية تمكين العاملين بهدف إثراء المكتبة بهذا العمل المتواضع آمين أن يفيد القارئ سواء كان باحثا أو طالبا.

أهمية الموضوع:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية موضوع إستراتيجية تمكين العاملين، والتي تكمن في النقاط التالية:

- 1- يعتبر موضوع إستراتيجية تمكين العاملين موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والمعرفة وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء، ولا ذلك المدير المتردد.
- 2- موضوع إستراتيجية تمكين العاملين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة، وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة، وقدرتها التنافسية.
- 3- نظرا لحداثة وجددية موضوع البحث، فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الاقتصاديين والباحثين لتعقده نوعا ما، مما جعل البحث قابل للإثراء في كل مرحلة من مراحل تطوره.

أهداف الموضوع: يهدف موضوع بحثنا هذا إلى:

- 1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المنظمة، وبضرورة إدارة هذا المورد إستراتيجيا لدعم إستراتيجية المنظمة.
- 2- تقديم الإطار العام لإستراتيجية تمكين العاملين بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا.
- 3- إنا إستراتيجية تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة ويمكن اعتبارها أساسا للتقدم والرقى والنجاح، وأنه واقع يمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال.
- 4- محاولة تقديم صورة عن إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات الجزائرية.

الدراسات السابقة:

- 1- كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SCSEG- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين في شركة الإسمنت بسور الغزلان.

2- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد بالإضافة إلى الأثر بينهما.

هيكل الموضوع:

كانت بداية بحثنا هذا بمقدمة، ثم قمنا بتقسيمه إلى جانبين: جانب نظري، وآخر تطبيقي.

حيث يتضمن الجانب النظري فصلين:

الأول بعنوان: مدخل إلى إستراتيجية تمكين العاملين، والذي سنتناول فيه ماهية إستراتيجية تمكين العاملين، وآليات تطبيق هذه الإستراتيجية بالإضافة إلى أساليبها، وفي نهاية هذا الفصل سنقوم بتقييمها.

أما الثاني فيحمل عنوان: الإبداع التنظيمي، وعلاقته بإستراتيجية تمكين العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى:

مختلف المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي وآليات تطبيقه بالإضافة إلى أثر التمكين على الإبداع التنظيمي.

أما الفصل الثالث: فيتضمن الجانب التطبيقي تحت عنوان دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، وسنحاول من خلاله التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها بعين بسام، كما سنتطرق أيضا إلى عناصر التمكين في هذه الوكالة، أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على عدة أدوات منها: المقابلة الشخصية، الوثائق الداخلية والإستبيان الذي يعتبر الأداة الأكثر استخداما لجمع المعلومات واستخلاص النتائج وذلك من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرين.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بحاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع البحث.

الفصل الأول

مدخل إلى إستراتيجية

تمكين العاملين

تمهيد:

تعد التغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة، وما تمخض عن هذه التغييرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة من أهم الأسباب التي جعلت الباحثين والكتاب الإداريين يتخلون عن مفاهيم الثمانيات وما سبقها، إذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، ومن بين هذه المفاهيم: إستراتيجية تمكين العاملين، إذ تقتضي هذه الإستراتيجية من التصرف الآني في الأمور التي ينجر عنها مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة، بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا أو عقلية المالكين، وهذا ما ستناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية تمكين العاملين.

المبحث الثاني: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

المبحث الثالث: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين وتقييمها.

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية تمكين العاملين

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة إستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، وذلك نتيجة لما تواجهه في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، وزيادة الأداء، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على التطور التاريخي لإستراتيجية تمكين العاملين، ومفهومها، ومختلف أنواعها، إضافة إلى أهم أهدافها، والفوائد التي تحققها، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانيات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية تبني إستراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة، وستتناول في هذا المطلب أهم النظريات التي تعرضت للجانب الإنساني بشكل عام، وإستراتيجية تمكين العاملين بشكل خاص.

أولاً: النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف العامل وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله من هنا بدأت نظريات أخرى تنحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن إستراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعروف حالياً في الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص مساهمة المدرسة السلوكية في الإدارة وعلاقتها بإستراتيجية تمكين العاملين في الشكل الموالي.

- يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص31.¹

الشكل رقم (1): الأساليب السلوكية في الإدارة



المصدر: كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة ، مذكرة مقدمة ضمن SCSEG الإسمنت بسور الغزلان، متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 11.

ثانيا : النظريات الحديثة في الإدارة

نشأت هذه النظريات مؤخرا في الإدارة، وهي نظرية النظم، النظرية الظرفية والإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z).

1- **نظرية النظم:** تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي BERTALAMFLY الذي اهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحتة، أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، مكوناته والعلاقة مع البيئة، وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث⁽¹⁾.

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فيسكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه⁽²⁾.

2- **النظرية الظرفية:** تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها

- خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،¹ ص12.

- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص33.²

نبحث في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها⁽¹⁾.

3- نظرية Z: هي نظرية يابانية، أمريكية قدمها William ouchi و Recharad tanner إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة⁽²⁾.

ثالثاً: إستراتيجية تمكين العاملين في الفكر المعاصر

مما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو إستراتيجية تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية خاصة المستويات الدنيا في المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين، وتتجاهل مقوماتها فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بإستراتيجية تمكين العاملين، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، المشاركة، وحرية العامل، والرضا الوظيفي، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به العامل في المنظمة⁽³⁾.

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين وأنواعها

بعدما تطرقنا في المطلب الأول إلى التطور التاريخي لإستراتيجية تمكين العاملين سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم واضح لهذه الإستراتيجية، ومعرفة مختلف أنواعها.

1 - 3- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص28.

2 - خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص13.

أولاً: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين:

تعد إستراتيجية تمكين العاملين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة إستراتيجية تمكين العاملين بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين نقدم بعض المفاهيم بغية تحديد الملامح الأساسية لهذه الإستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- تعرف إستراتيجية تمكين العاملين على أنها: منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى مزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.
- كما تعرف أيضا على أنها: "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"⁽²⁾.
- وفي تعريف آخر نجد أنها: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تلاءم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة⁽³⁾.
- كما تعرف أيضا على أنها: شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجير، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل⁽⁴⁾.
- ولدى البعض ينظر إليها على أنها: تحرير العامل من القيود وتشجيعه، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع⁽⁵⁾.
- وآخرون يرون أن إستراتيجية تمكين العاملين هي: عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين في المنظمة⁽⁶⁾.

- علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال¹ الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 05.

- الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 160.

- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 165.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.

- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- الحواطي فطوم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،⁶ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2011-2012، ص 97.

- كما تعرف أيضا على أنها: عملية إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم⁽¹⁾.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول أن إستراتيجية تمكين العاملين هي: العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والثقة بالنفس، والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي، وبالتالي نجاح المنظمة التي يعملون بها.

من هذه التعارف وغيرها نستنتج أهم خصائص إستراتيجية تمكين العاملين والتي تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- شعور العامل بالسيطرة، والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.

ثانيا: أنواع إستراتيجية تمكين العاملين

لقد توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين لها عدة أنواع إلا أن أهمها ما يلي:⁽³⁾

- 1- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- 2- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة العامل على العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

- سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012، ص493¹

- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص19²

- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص204-205³

3- تمكين العامل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف وفوائد إستراتيجية تمكين العاملين

تعد إستراتيجية تمكين العاملين أسلوب إداري حديث تسعى مختلف المنظمات إلى تبنيه، نظرا للأهداف التي يسعى إليها، والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال هذه الإستراتيجية.

أولاً: أهداف إستراتيجية تمكين العاملين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية تمكين العاملين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه⁽¹⁾.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمنظمة⁽²⁾.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو⁽³⁾.
- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها⁽⁴⁾.
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم، ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء⁽⁵⁾.
- تعد إستراتيجية تمكين العاملين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة* العالية والفاعلية** المتزايدة⁽⁶⁾.
- تطوير أداء العاملين واستنهاض همهم⁽⁷⁾.

- 2 - 3- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص93-97.

- 7- محفوظ أحمد حودة، إدارة الموارد البشرية، دار واقل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص317.

- 6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص68.

* الكفاءة: هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة، وتركز على المدخلات.

** الفاعلية: مقياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات.

يمكن استخدام إستراتيجية تمكين العاملين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة، والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه⁽¹⁾.

- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها⁽²⁾.

- البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة⁽³⁾.

- وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين هي: إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية وتلك التي تسير على نهج المتحكم، أو يكون الإبداع والابتكار مكبوتين، والأفراد العاملين يعملون منفردين، ولا يمتلكون الرغبة في العمل الفرقي⁽⁴⁾.

- كما يجب التنويه أيضا إلى أن واحدا من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها هو أن: إستراتيجية تمكين العاملين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال بالجانب العملي، والانصراف إلى الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء كان في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات، واستغلال الفرص، أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية، والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا⁽⁵⁾.

ثانيا: فوائد إستراتيجية تمكين العاملين

تحقق إستراتيجية تمكين العاملين في أغلب الأحيان نتائج إيجابية بالنسبة للعامل أو المنظمة على حد سواء، ويمكن ذكر أهم فوائد هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

1- فوائد إستراتيجية تمكين العاملين الخاصة بالعامل:

يمكن ذكر أهمها فيما يلي:⁽⁶⁾

1 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 172.

2 - 3- العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى المنتدى السنوي العاشر حول إدارة الجودة الشاملة، الرياض، السعودية، 17-18 أبريل 2005م.

4 - 5- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 95.

6 - السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 72-75.

- **تحقيق الانتماء:** تساهم إستراتيجية التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعامل، كما تساهم أيضا في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، والمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من دراسات التمكين أن من أهم فوائده بالنسبة للعامل شعوره بالانتماء للعمل، وينتج عن هذا الأخير تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل، وتناقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء العامل وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة، وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين ونوعية الأداء بواسطة هذه البرامج تعد عاملا من عوامل النجاح فالعامل هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين عاملها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وصلاحتها ومكافأتهما والاستقلالية وحرية التصرف.
- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط العاملين في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها.
- **المحافظة على العامل من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في عاملها الممكّن بسهولة فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرصها على هذا العامل وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة تكون حتما من أكبر الأخطاء.
- **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** العامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل

منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2- فوائد إستراتيجية تمكين العاملين الخاصة بالمنظمة:

لإستراتيجية تمكين العاملين فوائد هامة تنعكس على المنظمات، تتمثل أهمها فيما يلي:⁽¹⁾

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى العاملين وانخراطهم فيه.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير المبدع وتقديم أفكار جديدة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير ونجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العامل خوفا منه، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى العاملين الذين يتمتعون بالتمكين وحب التجديد والتغيير.

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 111-113.¹

المبحث الثاني: آليات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

تعد التغيرات الهائلة التي تحدث في بيئة الأعمال من أهم الأسباب التي جعلت رجال الأعمال يتبنون أسلوب إداري حديث ألا وهو: إستراتيجية تمكين العاملين.

المطلب الأول: أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين، بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة، ولكن معظمها يركز على الأبعاد التالية:

أولاً: المشاركة بالمعلومات

تعد المشاركة بالمعلومات أحد الأبعاد الأساسية لإستراتيجية تمكين العاملين، كما أن المدخل الرئيسي لتطبيق هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين فيها، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، فضلاً عن موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية، وأسواق الأسهم، والهدر وكلفة فقدان العاملين⁽¹⁾. ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:⁽²⁾

1- **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

2- **تعزيز المسؤولية:** إن المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

3- **قنوات الاتصال:** لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين إذ لا جدوى من توفر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص76-77.

2- الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص187.

كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤوليات دون توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن العاملين دون معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق لهم إشباعا لحاجاتهم⁽¹⁾.

كما يجب الإشارة إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين العاملين إذ أن التطور الحاصل في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكن المديرين في الكثير من المنظمات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين العاملين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل إلكتروني دون الحاجة إلى التدخل المباشر في كل شيء، كما يبقى للإدارة العليا الحق في اتخاذ ما ينبغي من قرارات مصيرية أو هامة محتفظة بها بشكل مركزي⁽²⁾.

ولعل خاتمة هذا البعد هو التأكيد على جانب الاتصال الفعال في المنظمات المتمكنة إذ أن نجاح إستراتيجية تمكين العاملين يصبح أمرا صعبا دون منحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة، وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة وفي الوقت المحدد وهذا ما يتطلب توفر نظم اتصالات فاعلة، كما أن الحاجة أضحت ملحة إلى استخدام تقنيات للاتصالات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العمل خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات⁽³⁾.

ثانيا: الاستقلالية وحرية التصرف

يشير هذا البعد إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة الهيكلة، كما يعتبر الأكثر أهمية في تمكين العاملين، لأنه يتضمن منح العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملين مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد تكون حرية إبداعية غير روتينية، وهذه الأخيرة تعتمد على قدرة العامل في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الإبداع والابتكار، وفي بعض الأحيان تكون حرية التصرف سلبية ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين⁽⁴⁾.

ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:⁽⁵⁾

1 - 3- الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص173.

2 - يحيي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص132.

4 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص500.

5 - الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص187.

- 1- وضوح الرؤية: معرفة كافة العاملين لرسالة المنظمة، وأهدافها، وإستراتيجياتها.
- 2- تحديد الأطر الإرشادية: ويعني ذلك ضمان التصرف وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة، وإستراتيجياتها، وأهدافها.
- 3- نظم الرقابة: أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى، كالرقابة الحديثة، والرقابة المتفاعلة، ونظم رقابة المعتقدات.

ثالثاً: بناء فرق العمل الذاتية

إن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو إستراتيجية تمكين العاملين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار العاملين، ولا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين، ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية، وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين، وتحقيق اعتباراتهم الشخصية⁽¹⁾.

إن دور الفريق في المنظمات التي تسير نحو إستراتيجية تمكين العاملين يختلف عن دور الفريق في المنظمة الهرمية التقليدية، إذ أنه في هذه الأخيرة يعتبر من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة أنشطة المنظمة⁽²⁾.

والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة هو أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق جميعاً يشتركون في رسم الخطط، وتنفيذها، وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فإستراتيجية تمكين العاملين هنا تنصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل، وليس على مجموعة من العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من إستراتيجية تمكين العاملين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالطريقة التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم⁽³⁾.

ويتضمن هذا البعد في حد ذاته الأبعاد الفرعية الآتية:⁽⁴⁾

- 1- ثقافة المنظمة: قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذ أن الإستراتيجيات لا يمكنها الصمود أمام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الإستراتيجية، ونوع الثقافة التنظيمية

4- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 87.¹

2- 3- الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الملائمة لهذه الإستراتيجية هي ثقافة فرق العمل والتي تهتم بالعدل والمساواة والمكافآت والتوجه بمتطلبات العمل، والاهتمام بعلاقات العمل والمودة بين العاملين مع انخفاض درجة تأثير الهرمية، والاعتماد على الهيكل المصنوفي والإدارة بالأهداف.

2- ميول العاملين تجاه العمل الفرقي: تشخيص ثقافة العاملين، وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية، والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة وقابلية العاملين على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية.

والجدول التالي يبين عرضاً مقارناً لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والمنظمات الممكنة.

الجدول رقم (01): عرض مقارن لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة للمنظمات الهرمية والمنظمات الممكنة.

المنظمات الممكنة	المنظمات الهرمية
- التصور.	- التخطيط
- مشاركة الأداء.	- قيادة وسيطرة.
- رقابة ذاتية.	- مراقبة تشخيصية.
- مسؤولية فرقية.	- استجابة فردية.
- هياكل وظيفية متقاطعة.	- هياكل هرمية.
- مشاريع.	- طرائق تدفق العمل.
- مدربين/قادة فرق.	- مدراء (إداريون).
- أعضاء فريق.	- عاملين.
- فرق الإدارة الذاتية.	- إدارة مشتركة.
- امتلاك العمل.	- أفعال بما أمرت.
- رأي سديد.	- مطاوعة.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص82.

شرح مختصر للجدول:

لو ناقشنا المواقف والسلوكيات التي ترافق العبارات في أعلاه ولكل مرحلة على حدى، فإننا سنرى أن الاستجابة للعبارات في ظل المنظمة الهرمية ستقود إلى ميل العاملين إلى التنفيذ أو أن يفعلوا ما يؤمرون به مع تحاشي الوقوع في الأخطاء والتملص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاينة العاملين بسبب المشاكل الحاصلة فضلا عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم.

أما لو ناقشنا المواقف والسلوكيات التي ترافق العبارات في أعلاه في ظل المنظمة المتمكنة فإننا سنرى أن الاستجابة ستكون مغايرة تماما للاستجابة الأولى، وأن التمكين سيدفع العاملين إلى عمل ما يرونه ضروريا للقيام به وكذلك خوض المخاطر والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية، وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل، ومعرفة وقت التطبيق فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم ومنظماتهم.

المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

تسعى مختلف المنظمات الحديثة إلى تبني إستراتيجية تمكين العاملين، وكان وراء ذلك عدة دوافع، ولنجاحها يجب توفر بعض المتطلبات الأساسية، وهذا ما سنقوم بعرضه من خلال هذا المطلب.

أولاً: دوافع تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

يمكن أن نلخص أهم الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني إستراتيجية تمكين العاملين في النقاط التالية:

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية⁽¹⁾.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة⁽²⁾.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى⁽³⁾.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات⁽⁴⁾.
- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية⁽⁵⁾.
- تحقيق الرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام⁽⁶⁾.

- 2- 3- عزيز دلمان أحمد، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن، 2011، ص 66-68.

- 5- الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 130-132.

- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين⁽¹⁾.
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم⁽²⁾.
- تعد إستراتيجية تمكين العاملين استجابة لثورة المعلومات، وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع⁽³⁾.
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية، والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽⁴⁾.
- تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين، وحاجاتهم⁽⁵⁾.
- جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة، ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين، وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المنظمة⁽⁶⁾.
- التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا للمنظمة لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين⁽⁷⁾.
- ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن والصعوبات التي تواجه المنظمات في المحافظة على حصتها السوقية تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفعالية⁽⁸⁾.
- التزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية⁽⁹⁾.
- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها يتطلب كوادرا مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه، من خلال عاملين يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة⁽¹⁰⁾.
- تعد إستراتيجية تمكين العاملين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي⁽¹¹⁾.

1-2-3-6- حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص260-262.

- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص102.4.

7-8- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص185.

9-10-11- مؤيد الساعدي نعمة، مرجع سبق ذكره، ص180.

- تعد إستراتيجية تمكين العاملين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات العاملين وثقتها بمهاراتهم وسلوكياتهم⁽¹⁾.
- يعكس نجاح إستراتيجية تمكين العاملين في أي منظمة إلى توفر عاملين يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات، وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق هذه الإستراتيجية⁽²⁾.
- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية لإستراتيجية تمكين العاملين يعد دافعا مهما، لتبني أكثر المنظمات لهذه الإستراتيجية⁽³⁾.

ثانياً: متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لإستراتيجية تمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- **الثقة الإدارية:** إن أساس إستراتيجية تمكين العاملين هو ثقة المديرين بمرؤوسيتهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في عملهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل: إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين العامل⁽⁴⁾

الدعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي فلا بد من أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه⁽⁵⁾.

-إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص1.46¹-

- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص33.102-

5-القرىوتي محمد، عوض خلف العتري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد2، العدد1، 2006، ص285-290.

1-2-القرىوتي محمد، عوض خلف العتري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد2، العدد1، 2006، ص285-290.

2- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل⁽¹⁾.

3- **فرق العمل:** تتطلب إستراتيجية تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل الفرق من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية.

إن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من قبل العاملين لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبحرية أكبر في اتخاذ القرارات وإلى جانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وإلا سوف ينتهي تمكين العاملين قريبا⁽²⁾.

4- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أية مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، ولن تتحقق إستراتيجية تمكين العاملين⁽³⁾.

5- **التدريب المستمر:** لا تتحقق إستراتيجية تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، وإن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة⁽⁴⁾.

6- **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال⁽⁵⁾.

وختاما فإن العاملين بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال المعلومات الصادقة، والصراحة والوضوح فإذا توفرت هذه الدعائم فإن العاملين سيمتلكون الثقة المتبادلة، كما أن الثقة تنمو

4- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص10.

- عزيز دلمان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص70-72.

بتكرار التجارب الناجحة، وبالتالي فإن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارة والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح جميعاً من أهم مقومات إستراتيجية تمكين العاملين بصفتها مفهوماً من مفاهيم الإدارة الحديثة.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

تحتاج المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أن تبني إستراتيجية تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً، فقد أوضح عدد من الباحثين أن هذه الإستراتيجية هي عملية يجب أن تنفذ على مراحل، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1- المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: والتي نعني بها أنه:

يجب أن يقرر المدير سبب تبنيه لبرنامج إستراتيجية تمكين العاملين، وأن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني هذه الإستراتيجية، إذ أن أسباب تبنيتها مختلفة منها: تحسين خدمة العملاء، ورفع مستوى الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتخفيف عبء العمل عن المدير، وأياً كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ العاملون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي ستكون عليه إستراتيجية تمكين العاملين، كما يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، كما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، إذ لا بد أن يجدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين⁽¹⁾.

2- المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: يمكن توضيح هذه المرحلة كما يلي:

إن إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتمثل في تعلم كيفية التخلي عن السلطة، وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، لأن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات عدة للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين خطوة جوهرية نحو تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.

وأحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية تمكين العاملين يحتاج

- عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 231.1-

المديرون لأن يلعبوا دور المدرب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب يمثل جزءاً أساسياً من عملية تمكين العاملين، والهدف من وجود المدير كمدرّب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، كذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو، فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر العاملين بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين، والمدرب لا يخبر العاملين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلا من ذلك يقوم بمساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق.

إن أحد أدوار المدير الرئيسية يتمثل في التأكد من أن العاملين الممكّنين لا يحصلون على السلطة فقط، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة⁽¹⁾.

3- المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: ونعني بذلك أن:

تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي، إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر⁽²⁾.

4- المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل: وتنص هذه المرحلة على ما يلي:

لا بد أن تتضمن جهود إستراتيجية تمكين العاملين استخدام أسلوب الفريق بكل تأكيد، وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك هو إدراك أن يعمل العاملين بشكل جماعي، وبما أن فرق العمل هي جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي⁽³⁾.

5- المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات: ويمكن اختصار هذه المرحلة فيما يلي:

1 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

2 - سعد بن مرزوق العتيبي، المؤتمر العربي السنوي الخامس، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2004، ص 105.

3 - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

لكي يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم بحاجة لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للعاملين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح المنظمة من خلال وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها، فكلما توافرت للعاملين معلومات عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم⁽¹⁾.

6- المرحلة السادسة: اختيار العاملين المناسبين: والتي نعي بها:

يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار العاملين المتقدمين للعمل⁽²⁾.

7- المرحلة السابعة: توفير التدريب: ويمكن اختصار هذه المرحلة فيما يلي:

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع مع فرق العمل، وكتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين⁽³⁾.

8- المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود من إستراتيجية تمكين العاملين، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لإيصال توقعات الإدارة للعاملين، إذ يحدد المديرون للعاملين أهداف يجب تحقيقها سنويا، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير⁽⁴⁾.

9- المرحلة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: والتي نعي بها أنه:

من أجل أن يكتب لجهود تمكين العاملين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين، بأهداف المنظمة، إذ يجب على المنظمة أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

² - 4- الوليد يزيد بشار، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁵ - عزيز دلمان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تدعم إستراتيجية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم، ويمكن أن يحصل العاملين الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات تقديرية جراء مشاركتهم في البرنامج⁽¹⁾

10_ المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج: وتنص هذه المرحلة على ما يلي:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني إستراتيجية تمكين العاملين ستتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لإستراتيجية تمكين العاملين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فإستراتيجية تمكين العاملين عملية شاملة تأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة⁽²⁾

المبحث الثالث: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين وتقييمها

نظرا الباحثون - كما أسلفنا - إلى إستراتيجية تمكين العاملين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقد إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى، وهذا ما أدى بالإداريين إلى تبني عدة أساليب في تمكين العاملين، كما وجهت عدة انتقادات لهذه الإستراتيجية، وذلك نظرا للمعوقات التي

¹ - الساعدي مؤيد نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 190-191.

² - سعد بن مرزوق العتيبي، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

تعرض المنظمات أثناء تطبيقها لها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث، بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات للتغلب و مواجهة على هذه المعوقات.

المطلب الأول: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين

هناك عدة أساليب اقترحها الإداريون لتمكين العاملين أهمها ما يلي:

أولاً: أسلوب القيادة

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضاً إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية، ويتضمن هذا الأسلوب أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل⁽¹⁾.

ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بـ: "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كما يشير هذا الأسلوب إلى أن العاملين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي أو ما يسمى بتمكين الفريق⁽²⁾.

ثالثاً: أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر

- سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص200.

- أفندي عطية حسين، مرجع سبق ذكره، ص310.

الجودة في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا⁽¹⁾.

إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عند يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور⁽²⁾.

رابعا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشيا مع تمكين العاملين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي ألا وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية تحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء⁽³⁾.

خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، ومن بين هذه

-2- -3- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص38-40¹

الأسس ما يلي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات لكي يشعروا بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز من الأسس الهامة في تكوين عاملين متمكين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام⁽¹⁾.

المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين

على الرغم من أن إستراتيجية تمكين العاملين شقت طريقها بنجاح في مئات المنظمات كونها ممارسة إدارية معاصرة ملبية لحاجات منظمات الأعمال في ظل التعقيدات البيئية المتسارعة، فإن الإستراتيجية لم تسلم من الانتقادات، ومن بين هذه الانتقادات ما يلي:

1- إن إستراتيجية تمكين العاملين مفهوم غير واضح الحدود يتداخل مع مفاهيم أخرى لاسيما المشاركة والاندماج أو هو نوع من تفويض الصلاحيات، وأنه حظي باهتمام كبير لا يستحقه حتى عده البعض معوقا للنجاح التنظيمي⁽²⁾.

2- كما أن هناك من انتقد إستراتيجية تمكين العاملين للأسباب التالية:⁽³⁾

- الكلف الكثيرة التي تتحملها المنظمة جراء التوسع بأداء المهمات سواء بسبب الاتساع الوظيفي أو التفويض، كما أن زيادة المسؤوليات الملقاة على العاملين تستدعي تعويضهم على نحو أفضل.
- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورها بالتهديد.
- الصراعات الناتجة من زيادة حدود توقعات العامل.

¹- سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 202.

²- مؤيد الساعدي نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 116-117.

- أن العاملين لم يمنحوا التمكين الكامل، والسبب هو أن أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم الأداء ونظم المكافآت قد لا تدعم مبادرات التمكين إلى حد اعتبار هذه العوامل من أهم العوائق التي قد تمنع من إدراك التمكين.
- إن إستراتيجية تمكين تزيد في نطاق وظائف العاملين الأمر الذي تتطلب التدريب الصحيح لتحمل عبء أوسع من المهام، إذ يؤثر التمكين سلبي على عملية التوظيف لأنه يعتمد على وجود توفر الخصائص المهارات والمواقف لتحمل أعباء التمكين للعاملين الجدد.
- 3- كذلك هناك من أشار إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين ليست استجابة لحاجة معنوية تخص إسهام العاملين وحاجتهم لقيم الديمقراطية، بقدر ما هي استجابة لحاجة بيئة الأعمال، وإدراك القائمين على شؤون المنظمات⁽¹⁾.
- 4- كما أن العديد من الباحثين قد أبدوا تحفظهم تجاه مفهوم التمكين في المنظمات، والسبب في ذلك يعود إلى الجهود الجبارة التي تتطلبها عملية تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، وإعادة هيكلة المنظمة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لذلك فإن التمكين لا يمثل حلاً نهائياً ولكنه برنامج تغيير وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية⁽²⁾.
- 5- كما أشار آخرون إلى أن إستراتيجية تمكين العاملين هو مفهوم قديم يجري تقديمه بأسلوب جديد فهو مزج بين مفاهيم جرى تطبيقها وما يزال لاسيما نظم المقترحات ومشاركة العاملين والتفويض وغيرها من المفاهيم الأخرى⁽³⁾.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

1- 3- مؤيد الساعدي نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- إن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة إذا ما اتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقا أمام تحقيق نجاح هذه العملية.
- فقد أشار بعض الإداريين إلى المعوقات التالية:⁽¹⁾
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح المنظمة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعليم وتدريب العاملين.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي، وعمل الفرق.
 - إقبال العاملين على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - اتخاذ قرارات بناء على أسس شخصية، وليست على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
 - عدم الثقة بالإدارة.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
 - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
 - خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمساءلة.
 - ضعف مصداقية الإدارة.
 - البناء البيروقراطي التقليدي السائد.
 - انفصال الإدارة عن العاملين ماديا وهرميا.

- مؤيد الساعدي نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 195-197.¹

- عدم الاستعداد لتقبل التغيير، وعدم الرغبة فيه.
- أما البعض الآخر فيرى أن معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين تتمثل فيما يلي: (1)
- الافتقار إلى الالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا بالعملية، فالإدارة العليا قد تصادق على تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين إلا أنها لا تحرك ساكناً لتكون مثالا يقتدى به من قبل التابعين لها.
- الافتقار إلى الالتزام الفعلي بخصوص فوائد تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، لماذا تتبنى المنظمة هذه الإستراتيجية؟، وكيف ستساهم في مساعدتها على تحقيق أهدافها؟
- الإخفاق في تعريف وتدريب المديرين على الدور الذي يتوجب عليهم القيام به، وكيفية تسهيل تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وتعزيزها.
- عدم التحرر من وهم أنه لم يتغير شيء نتيجة تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
- غياب بيئة وروح الفريق، والتي يمكن من خلالها مناقشة المشاكل والقضايا علناً، وبشكل جماعي.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لكافة العاملين بالمنظمة.
- كما قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، منها ما يلي: (2)
- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- عدم الرغبة في التغيير.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبداع.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.

1- عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 100-102.

2- عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 242-246.

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - عدم ملائمة نظام المكافآت.
 - الاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.
- ولمواجهة هذه المعوقات يجب على المنظمة أن تراعي ما يلي:
- اختيار المدراء الذين يؤمنون بإستراتيجية تمكين العاملين ولا يعارضون تحويل سلطات اتخاذ القرار لديهم إلى المرؤوسين.
 - اختيار العاملين الأكفاء الذين لديهم القدرة على أداء أعمالهم المخولة لديهم من رؤسائهم في العمل.
 - بناء المناخ المناسب للعمل والذي يؤدي إلى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - النظر إلى الأخطاء على أنها فرص تطوير وتشجيع المرؤوسين على تحمل المخاطرة.
 - تقاسم المعلومات وإبصارها من المدراء إلى العاملين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب.
 - وضوح الرسالة، الرؤية والقيم التنظيمية.
 - التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافآت العاملين.
- وفي هذا الصدد فإنه لا بد من الإشارة إلى ضرورة توفير ثقافة مناسبة تعزز مفهوم التمكين لدى المنظمة، فبعض المدراء قد يعارضون تطبيق مفهوم التمكين وبعض العاملين قد لا يكون لديهم القدرة على تطبيق هذا المفهوم، وكذلك من الضروري العمل على إيجاد الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين

خلاصة:

تعد عملية تمكين العاملين إستراتيجية إدارية حديثة تكسب المنظمة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم والكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها في خدمة المنظمة، ويهتم مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، إلا أن هذه الإستراتيجية لا يمكن تطبيقها في كل المنظمات وفي كل الأوقات نظرا للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من جهة والظروف البيئية المتغيرة من جهة أخرى لذلك قيل: "يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان، ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات، ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات".

الفصل الثاني

الإبداع التنظيمي وعلاقته

بإستراتيجية تمكين العاملين

تمهيد:

نحن دوما نسمع ونشاهد البعض يعرض البعض الآخر بأن تطرح عقولهم أفكارا مبدعة عندما يواجهون مواقف وحالات تخص انتمائهم للمنظمة، والتي تتطلب منهم قرارات سليمة ومبدعة.

فحين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار والتميز في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه، فإن الإبداع يصبح أمرا في غاية الأهمية فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة، والابتكار والإبداع فهي لا تصلح ولا تنظم من غير تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين لتحقيق مصالحها وتنميتها، هذه الإستراتيجية تجعل المنظمة تضمن مجال هذه التنافسية وتشجع عمالها على الإبداع.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الإبداع التنظيمي.

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: أثر التمكين على الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم حول الإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع سر نجاح الكثير من المنظمات لذلك اهتمت به، وعملت على تنميته لأنها بدون تبنيه سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تعتمد عليه في الماضي، وهذا ما يعني الركود والاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة وإضعاف دورها.

المطلب الأول: نظريات الإبداع التنظيمي، ومفهومه

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين في الإدارة وغيرهم، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، وقبل تقديم مفهوم واضح للإبداع التنظيمي، نتطرق باختصار إلى أهم نظرياته.

أولاً: نظريات الإبداع التنظيمي

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1- نظرية (March and Simon, 1958) : فسرت هذه النظرية الإبداع التنظيمي من خلال معالجة

المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل لعملية الإبداع التنظيمي تمر بعدة مراحل هي: تحديد فجوة الأداء، البحث والوعي بالمشكلة، إيجاد البدائل، ثم مرحلة الإبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو داخله⁽¹⁾.

2- نظرية (Burns and stolker, 1961): وكانا أول من أكدوا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون

فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم بيئة العمل سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها⁽²⁾.

1- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص19.

2- جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص20.

3- نظرية (Wilson, 1966): قد بين عملية الإبداع التنظيمي من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون إدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتراض أن نسبة الإبداع التنظيمي في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع التنظيمي بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة⁽¹⁾.

4- نظرية (Harvey and Mill, 1970): قد استفادا مما قدمه كل من (March and Simon) و(Burns and Stalker)، فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول الروتينية أو الإبداعية فقد وضعوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية العضوية⁽²⁾.

كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة، وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها⁽³⁾.

5- نظرية (Hage and Aiken) : تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع التنظيمي، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرته على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة⁽⁴⁾.

1 - عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، المنتدى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08 أبريل 2007، ص 80.

2 - 3-الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 28.

4 - أحمد بلالي، تنافسية المنظمة وتحديات اقتصاد المعرفة، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 09-10 مارس 2004، ص 132.

وحددت مراحل الإبداع التنظيمي كالآتي: (1)

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة، وهذا ما جاء به (March and Simon).
 - مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - مرحلة التطبيق: أي إيجاد الحلول الإبداعية وتطبيقها مع الاستعداد لاحتقال ظهور المقاومة.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فذكر ما يلي: (2) زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا الوظيفي.

6- نظرية (Zaltman and others): تنظر هذه النظرية للإبداع التنظيمي كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع التنظيمي على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع (3).

مما سبق نلاحظ أن كل النظريات قد ناقشت مفهوم الإبداع التنظيمي من زاوية تختلف عن الأخرى، حيث اهتمت نظرية March and Simon بتحديد المراحل التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التنظيمي، في حين أن نظرية Burns and Stalker تعتبر أن الهيكل التنظيمي هو العامل الذي يؤدي إلى عملية الإبداع التنظيمي، أما نظرية Wilson فهي ترى أن إدخال تغييرات في المنظمة، ومدى الاستجابة أو التفاعل معها هي التي تدفع إلى الإبداع التنظيمي، أما نظرية Harvey and Mill فهي تجمع بين نظريتي March and Simon، Burns and Stalker والإبداع التنظيمي يمر بمراحل أولها إدراك المشكلة، ثم يليها البحث عن حلولها عن طريق التغذية العكسية بوضع حلول روتينية لمشاكل تعرضت لها المنظمة سابقا أو حلول استثنائية بتبني الهياكل التنظيمية العضوية، أما نظرية Zaltman and others فترى أن الإبداع التنظيمي فكرة أو ممارسة جديدة إلى جانب أنه عملية جماعية، وتعتبر نظرية Hage and Aiken من النظريات الأكثر شمولية كما سبق ذكره، حيث اعتبرت الإبداع تغييرا خاصا في برامج المنظمة بإضافة خدمات جديدة.

1-2- أحمد بلالي، نفس المرجع السابق، ص 133.

- عادل بن صالح المنفحاء، علاقة الأنماط الإدارية بمستوى الإبداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 1423هـ-1424هـ، ص 37.

ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي

في محاولة منا لتحديد مفهوم شامل للإبداع التنظيمي نقوم باستعراض المفاهيم التالية:

- عرفه تورانس على أنه: "عملية التحسس للمشكلات والوعي بها ومواطن الضعف والنقص، وصياغة فرضيات جديدة، للوصول إلى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وفحصها عند اللزوم للوصول إلى نتائج"⁽¹⁾.
- تناول هذا التعريف الإبداع التنظيمي من خلال إبراز أهم الخطوات التي تقود إلى القيام بالعملية الإبداعية، والتي تقوم أساساً على معالجة العامل لصعوبات قد تحول دون تحقيقه لبعض أهدافه.
- ويعرف أيضاً على أنه: "العملية التي يتميز بها العامل عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته"⁽²⁾.
- حسب هذا التعريف فإن الإبداع التنظيمي هو استجابة العامل لمواقف سلبية قد يواجهها، هذه المواقف تؤثر فيه فيتفاعل معها حسب ما يراه مناسباً، فبذلك الإبداع التنظيمي يعرف هنا من زاوية تأثيره على العامل.
- أما سيميسون فيعرفه على أنه: "العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة"⁽³⁾.
- يرى سيميسون الإبداع التنظيمي من زاوية المسار التفكيري، حيث يعتبره عملية تؤدي إلى إيجاد تصور ورؤية جديدة.
- كما يعرفه هافل بأنه: "العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات، أو تنظيمات جديدة"⁽⁴⁾.
- يرى هافل أن الإبداع التنظيمي عملية تهدف إلى إحداث تجديد في التركيبات والتنظيمات.

¹ - بشير العلق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص108.

² - مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص218.

³ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص123.

⁴ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010م-1431هـ، ص95.

- كما أن هناك من يعرفه على أنه: "العملية الذهنية التي يستطيع العامل عن طريقها أن يربط أو يعيد الربط بين الخبرات السابقة والواقع المعاش بالطريقة التي تساعد على التوصل إلى أنماط وأشكال أو علاقات جديدة"⁽¹⁾.
- يرى هذا التعريف بأنه يمكن للعامل الربط بين خبراته والبيئة المحيطة به عن طريق العمل على إيجاد أفكار إبداعية جديدة.
- في حين أشار بيتر داركر إلى: "أن الإبداع التنظيمي في أي مجال يحتاج إلى المهوبة والبراعة والمعرفة، وهذه العوامل لاتعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، كما أنه الوسيلة المميزة للرياديين اللذين يستثمرون من خلالها التعبير كفرصة من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقدم خدمة أخرى"⁽²⁾.
- ركز بيتر داركر في تعريفه للإبداع التنظيمي على مصادره وعوامل تنميته، بحيث يرى أن المهوبة الفطرية لم تعد كافية لكي يكون صاحبها مبدعا، بل يجب أن يغذى بالالتزام والمواصلة.
- ومهما تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة للإبداع التنظيمي، فإن جوهرها تقريبا متشابه، حيث يكاد يتفقون على أن الإبداع هو عمل فكري وطريقة تفكير غير تقليدية بهدف الوصول إلى حل مشكلات معينة، إذ أنه تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، بحيث يتطلب استمراره التغذية بالتعليم والتدريب. ومن خلال هذه التعاريف وغيرها يمكننا استنتاج أهم خصائص الإبداع التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي:
- الإبداع التنظيمي ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد، فقد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمنظماتي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر خاصة في الوقت الحالي، حيث أصبحت الظواهر والتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع التنظيمي على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع التنظيمي ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص95¹

- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص80²

- يرتبط الإبداع التنظيمي بالعوامل الموروثة، ويمكن تطويره.
- الإبداع التنظيمي علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب قد يلغى غداً، والعكس صحيح.
- الإبداع التنظيمي يبدأ دائماً بالتحليل النظامي^(*) للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص، وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع التنظيمي جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستجوب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع التنظيمي أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات ورغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل: أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي.
- الإبداعات التنظيمية الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز، والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع التنظيمي وعناصره

بعدما تطرقنا في المطلب الأول إلى نظريات الإبداع التنظيمي ومفهومه، سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم أنواعه وعناصره.

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي

يصنف الإبداع التنظيمي إلى عدة أنواع أهمها ما يلي:

- 1- **الإبداع الفني:** يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة، والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات، ويحدث في مجال النشاط

^{*} التحليل النظامي: يقصد به تحليل البيئة الداخلية لتعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

الأساسي للمنظمة، وعادة ما يتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة السابقة⁽¹⁾.

ومن أمثلة الإبداع الفني ما يلي:⁽²⁾

- تطوير منتجات أو خدمات.

- استخدام تقنية جديدة.

- التغيير في أساليب الإنتاج.

2- **الإبداع التكميلي:** هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل: حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع⁽³⁾.

3- **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق⁽⁴⁾.

4- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد بالسوق⁽⁵⁾.

5- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق ومستوى الطموح ودون المطلوب⁽⁶⁾.

6- **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي بالأسواق⁽⁷⁾.

2- سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة،¹ معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08-09 أبريل 2008، ص63.

- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص413.³

- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص24.⁴

7- محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة⁶ الماجستير، فرع إدارة قيادية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1995، ص160.

ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي

إن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الإبداع التنظيمي، والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1- التخطيط الإستراتيجي: واضح أن أهم ما يصبو إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، ولذا عرفوه بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي فإنه ينبغي أن نضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

- أين نذهب في مسيرتنا؟

- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفاءتها وشروطها وظروفها؟

- كيف نصل إلى ما نريد؟"

2- التفكير الإستراتيجي: لا شك في أن عملية الإبداع التنظيمي تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمنظمات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت، كما قد يحسبه بعض العاملين الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً، إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقت بل هو تكثيف مدروس.

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معا في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

- الدوري زكريا مطلق، أداء المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي السابع، جامعة الزيتونة، تونس، 26-28 أبريل 2004،¹ ص64.

- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء بالنسبة للعاملين أو تكاملية المنظمات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.
- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحسين مستوى الأداء.
- إذا التزم الجميع (مدراء وعاملون) بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.
- إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصرها هاما في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها.

3- بناء ثقافة العاملين والمنظمة: تلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج العاملين بحيث يشعر

العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من الثقافة في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى العاملين لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمن أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام لهم، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل، ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المنظمة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لأن الثقافة ليست مسألة آلية كما يقولون، والصفات الأساسية للثقافة الحية ينبغي أن تكون كما يلي:

- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها.
- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من العاملين.
- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المنظمة إلى أصغرها، وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المنظمة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها هدف مشترك، وبذلك نضمن منظمة ناجحة ومبدعة.

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع التنظيمي وأهدافه

إن عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف ومهام الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وذلك نظرا للأهداف التي يحققها.

أولاً: مبادئ الإبداع التنظيمي

لقد وضع الكثير من مدراء المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع التنظيمي، وحتى تكون المنظمة وأساليبها مبدعة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:⁽¹⁾

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي للعاملين حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- إن العاملين مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والأداء و إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.
- احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يذلو قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التحلي على الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز العاملين إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع، ويرجع بالمنظمة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.

- الحسينيه سليم إبراهيم، الإدارة للإبداع نحو بناء منهج نظمي، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2009، ص300.¹

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات، ودمج العاملين بالمهام والوظائف.

ثانياً: أهداف الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي عدة أهداف أهمها ما يلي:⁽¹⁾

- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار، ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة، وفي عملياتها الإدارية.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء المستفيدين من الخدمة وزيادة إنتاجيتها.
- زيادة الربحية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج.
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المطروحة.
- إيجاد منافع جديدة، وميزة تنافسية تمكن المنظمة من التطور.
- يسهل طرق العمل خاصة الإبداع التكنولوجي الذي خفف على العاملين أعباء أعمالهم وقلص معدلات الخطر.
- يرفع عملية التنمية داخل المنظمة والمجتمع، كما يعمل على رفع الكفاءات التنظيمية.
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.

-السويطشيلي، واقع الإبداع التنظيمي لدى إدارة المصارف العاملة في الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الثالث حول التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التنظيمية الخاصة بالضفة الغربية، فلسطين، 27-29 جوان 2009، ص30.

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي من الأمور الهامة سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، ويجب أن يكون وفق مراحل متعاقبة ومنظمة، إلا أن هناك بعض الأمور والمعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مستويات الإبداع التنظيمي

هناك عدة معايير تم الاعتماد عليها لتقسيم مستويات الإبداع التنظيمي، من أهمها ما يلي:

أولاً: مستويات الإبداع التنظيمي حسب القائم به

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي:

- 1- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة، وقد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض ملامحها، وأهمها ما يلي: حب المعرفة، حب التعلم، الذكاء والحكمة، الشخصية المقدّمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار معهم، حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، تأكيد الذات، المرونة، القدرة على التحليل والتجريب⁽¹⁾.
- 2- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة...) واعتماداً على خاصية التداؤب (التآزر) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم، وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض، وغيرها ونظراً للتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة⁽²⁾.

- التميمي إياد فاضل، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004، ص 159-160.

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 5، 2009، ص 318-319.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:⁽¹⁾

_ **الرؤية: (vision):** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

_ **المشاركة الآمنة: (Participative Safety):** إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

_ **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديها بشكل مستمر.

كما تشير الأبحاث والدراسات إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة⁽²⁾.

_ **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

_ **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمال مختلفة.

_ **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

_ **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

_ **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

_ **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3- **الإبداع على مستوى المنظمة:** لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على

اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما

أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية⁽³⁾، ويمكن تحقيق ذلك

بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt)⁽⁴⁾.

1 - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص180.

2 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص318-319.

3 - السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص50.

4 - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص57.

ـ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذو تفكير عميق: وذات علاقة بالمفاهيم ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ـ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ـ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر، وفيما هو غير مألوف.

ـ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنائها من العدم والعمل على حلها: فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيكية وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواتها وغيرها⁽¹⁾.

وفي دراسة -تعتبر من أشهر الدراسات- حول فعالية المنظمات، قام الكاتبان (waterman, Tom Peters) (Robert) بدراسة أربعين منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة تبين أن تلك المنظمات تتصف بالخصائص المشتركة التالية:⁽²⁾

- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.

- 2- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص220.¹

- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين، وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات (التوجه القيمي) في العمل يدرکہا الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.
- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظمة، وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المنظمة مهارة متصلة في هذا المجال.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

ثانياً: مستويات الإبداع من حيث الناتج الإبداعي

يمكن تمييز خمسة مستويات وهي تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعالته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي، وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وهذه المستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

1- **الإبداع المنتج أو التقني:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، وينتج عن هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال⁽¹⁾.

2- **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية بالتركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية⁽²⁾.

- سيد عيد، مرجع سبق ذكره، ص 78¹.

- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 395².

3- الإبداع التجديدي: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب ذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها وتعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديمهم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة⁽¹⁾.

4- الإبداع التخيلي: ويمثل هذا النوع أعلى مستويات الإبداع التنظيمي، وأندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس ونظريات بحثية جديدة⁽²⁾.

ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي حسب المستويات الإدارية في المنظمة

في هذا الشأن توصل باحثو وعلماء الإدارة إلى تمييز ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي وهي كالاتي:⁽³⁾

1- الإبداع على المستوى التخطيطي الإستراتيجي: يمكن القول بأن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع التنظيمي، وهذه المجالات هي:

- توضيح وتطوير مهمة المنظمة.

- توضيح وتطوير مجال نشاط المنظمة.

- توضيح أهداف المنظمة، والعمل على تعزيزها وتطويرها.

- تحسين صورة المنظمة لدى العملاء الداخليين والخارجيين.

- البحث عن خطط وإستراتيجيات جديدة.

- البحث عن التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.

- توفير الثقافة الملائمة للإبداع التنظيمي.

2- الإبداع على المستوى الإداري: إن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي:

1 - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص396.

2 - سيد عيد، مرجع سبق ذكره، ص79.

3 - مرسي جمال الدين محمد، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص195-205.

1. القوى البشرية: وتمثل في:

- تطوير المزيد من سياسات وإجراءات تحسين الواقعية.
- إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختيار أكثر فاعلية وأقل تكلفة.
- الحد من التسرب الوظيفي.
- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين العاملين.
- تطوير نظام التدريب.
- تحسين وسائل تقويم أداء العاملين.

2. الإنتاج: (الخدمات): ويشمل ما يلي:

- إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين إجراءات العمل.
- استخدام إجراءات العمل.
- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات.
- إيجاد خطط التحسين المستمر.

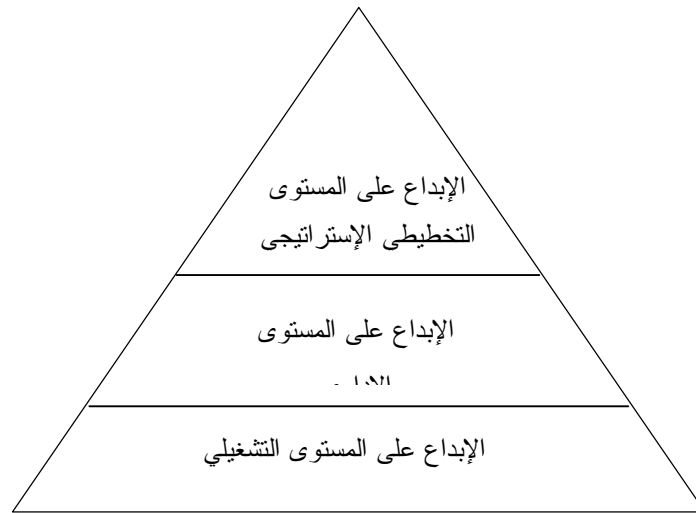
3. المالية والرقابة: ويشمل ما يلي:

- إيجاد نظام جديد للمحاسبة.
- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية.
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين الاتصال بين الإدارات والأقسام الداخلية وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الخارجية.

3- الإبداع على المستوى التشغيلي: يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المنظمة من الإبداع من هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر، المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى المستخدمين ومجالات الاتصالات الإدارية والتدريب، والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي.

والشكل التالي يوضح مستويات الإبداع التنظيمي حسب المستويات الإدارية.

الشكل رقم (2): مستويات الإبداع التنظيمي حسب المستويات الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجراها في أي مكان، وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية الآتي:

- النضوج العقلي للأفكار وتوليدها.
- واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

لذلك ارتأينا قبل أن نتطرق إلى مراحل الإبداع التنظيمي أن نشير إلى مراحل الإبداع بصفة عامة.

أولاً: مراحل الإبداع حسب Stien:

إن Stien يرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبة فهي تتداخل وتمتدج معا خلال فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل هي: (1)

- 1- مرحلة تكوين الفرضيات: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار.
- 2- مرحلة اختبار الفرضيات: وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة.
- 3- مرحلة الاتصال بالآخرين لتقييم الإنتاج الإبداعي، وتنفيذ ما تم التوصل إليه من خلال الاختبارات العلمية.

ثانياً: مراحل الإبداع حسب Harris:

من المحاولات أيضاً في اتجاه مراحل الإبداع تقسيم هاريس (Harris) الذي حدد ست مراحل وهي كالآتي: (2)

- 1- مرحلة وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- 2- مرحلة جمع المعلومات.
- 3- مرحلة التفكير في المشكلة.
- 4- مرحلة تصور الحلول.
- 5- مرحلة تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريباً.
- 6- مرحلة تنفيذ الأفكار.

ثالثاً: مراحل الإبداع حسب ALLOSSI: ويلخص أלוيسي مراحل الإبداع في خمس مراحل وهي: (3)

- 1- مرحلة الإحساس بالمشكلة.
- 2- مرحلة تحديد المشكلة.
- 3- مرحلة الفرضيات.
- 4- مرحلة الولادة للإنتاج الأصيل.

- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011م، ص 303-304.¹

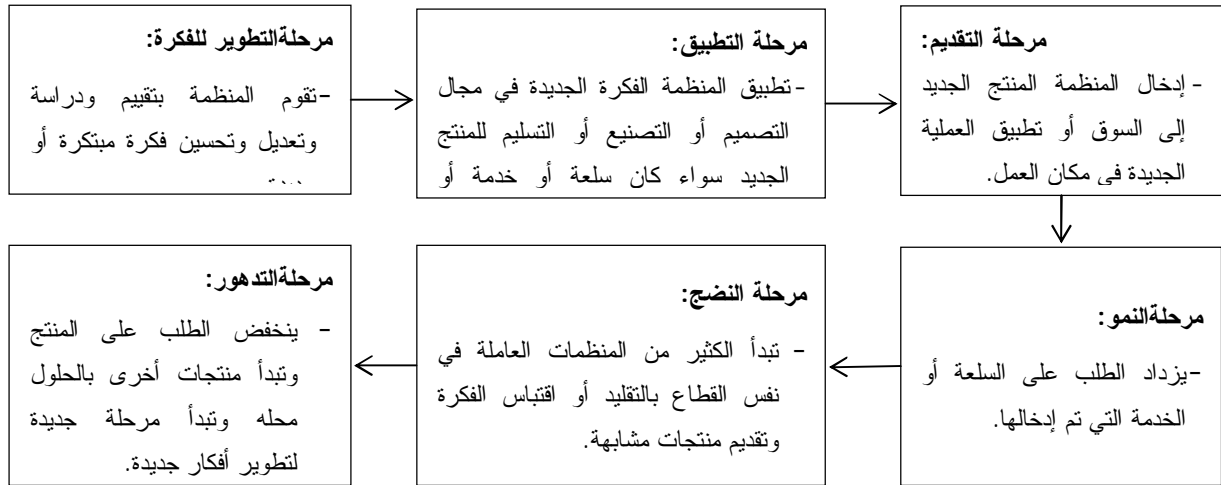
- 2- هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 60.²

5- مرحلة تقييم الناتج الإبداعي.

ملاحظات على مراحل عملية الإبداع:

- لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها، وبالتالي فإن مراحل عملية الإبداع ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل الحامد السابق الذكر.
 - مراحل عملية الإبداع هي مراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وبالتالي فإن فكرة المراحل كما يراها بعض الناقدين هي فكرة تحليلية تعمل على تجزئة السلوك الإبداعي.
 - يرفض بعض الباحثين استخدام كلمة مراحل أو أطوار، ويفضلون الحديث عن جوانب أو أوجه العملية الإبداعية.
 - يرى بعض الباحثين في موضوع الإبداع اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة هي لحظة الإشراق أو الإلهام، وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء النتاج الإبداعي بدلا من عملية الإبداع.
- من خلال العرض السابق لمراحل الإبداع يمكن توضيح مراحل الإبداع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): مراحل الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي

هناك الكثير من معوقات الإبداع سواء ما كان منها فرديا أو تنظيميا أو اجتماعيا، وسوف نحاول فيما يلي الوقوف على أهم هذه المعوقات لكي تكون أي إدارة إستراتيجية واعية وحريصة على تفاديها.

1- **المعوقات الشخصية:** ويقصد بها: تلك المعوقات الخاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي، والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقاً لعملية الإبداع، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانياته، ومن إبداعاته في المنظمة، وكذلك ضعف الانتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين⁽¹⁾.

ومن بين أسباب هذه المعوقات نجد:⁽²⁾

- الخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس.

- مفاهيم النجاح الخاطئة.

- الحاجة إلى الهدوء، والبعد عن المشاكل.

- التعجل بالحل السريع.

- انعدام روح الإقدام وعدم المبادرة، وعدم الطموح.

2- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتشمل كل من العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع، والنظام الثقافي وغيرها⁽³⁾.

ومن أهم أسباب هذه المعوقات نذكر ما يلي:⁽⁴⁾

- مواجهة الأفكار الجديدة: نلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائماً ثمن التقدم، بالرغم من أن التقدم معناه التحلي على القديم الذي يثبت العلم عدم جدواه واعتناق الأفكار الجديدة تدفع المجتمع إلى الأمام.

- الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين: كثير من القادة من يرفضون فكرة مبتكرة ويجارِبونها لسبب بسيط، وهي أنها من قبل عامل لديهم، وهم بذلك يعتبرون أن كل فكرة جديدة يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم حتى وإن كانوا بلا فكر وبلا تطلعات.

-دراكر بيتر، الإدارة للمستقبل، ترجمة بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص259.¹

-محمد المحمدي الماضي، المستحدثات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، الملتقى الدولي حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مارس، 2007، ص85.²

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص106.³

- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص240.⁴

3- المعوقات التنظيمية: ويقصد بها تلك الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقا لعملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع وأيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة⁽¹⁾.

ومن بين أسباب هذه المعوقات نجد:⁽²⁾

- النمط الإداري التقليدي: ليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة يجد ويعيق الإبداع. ولا شك أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي وهم أيضا المفروض المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل وقد لا أبالغ أن أقول أن الإصلاح الإداري هو السبيل الأساسي لتنمية الإبداع لأن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيئ الفرصة لممارسة الإبداع ويرى بعض المديرين التقليديين أنه ليس في الإمكان أن أبدع مما كان.
- سوء الصحة التنظيمية: تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري والذي يعاني من المشكلات الآتية:

- عدم الاستقرار التنظيمي.
- الازدواجية والتكرار في الاختصاصات.
- تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي.
- عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية.
- إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل: لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل في:
- انخفاض إحساس العامل بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.
- تجاهل وجود الشكوى العامة.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 400.

² -حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 302-304.

- الخوف من تحمل المسؤولية.
 - الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة لأن المشاكل البسيطة بجانب أنها تمثل الجزء الأكبر من المشاكل فإن تطبيق التفكير الإبداعي في الاتجاه الصحيح لها يأتي بنتائج مذهلة.
 - سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات.
 - تنازع السلطات وانعدام روح الفريق.
- 4- **المعوقات البيئية:** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتنمية والتحديث الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقير والتخلف⁽¹⁾.
- 5- **المعوقات مالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الأعمال لأن كثيرا منها تعاني من شح في الموارد المالية الحالية في العالم أكبر دليل على ذلك⁽²⁾.
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:⁽³⁾
- الخوف من الفشل.
 - تجنب المخاطر.
 - الروتين في العمل.
 - عدم توافر الحرية.
 - مقاومة التغيير.
 - جمود القوانين.
 - انخفاض الدعم الجماعي.
 - فقدان التحفيز.

2- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2008، ص 169-170.¹

- رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 180-181.³

- التوبيخ العلني.

- العقاب في حال الفشل.

وللتغلب على هذه المعوقات تقدم علماء الإدارة بعدد من الاقتراحات والتي تعتبر مهمة لتشجيع الإبداع التنظيمي وتطويره، ورغم أنه لا يمكن الوقوف على جميع ما ورد في هذا الموضوع، فإننا نتقدم بالاقتراحات المهمة التالية:

1- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها، فالتفكير مهارة تنمو من خلال التدريب والتطبيق⁽¹⁾.

2- وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير، وديمقراطية العمل، وتنمية روح التعاون والمشاركة، والنقد البناء، واحترام أفكار الآخرين، وهذا يتضمن تشجيع التفكير الإستراتيجي بإيجاد قيم وأهداف بين العاملين والمديرين⁽²⁾.

3- وجود قيادة إدارية متفهمة وواعية تسعى إلى قيادة المنظمة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية⁽³⁾.

4- زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال الشاملة بحيث ينظر إلى المنظمة بأنها جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا في تكامل المجتمع ووحده⁽⁴⁾.

5- التدعيم: إن سعي المنظمة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها من خلال نظامها التحفيزي يؤدي إلى تنشيط العمل فيها، ويدفعه للأفضل، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة، وغير تقليدية بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي⁽⁵⁾.

6- جدولة الأولويات: على المبدع والمنظمة على حد سواء أن يقوموا ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة، وأن يحدد لها برنامجاً يتضمن مواعيد وأوقات للتنفيذ، والاختبار والمراقبة والإعلان عن الإنجاز الإبداعي⁽⁶⁾.

1-2- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص402.

3-4- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1994م، ص285.

5- شوقي ناجي حواد، مرجع سبق ذكره، ص188.

6- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري، مجلة الإداري، مسقط، العدد32، 1995، ص80.

7- الموازنة بين التكييف وحرية العمل المتاحة: أشرنا فيما سبق إلى أن العمل الإبداعي يتطلب أن يتحرك المبدع بحرية معينة دون أن يواجه قيود وضغوط، إلا أن تمتعه بمثل هذه الحرية لا يعني نسيان قوانين وأنظمة وتعليمات المنظمة، وكل ما ينظم سريان أعمالها، لذلك على المبدع وإدارة الإبداع -إن كان لها وجود في المنظمة- أن يخلق حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة، وذلك بأن يميل إلى تكييف نشاطها الإبداعي بما يتلاءم وتطلعات المبدع والمنظمة، وقوانينها⁽¹⁾.

كما تستخدم المنظمات عدة أساليب تعمل على تنشيط قدرات العامل وتدفعه للمبادرة والإنجاز، وتنمي عنده الإبداع من خلال الإدراك، التصور، التخيل، التفكير، والتذكر، ومن أهم تلك الأساليب وأكثرها شيوعاً الأساليب التالية:⁽²⁾

1- **العصف الذهني:** يقصد بالعصف الذهني استخدام العقل البشري في حل مشكلة ما حلاً جذرياً، ويستخدم هذا الأسلوب اليوم كأحد أساليب التدريب لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وتعتمد هذه الطريقة على عرض مشكلة ما على مجموعة من العاملين، ثم يطلب منهم أن يدلوا بأكثر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها، ويتم تكليف أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المطروحة، حتى تتم مناقشتها وتقييمها بعد انتهاء جلسات العصف الذهني.

ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب ما يلي:

- تجنب نقد أي فكرة.
 - تشجيع استعراض أكبر قدر ممكن من الأفكار.
 - العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.
- كما يتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من العمال ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد، ومن ثم تدون الأفكار فكرة لفكرة ليختار الأنسب منها.
- وقد أثبتت التجارب أنه عند استخدام هذه الطريقة أصبح العمال أكثر إبداعاً وقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة، وربما أنتجت جلسة واحدة مجموعة من الأفكار وتنحصر الميزة الأساسية لهذه الطريقة على أنها تخلص العمال من الروتين في التفكير والعادات، وتحركهم نحو المرونة والتفكير المتجدد والإبداع.

¹ - شوقي ناجي حواد، مرجع سبق ذكره، ص 188-190.

² - عبد الستار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 85.

2- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: لقد أوجده "دلييك وفان دوفان"، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أعضاء المجموعة.

وإن الهدف الأساسي منه هو: التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أعضاء المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة ما يلي:

- أن يسجل كل عضو أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة، ولا تناقش حتى ينتهي أعضاء المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل عضو سرا بتقييم الأفكار المعروضة، ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3- أسلوب دلفي: يتلخص هذا الأسلوب في اجتماع عدد من المديرين لاتخاذ قرار بشأن مشكلة معينة، ثم التوصل إلى قرار بعد اتفاق الأعضاء وإجماعهم عليه، إلا أن ما يميز هذا الأسلوب أنه ليس هناك اتصال شخصي بين الأعضاء إذ يجرى العمل بينهم على الوجه التالي:

- يكتب كل عضو في ورقة مستقلة -دون مناقشة مع زملائه- تعليقه على المشكلة واقتراحاته والحلول التي يراها.

- ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع، حيث يتم تصنيفها، وإعادة ترتيبها وإخراجها في ورقة واحدة.

- يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمع التي تحتوي على الأفكار المكتوبة.

- يقوم كل عضو بتقديم رأيه، فيكتب أفكاره الجديدة التي حركتها أفكار الآخرين ويرسلها مرة أخرى إلى مركز التجميع.

- تكرر الخطوات الأخيرتان حتى يتم الوصول إلى اتفاق أو إجماع على حل المشكلة.

4- حلقات الجودة: بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

المبحث الثالث: أثر التمكين على الإبداع التنظيمي

تعد عملية تشجيع الإبداع التنظيمي وتنميته وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية، وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علميا وعمليا فضلا عن تطوير الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع.

المطلب الأول: دور الإدارة في تنمية الإبداع التنظيمي

للإدارة دور مهم في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي، ويتطلب ذلك مراعاة المتطلبات التالية:⁽¹⁾

- الشرط الأول لكي يكون للإدارة دور في تنمية وتشجيع الإبداع، هو أن تكون راغبة في ذلك، ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم العاملين بأفكارهم المبدعة في أعمال المنظمة.
- على الإدارة تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى إبداع حقيقي.
- يجب تشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل.
- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي، فالعامل الذي يجب منظمته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

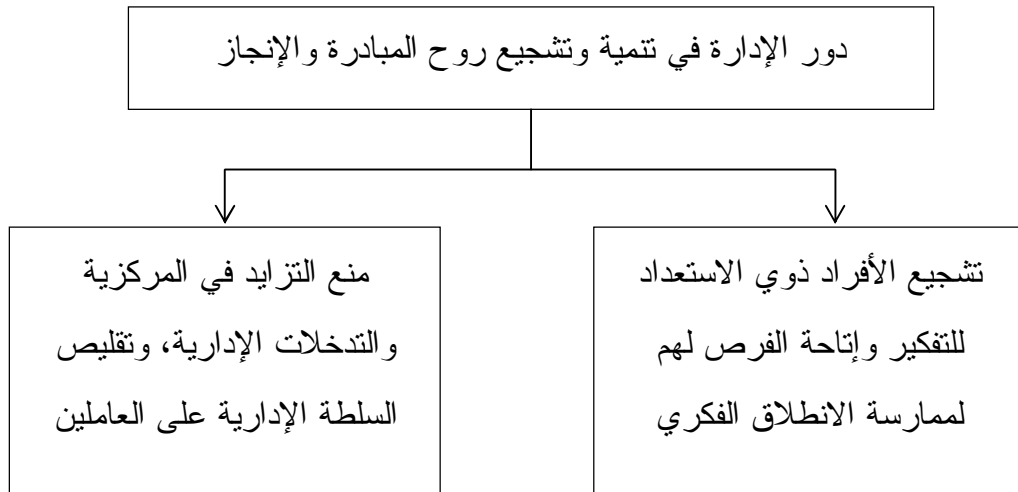
- العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1998م، ص130-132.¹

- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الموارد والعاملين: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد، وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها وفوائدها.
- إتباع المنهج العلمي: يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي، وأسلوب المحاولة، والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل، بما ينعكس إيجابياً على المنظمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح الإنسانية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل، وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- التخطيط: لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات اتخاذ القرار، ولكنه يمتد ليشمل التخطيط حيث يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقاً مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغييرات في مختلف المواقف لكي يتيح الفرصة للمبدعين.
- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات ويشجع منها تمكين العاملين في اتخاذ القرارات بمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التنافس، كذلك يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلسلي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ويحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء، كما تسهم البيئة التنظيمية في تهيئة ظروف تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين. ولقد أوجدت الإدارة الإبداعية نمط جديد من البناء التنظيمي، يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية، ومن هذه الخصائص ما يلي:⁽¹⁾
- المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تعتمد على مبدأ التنسيق العام لا التبعية الإدارية اليومية.

- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص145.¹

- الأخذ بإستراتيجية تمكين العاملين: لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.
- سيادة العلاقات الجانبية المتوازنة بين مكونات الحركة أكثر من العلاقات الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.
- استبدال العلاقات حسب الحاجات العملية بشكل مرن دون الخضوع لبيروقراطية ثابتة أو هيكله جامدة يخضع لها العاملين.

ويمكن تلخيص دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في الشكل الموالي.
الشكل رقم (4): دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي.



المصدر: محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثارها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، الملتقى الدولي حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص90.

من الشكل السابق يمكن القول أن للإدارة دور في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال إتاحة الفرص للتفكير المبدع من خلال منح العاملين اللامركزية لاتخاذ القرار، تقليص السلطة الإدارية لصالحهم.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للعامل

تطرقنا فيما سبق إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ومن بينهما زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار من خلال توفر المعرفة⁽¹⁾.

فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المبدع يحتاج إلى عاملين لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز، والمعرفة تساعد بطبيعة الحال العاملين في تحسين قدراتهم على التفكير المبدع وتعزز الثقة بالنفس وتضفي نوعاً من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها العامل لمراقبة صارمة من قبل المدير ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعامل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة⁽²⁾.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية تمكين العاملين يمكنها أن تشجع عمالها على الإبداع، وذلك من خلال ما يلي:⁽³⁾

- تقوية الانتماء التنظيمي لدى العامل وبالتالي طرح أفكار جديدة.
- تشجيع العامل في التعامل مع المشكلات من خلال مكافأته مادياً ومعنوياً.
- تعليم العامل الانفتاح على الرأي الآخر من خلال منحه الاستقلالية وحرية التصرف.
- توفير مناخ عمل يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومناقشتها دون أي قيود.
- تشكيل فرق العمل مما يسمح بتنمية الأفكار وإثراءها وكشف مزيد من الحلول والبدائل.
- إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزياً.
- الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات.
- تجنب البيروقراطية والتحرر من الرقابة المركزية.

- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،¹ الطبعة 3، 2004م، ص348.

- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص239.²

- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص46-53.³

- الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمة

تحقق إستراتيجية تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة -التي تم التطرق إليها سابقا- حيث تعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة المدى⁽¹⁾.

كما أن هناك تأثير جوهري لإستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة، وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة وكل هذا لا يحدث إلا من خلال الإبداع التنظيمي الذي يتحقق من خلال التعلم المنظمي⁽²⁾.

المنظمات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التقليدي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم⁽³⁾.

وسر الإبداع التنظيمي يكمن في تفجير طاقات العاملين كما يقول توم بيترز في كتابه "البحث عن التميز"، ويؤكد على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعا من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة⁽⁴⁾.

¹ - عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص120.

² - عباس سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص120.

³ - 3- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص239.

خلاصة:

من العرض السابق تأكد لنا أن دراسة الإبداع التنظيمي أساسية خاصة في عصر التنافس الشديد بين المنظمات، وبفعل الإدراك المتزايد لمحدودية الموارد أصبحت المنظمات النموذجية الناجحة تخصص جزءاً من موازنتها لنشاطات الإبداع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن المنظمة ويزيد الإنتاجية، ويتبين مما جاء في هذا الفصل أن جوهر الإبداع التنظيمي هو الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة والفكرة المبدعة عنصر هام وأساسي لتطوير المجتمعات، ويوحى هذا الفهم بأن المنظمات الحريصة على التميز يجب أن لا تدخر أي جهد في إتاحة المجال للعاملين فيها من أجل تشجيع الإبداع وتنميته، ويتم ذلك من خلال تفعيل وتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، فمن الصعب أن يفكر العامل المقيد في الإبداع التنظيمي.

ويمكن القول بشكل عام أن العنصر المشترك في كافة الدراسات حول تنمية الإبداع هو تشجيع الحوار الحر، وتعلم مهارات الإصغاء وتقبل الآراء المخالفة، وعدم إسكات أصحابها، وعدم التعامل معها، وكأنها بالضرورة عوامل هدامة، ولا يتم تطبيق وتحقيق ذلك إلا إذا اعتمدت المنظمة على إستراتيجية تمكين العاملين.

الفصل الثالث

دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بعين بسام

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمنا بتربص ميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة عين بسام- لمدة شهرين من أجل الوقوف على مدى تطبيق الوكالة لإستراتيجية تمكين العاملين، وأثر هذه الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي، حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة الأم ثم تقديم الوكالة التجارية لعين بسام، تطرقنا بعدها إلى أهم عناصر التمكين في الوكالة.

ولمعرفة العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي في هذه الوكالة تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية للحصول على مختلف الخدمات المقدمة من طرف الوكالة والهياكل التنظيمية، كما اعتمدنا كذلك على الوثائق الداخلية للوكالة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر من أكثر الطرق المستعملة من طرف الباحثين لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة العلاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها بعين بسام

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات المقدمة لخدمات الاتصال بأنواعها، لذلك خصصنا لها هذا المبحث الذي سنتناول فيه نشأتها، ونشأة الوكالة التجارية بعين بسام، والمهام التي تقوم بها وأهدافها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل الدولة الجزائرية سنة 2000م تعمل جاهدة لكي تقوم بإصلاحات عميقة وجذرية في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر التي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دج، والمقيد في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 0018083B، والتعريف الجنائي 000216299033049، والكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمسة المحمدية الجزائر⁽¹⁾.

جاءت اتصالات الجزائر ثمرة الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية، وقد تجسدت في سن قانون 2000/03 في 05/08/2000، حيث كان يهدف هذا القانون إلى إنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وعليه تم إنشاء مؤسسة البريد والمواصلات، والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر⁽²⁾.

وبعدها أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة بتسييرها عن وزارة البريد، وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وبعدها باشرت عملها في الفاتح جانفي 2003 بعد حصولها سنة 2002 على رخصة الهاتف الثابت والنقال GMS الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تقدم هذه الأخيرة مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت والنقال وخدمات الأنترنت وخدمات الاتصال الفضائية، ويتمثل شعار المؤسسة في: دائما الأقرب وهي لا تزال مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة قوية خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة سنة 2005.

1- أنظر إلى الملاحق.

2- وثائق خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، عبارة عن مطويات موجودة لدى مصلحة الزبائن.

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات والمعلومات الرقمية والسمعية البصرية.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.
- وضع واستثمار وتسيير الشبكات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.

ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل وصول خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، حيث تتوجه هذه الخدمات إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات، الاتصالات، التوزيع، السياحة، الخدمات، الصناعة، النقل، وكذا الإعلام الآلي.
- توسيع وتكثيف جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية، وجعلها موثوق بها أكثر، وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام.
- من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- إرضاء الزبون وذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة.
- تسهيل الاتصالات وتحقيق أكبر عدد ممكن من الاشتراكات.
- وبصفة عامة هناك ثلاثة أهداف رئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتحقيقها وهي: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

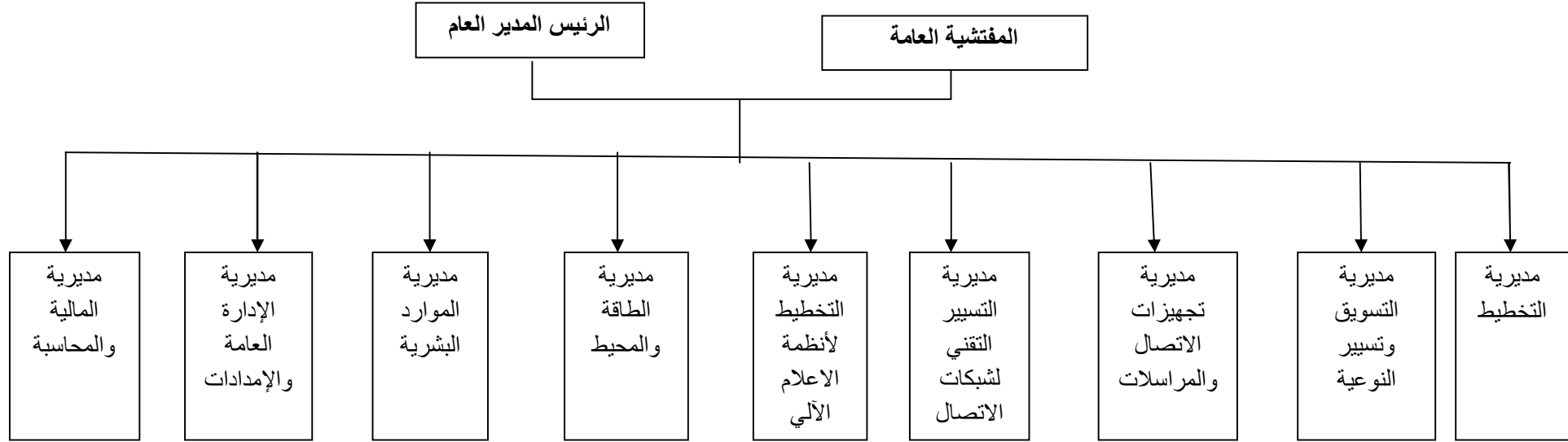
1- مقابلة شخصية مع مدير الوكالة التجارية بعين بسام، يجياتن عادل، مدير وكالة عين بسام، 5 أفريل 2015.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يهدف السير الحسن لمختلف إدارات ومصالح اتصالات الجزائر لجأت المؤسسة إلى توزيع الوظائف، ومن أجل تنظيم أعمالها قامت بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ومهندسين أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

كما نجد خط خاصلموبليس-وهو الخط الخاص بالهاتف النقال - ومستشار للمؤسسة، ومفتشيتان إحداهما عامة والأخرى مركزية، بالإضافة إلى سبع مديريات إقليمية للاتصال موزعة عبر كامل أنحاء الوطن، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على وثائق من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

أولاً: المديرية الإقليمية للاتصال بتيزي وزو: وتضم كل من:

الجزائر، البليدة، البويرة، تيزي وزو، بومرداس.

ثانياً: المديرية الإقليمية للاتصال بوهران: وتضم كل من:

وهران، تلمسان، سعيدة، سيدس بلعباس، معسكر، عين تموشنت، غليزان.

ثالثاً: المديرية الإقليمية للاتصال بورقلة: وتضم كل من:

ورقلة، الأغواط، بسكرة، تمنراست، الوادي، غرداية، إليزي.

رابعاً: المديرية الإقليمية للاتصال بسطيف: وتضم كل من:

سطيف، بجاية، حيجل، المسيلة، برج بوعريريج، قسنطينة.

خامساً: المديرية الإقليمية للاتصال ببشار: وتضم كل من:

بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة.

سادساً: المديرية الإقليمية للاتصال بعناية: وتضم كل من:

عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس.

سابعاً: المديرية الإقليمية للاتصال بالشلف: وتضم كل من:

الشلف، تيارت، الجلفة، المدية، عين الدفلى، تسمسيت، غليزان.

وكل مديرية إقليمية للاتصال تشرف على وحدة عمليات للاتصالات، حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية،

وكل وحدة عملية للاتصال (U.O.T) تشرف على عدة وكالات تجارية للاتصال (ACTEL).

1- الرئيس المدير العام: (P.D.G): هو رئيس مجلس الإدارة، يعد المسؤول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى

مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص السوقية.

- تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة.

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.

- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقديرات التي تصل إليها المصالح المختلفة.
 - المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
 - 2- مديرية التخطيط:** وتقوم بالمهام التالية:
 - التغذية الإعلامية العامة.
 - تطبيق المهام الموكلة عند طلب المدير العام.
 - التنسيق ما بين المديرات عبر شبكة المعلوماتية.
 - الاطلاع على كل ما يخص الفواتير.
 - 3- المفتشية العامة:** هي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:
 - مراقبة قاعدة العمال السنوية.
 - تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
 - القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للمؤسسة.
 - تنسيق ومتابعة ومراقبة مصلح المفتشيات الإقليمية.
 - تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
 - 4- مديرية التسويق وتسيير النوعية:** وهي مكلفة بـ:
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة.
 - تسيير مشاريع التطوير المضبوطة وبالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.
 - تسيير المراكز الملحقة.
- وتتكون من أربع مديرين هم على التوالي:
- مدير التسيير التجاري والتوعية.

- مدير الصفقات التجارية الدولية.
- مدير الحسابات الكبرى.
- مدير الدراسات والبرمجة.
- 5- **مديرية تجهيزات الاتصال:** تهتم هذه المديرية بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال (كابلات تحت الأرض)، جهاز الحاسوب... الخ.
- 6- **مديرية تجهيزات المراسلات:** مهمة هذه المديرية التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين المؤسسة والزبائن.
- 7- **مديرية التسيير التقني لشبكات الاتصال:** وهي مكلفة بـ:
 - المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
 - مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.
 - تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
 - تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
- 8- **مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي:** وهي مكلفة بـ:
 - تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال.
 - إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
 - متابعة مخططات الاستثمارات.
 - تخطيط، تصميم، والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها يخص الإعلام الآلي للتسيير.
- 9- **مديرية الطاقة والمحيط:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.
- 10- **مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بالمهام التالية:
 - تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

11- مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم بالمهام التالية:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة.
- المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية، وإعادة الملفات العقارية.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

12- مديرية المالية والمحاسبة: وهي على التوالي:

- خط موبليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال (Mobilis).
- خط الجزائر اتصالات ساتلييت (ATS)(Algérie Télécom Satellite).
- خط جواب (Djawab) للإنترنت.

المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية (ACTEL) لاتصالات الجزائر بعين بسام

تتمثل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في المكان الذي تباع فيه مختلف الخدمات التي تعرضها المؤسسة، وهي منتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، وستتطرق في هذا المطلب لإحدى الوكالات، ألا وهي: الوكالة التجارية بعين بسام.

أولاً: تعريف الوكالة التجارية (ACTEL)

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية بين الزبون والمتعامل، حيث تمثل الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف خدمات الاتصال من خدمة الهاتف، خدمة الأنترنت والشبكات المتخصصة في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة. حيث سعت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ممثلة في وكالتها التجارية، بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات⁽¹⁾.

ثانياً: نشأة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بعين بسام

نظام الاتصال على مستوى دائرة عين بسام قبل ظهور المركز الآلي وبالتحديد في سنة 1990م كانت اتصالاتها الهاتفية تتم بالطريقة اليدوية، وذلك بمساعدة محرك يدوي يدعى (Standrad Multiple Importante) وبطاقة استيعاب لا تتجاوز 100 زبون (مشترك).

في سنة 1990م تم التحسين في نظام الاتصالات، وذلك بولادة المركز الآلي بطاقة 1000 زبون امتداداً إلى 2000 زبون بعد 1995م.

في سنة 2000م ظهر نظام الرقميات (Numérique) على مستوى الدائرة وذلك للمشاركين القاطنين بالمناطق النائية بنظام (URAD) أي: (unité de Acrement d'abonnées) بطاقة 2000 زبون على مستوى الدائرة.

في سنة 2003م ظهر نظام الاتصال اللاسلكي (WII) للسكان الحضريين والنائمين بالدائرة مثل: سيدي يحيى، الرواوة... الخ، حيث أن هذا الأخير له إمكانيات وتجهيزات تسمح بوصله بالأنترنت الفائقة السرعة بمحدودية 15 زبون الى 1000 زبون.

في سنة 2006م شهدت وصول الاتصال بشبكة الأنترنت (ADSL) بثلاثة أنواع (EASY, ANIS, FAWRI)، وفي نفس السنة تم إنشاء الوكالة التجارية (ACTEL) في دائرة عين بسام.

من أجل رد الاعتبار لصورة العلاقة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر ووفاء الزبون تم تخصيص نظام معلوماتي خاص بالعمليات التجارية يدعى (Système GAIA) الذي يسمح بـ:

1- وثائق خاصة بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام.

- تخصيص الوكالة التجارية لزبائنها شبك موحد يقدم فيه الزبون طلباته واقتراحاته، ويتم إدخال هذه المعلومات في نظام المعلومات (GAIA).
- إلغاء تبادل الوثائق بين القسم التقني (CECLI) والوكالة التجارية تحت شعار التسيير بصفر ووثائق « Zéro papiers »، إنما المعلومات الموجودة في الوثائق للزبون بفحص فواتيره عن طريق شبكة الأنترنت.
- الوكالة التجارية بعين بسام مقرها الاجتماعي بشارع ميهوبي إبراهيم، وتضع تحت تصرف زبائنها المحليين رقما هاتفيا: 026 97 48 66 ولقد بلغ عدد موظفيها 11 موظف⁽¹⁾.

ثالثا: مهام الوكالة التجارية

تتمثل مهام الوكالة التجارية فيما يلي:⁽²⁾

- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل.
- بيع خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الصيانة.
- التعريف بخدمات المؤسسة وخاصة الخدمات الجديدة عن طريق إعلانات حائطية داخل الوكالة التجارية، أو عن طريق رجال البيع.
- تحسين جمع المداخيل.
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية والعمل كسفير للعلامة التجارية.
- إنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون.
- تتوجه خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات السياحية، الصناعية، النقل، وكذا الإعلام الآلي، لذا تقترح عروضاً متعددة تتكيف مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من أجل ضمان علاقة جيدة مع الزبون.

1- وثائق خاصة بالوكالة التجارية بعين بسام، عبارة عن قائمة الحضور اليومية.

2- مقابلة شخصية مع مدير الوكالة، يجياتن عادل، 29 مارس 2015.

رابعاً: أهداف الوكالة التجارية

للكوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام عدة أهداف أهمها ما يلي:⁽¹⁾

1- أولوية خدمة العميل: لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز باحترامها للعميل والعمل على إرضائه، وذلك انطلاقاً من أهميته في توجيه المنافسة، حيث أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق التي تتبناها إستراتيجية تمكين العاملين.

وأهم المبادئ الأساسية لتلبية خدمة العميل والعناية به هي ما يلي: التلبية الفورية، القدرة على تلبية الوعود، الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات، إبداء المودة، دقة وشمول المعلومات، الاتصالات مع العميل، حق العميل في الاعتراض.

2- تنمية المورد البشري: إن تحقيق إستراتيجية تمكين العاملين في منظمات الخدمات تتطلب إعطاء الأولوية للعنصر البشري، وعليه لا يمكن لأية عملية تأهيل تتم داخل منظمة خدمية كالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بعين بسام أن تتجاهل أو تبعد العنصر البشري من أولوياتها.

3- التحسين المستمر للعمليات: ويقصد به تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للعميل، وبشكل مستمر لضمان توافقها مع حاجات ورغبات العميل، وأن تكون هناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس.

وهناك خمسة مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر، وهي: تخفيض الموارد المستخدمة، تخفيض الأخطاء، التفوق، أمن العملية، رضا العاملين.

ولهذا الهدف أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات السوق والمجتمع المحيط بالوكالة.

- تحقيق الأداء المتميز للوكالة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للعميل من حيث الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة.

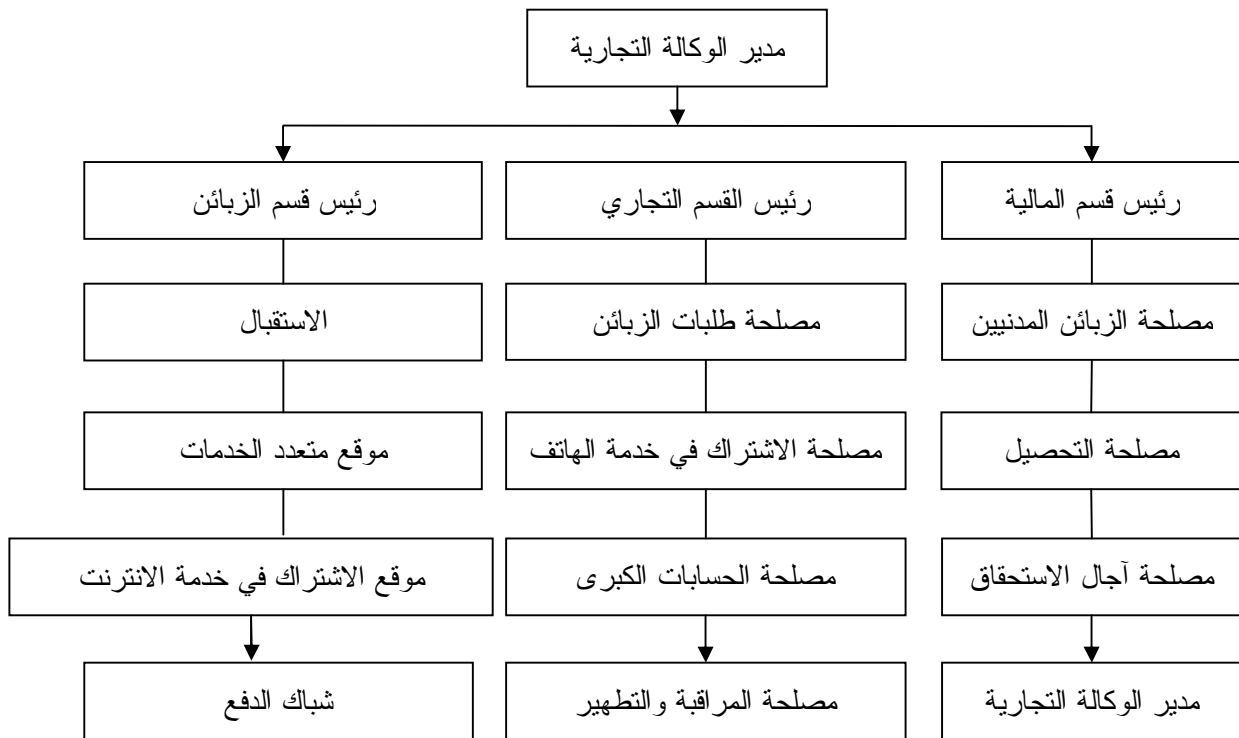
1- مقابلة شخصية مع مدير الوكالة، يجباتن عادل، 04 مارس 2015.

- خلق مناخ عمل ملائم تسوده العلاقات الجيدة بين الإدارة العليا والعاملين في الوكالة، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد وحل المشاكل التي تواجه عملهم.
- يهدف التحسين للعملية إلى جعل الوكالة تكسب ميزة تنافسية تجعلها قوة دافعة نحو الأمام.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية

سنتناول في هذا المطلب شرحا مختصرا لأقسام الوكالة التجارية:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق خاصة بالوكالة التجارية بعين بسام.

أولا: المكتب الخلفي: (Back office)

ويضم المكتب الخلفي المالي والمكتب الخلفي التجاري وهما كما يلي:

1- المكتب الخلفي المالي: وتمثل مهامه الرئيسية في:

- مراقبة محاسبة الوكالة التجارية.
- معالجة قائمة الزبائن المدنيين الذين لم يسجلوا فواتيرهم، وإذا استدعى الأمر سيتم الاتصال بهم هاتفيا.

- مراقبة صندوق شبك الدفع النقدي.
- متابعة رقم أعمال الوكالة التجارية.
- 2- المكتب الخلفي التجاري: تتمثل مهامه في:
 - معالجة الطلبات الخطية (المكتوبة باليد).
 - متابعة تطور الطلبات وضمن جودة الخدمة.
 - معالجة المشاكل التجارية التي على مستوى نظام الإعلام الآلي.
 - تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن.
 - إدخال كل المعلومات في نظام (GAIA).

ثانيا: المكتب الأمامي (Front office)

وتتمثل مهامه في:

- هو الواجهة الزجاجية لاتصالات الجزائر، حيث يضمن الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل.
- يتم فيه استقبال الزبائن وتعريفهم بمختلف منتجات الوكالة ومختلف الخدمات الجديدة سواء قام بذلك موظفو المكتب الأمامي، أو عن طريق ملصقات حائطية، أو توزيع وثائق للزبائن.
- يتم فيه تلقي طلبات الزبائن ومتابعة الفواتير الجارية وتقديم الشروح حول الفواتير، وكذلك تحرير نسخ الفواتير والفواتير المفصلة.
- بيع بطاقات الدفع المسبق.
- يقوم الزبون بدفع حقوق الفواتير في صندوق خاص موجود بالوكالة التجارية.

المبحث الثاني: عناصر التمكين في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام

تمثل تقنية المعلومات والاتصال (ICT) (Information and communication Technologies) الأداة الأساسية لمجتمع المعلومات، كما مثلت الآلات الصناعية المحرك للثورة الصناعية في بداية القرن العشرين. ويعتقد الكثيرون اليوم أن تقنيات المعلومات والاتصال تمثل:

- الجسر بين الدول المتقدمة والدول النامية.
- الأداة الأساسية للتطور الاقتصادي والاجتماعي.
- الدعامة الأساسية لبناء المجتمع والاقتصاد الشمولي المعتمد على المعرفة.

المطلب الأول: طبيعة الاتصال في الوكالة .

يعتبر العامل هو الأهم في العملية الانتاجية، لذا لا بد من الاهتمام بانشغالاته وحاجاته وتوفير المناخ الملائم الذي يشعره بمكانته واهميته، ويدفعه الى البذل والعطاء والولاء للمؤسسة.

اولا: ظروف العمل

ان توفير ظروف عمل مناسبة من شأنه خلق المناخ الملائم لممارسة الانشطة بطريقة فعالة وكفؤة، والتخفيف من حدة التذمر ودوران العمل، والوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام من بين المؤسسات التي تهتم بعمالها، ويتجلى ذلك من خلال المحافظة على الامن والسلامة في مكان العمل.

ثانيا: العلاقات والاتصالات

ان وجود وسائل الاتصال المختلفة كالكتيبات، الرسائل، لوحات العرض، البريد الالكتروني، اللقاءات المباشرة، الاجتماعات، المقابلات... تعتبر كحلقة وصل بين المدير والعاملين، و التي تمكن من نقل المعلومات، وبناء علاقات طيبة ورفع الانشغالات وكذا الاقتراحات، وبالتالي المساهمة في القضاء على سوء التفاهم والخلافات والمضي بالوكالة الى الامام، والملاحظ على انها تعتمد على عدة وسائل اهمها مايلي:

1- سياسة الباب المفتوح: اذ ان المكاتب تكون مفتوحة لمن يطرقها.

2- الادارة بالتجوال: اذ ان كل صبيحة يوم يقوم المدير بجولة تفقدية لأرجاء الوكالة لمعاينة سيرورة العمل والتعرف على مشاكل العمال.

3- الاعتماد على لوحات العرض: لنقل المعلومات المختلفة للعمال.

4- الهاتف: يتم الاتصال بين العاملين عن طريق الهاتف الثابت والنقال.

المطلب الثاني: واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة ببرامج التكوين لأنها تعد استثمار في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات العاملين لأداء عمل معين.

أولاً: أنواع التكوين:

يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالبويرة أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، وهي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين:¹

1- التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة ومدته لا تتجاوز شهر (30 يوما).

2- التكوين طويل المدى: وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

ثانياً: احتياجات التكوين:

يتم اختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى العاملين، ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسية:

1- احتياجات ناتجة عن تقييم العاملين: بعد الإتمام من عملية تقييم العاملين يتم استخراج النقائص وبالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

2- احتياجات نابذة من الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برنامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

¹ - اعتمادا على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

3- احتياجات مرتبطة بتحديات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التحديات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين العمال والرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط.

4- احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

وفيما يلي بعض الإحصائيات الخاصة بالتكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة:

الجدول رقم (02): عدد العمال المكونين في الفترة ما بين 2010-2014

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال المكونين	24	20	63	93	123

المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية

من الجدول نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة كوت عدد كبير من العمال في سنة 2014 و ذلك من أجل مواجهة التغيرات التي تفرضها البيئة، و تحقيق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم (03): عدد العمال المكونين في الفترة ما بين 2010-2014 حسب الفئات

الفئة \ السنة	2010	2011	2012	2013	2014
إطار	4	2	6	13	23
متحكم	12	6	23	30	40
منفذ	8	12	34	50	60

المصدر: نفس المصدر السابق

خلال الفترة 2010-2014 كانت الوجة إلى تكوين أعوان التنفيذ، وذلك نظرا لاهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة بحل المشاكل التقنية التي تواجه زبائنها

المطلب الثالث: نمط القيادة السائد بالوكالة:

تحتل القيادة أهمية بالغة في الوكالة، إذ تساهم مساهمة فعالة في تمكين العاملين وهذا للرفع من كفاءتهم من خلال التعامل الدائم معهم وتوجيههم لأداء مهامهم بشكل أفضل، حيث تتميز القيادة الإدارية في هذه الوكالة بأنها من النمط الديمقراطي حيث يميل المدير إلى فتح باب الحوار مع العاملين قصد الإدلاء بأرائهم التي قد تساعده في اتخاذ القرارات الصحيحة والمقنعة للعاملين.

لقد ترك هذا الأسلوب في القيادة أثره على العلاقات بين الإدارة والعاملين، حيث لمسنا خلال فترة التربص وجود علاقات أخوية بين العاملين باختلاف الفئات المعنية.

لكن هذا لا يعني أن هذه القيادة هي تسيبية حيث لاحظنا أيضا صرامة من طرف المدير عند توجيهه ومراقبة العاملين، فإذا ما لاحظ المدير تماون من أحد العاملين فإنه لا يتردد في لومه عن هذا التقصير وحتى توبيخه إذا استدعى الأمر دون تعسف في استعمال السلطات التي يخولها له التنظيم.

كما لاحظنا في المدير الالتزام بتطبيق لوائح الإدارة مهما كان أثرها على العاملين مما يجعلهم كمطبقين للأوامر. ولرفع كفاءة المدير أكثر تقوم الوكالة ببعض الجهود، وذلك بتنظيم تكوينات في مجالات التسيير والقيادة وكيفية التعامل مع العاملين.

أثبتت الدراسة النظرية المبينة على العمل المكتبي وجود علاقة بين إستراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، وسنحاول من خلال منهجية العمل الميداني دراسة هذه العلاقة في الواقع العملي.

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية

لقد اعتمدنا في إعداد دراستنا الميدانية على عدة أدوات منها:

أولاً: المقابلة الشخصية: تم خلال فترة التربص إجراء عدة مقابلات مع كل من مدير الوكالة التجارية بعين بسام ورئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

ثانياً: الوثائق الداخلية: لقد تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية الخاصة بالوكالة التجارية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا وكذلك الإحصائيات الخاصة بتطور عدد العاملين المكونين بالإضافة إلى بعض التوضيحات الموجودة في وثائق الوكالة، وكذلك موقع المؤسسة على شبكة الانترنت.

ثالثاً: الاستبيان: يعتبر الاستبيان الوسيلة التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات واستخلاص النتائج، لذلك سنتناوله بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: كيفية بناء الاستبيان

على ضوء الفرضيات الموضوعية في بداية البحث، كان من الضروري تقديم استبيان للآراء في المؤسسة المعنية بالدراسة لقياس مدى توفر بيئة المؤسسة على مؤهلات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ودور هذه الإستراتيجية في تشجيع الإبداع التنظيمي.

والاستبيان هو عبارة عن قائمة من الأسئلة التي يتم إعدادها وإخراجها واختبارها من قبل الباحث من خلال التقرب من المستقصى منهم، ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وقد كانت أسئلة الاستبيان مقسمة إلى محورين وهما:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للمستجوبين.

أما المحور الثاني: فيشمل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما فيما يخص نوع الاسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي:

الاسئلة المغلقة: وتكون الاسئلة المغلقة بهدف الحصول على اجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول احصائية لتحليلها.

الاسئلة المفتوحة: ويكون الغرض منها الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والادلاء بكل حرية ودون قيد.

وبعد اعداد الاستبيان تم عرضه على الاستاذة المشرفة من أجل ابداء الرأي واعطاء الملاحظات، ليكون تعديله واعداده في صورة نهائية.

أما فيما يخص حدود دراسة الموضوع:

- قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها، وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في: مكان وزمان البحث.

- فمن حيث المدى المكاني للبحث فقد أجرينا الدراسة التطبيقية في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام.

- أما فيما يخص الإطار الزمني للبحث: فقد استغرقت مدة التربص شهران ابتداء من 1 مارس 2015م إلى غاية 30 أبريل 2015م، شملت المقابلات الشخصية مع مدير الوكالة، بالإضافة إلى توزيع الاستبيان على عينة البحث وجمعها وتحليلها، والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

وبعد ذلك تم توزيع الاستبيان على كل عمال الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام والبالغ عددهم 11 عاملا و حتى تكون المعلومات المتحصل عليها ذات مصداقية أكثر تم توزيع 50 إستمارة استبيان على عمال المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الاستبيان

كما تطرقنا سابقا فقد تم توزيع استمارات الاستبيان على 11 عاملا بالوكالة التجارية بعين بسام، و50 عاملا بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالبويرة، ففيما يخص الاستمارات التي وزعت على عمال الوكالة التجارية بعين بسام فقد تم استرجاعها جميعا، ولم يتم إلغاء أي استمارة، وبالتالي بلغت نسبة الإجابة 100% وهي نسبة مرتفعة لأن توزيع الاستمارات كان من طرفنا وتم شرح الأسئلة وتبسيطها للعاملين.

أما فيما يخص الاستمارات التي وزعت على عمال المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالبويرة، فقد تم استرجاع 43 منها، كما وجدنا أثناء التحليل 4 استمارات غير صالحة للتحليل فتم إلغاؤها، وبالتالي أصبح العدد النهائي للاستمارات التي تم استرجاعها والصالحة للتحليل هو 50 استمارة ومن أجل دراسة وتحليل استمارات الاستبيان

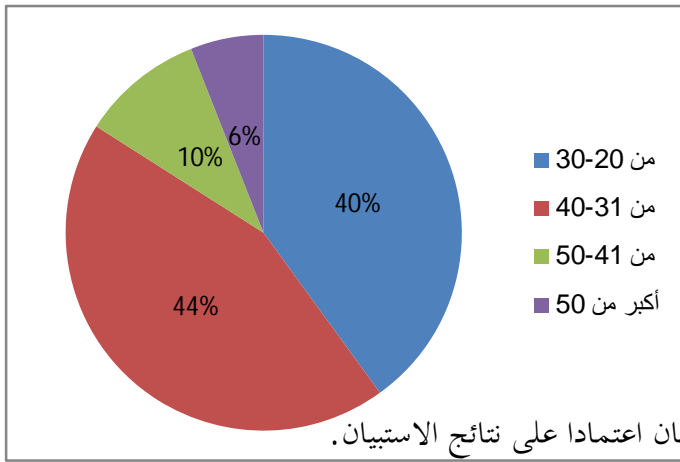
المسترجعة اعتمدنا على أسلوب الفرز السطحي، أو ما يسمى بالتفريغ اليدوي، والذي يقصد به تحليل المتغيرات كل واحدة على حدى، وذلك باستخراج نسبة التكرار، وعليه سيتم تقديم نتائج الاستبيان كما يلي:

أولاً: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية

لقد كانت النتائج كما يلي:

1- السن:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن. الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السن.



الإجابة	التكرار	النسبة
من 20-30	20	40%
من 31-40	22	44%
من 41-50	5	10%
أكبر من 50	3	6%
المجموع	50	100

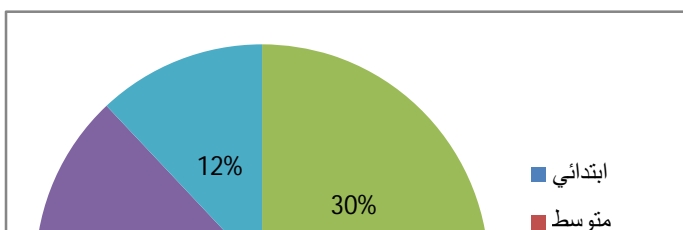
يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 40% من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة، و44% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة، في حين بلغت نسبة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة 10%، أما نسبة العمال الذين تجاوز سنهم 50 سنة فقد بلغت 6%.

وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب التي بلغت حوالي 84%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة هذه الفئة إلى تقاعد الكثير من العمال مما دفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الفئة الشبابية لتعويض النقص.

2- المستوى التعليمي: بالنسبة للمستوى التعليمي فقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي.



الإجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي	12	12%
متوسط	30	30%

ابتدائي	00	00%
متوسط	00	00%
ثانوي	15	30%
جامعي	29	58%
دراسات عليا	6	12%
المجموع	50	100%

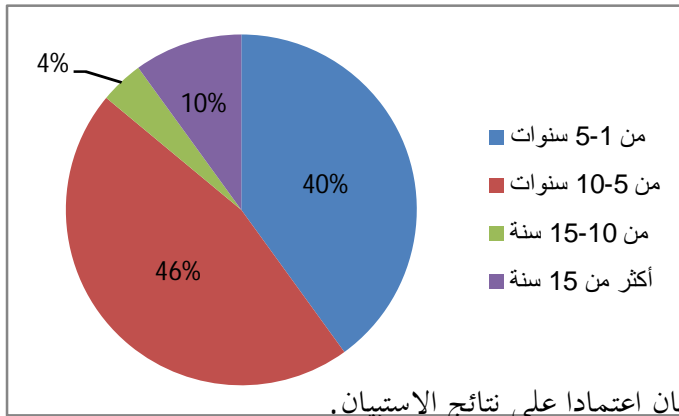
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن كل العمال متحصلين على شهادات إما ثانوية أو جامعية أو دراسات عليا، حيث بلغت نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي 30%، في حين بلغت نسبة العمال الحاملين للشهادات الجامعية 58% أما نسبة العمال الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد بلغت 12%.

و يرجع سبب ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

3- الخبرة: (الأقدمية): كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



الإجابة	التكرار	النسبة
من 1-5 سنوات	20	40%
من 5-10 سنوات	23	46%
من 10-15 سنة	2	4%
أكثر من 15 سنة	5	10%
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

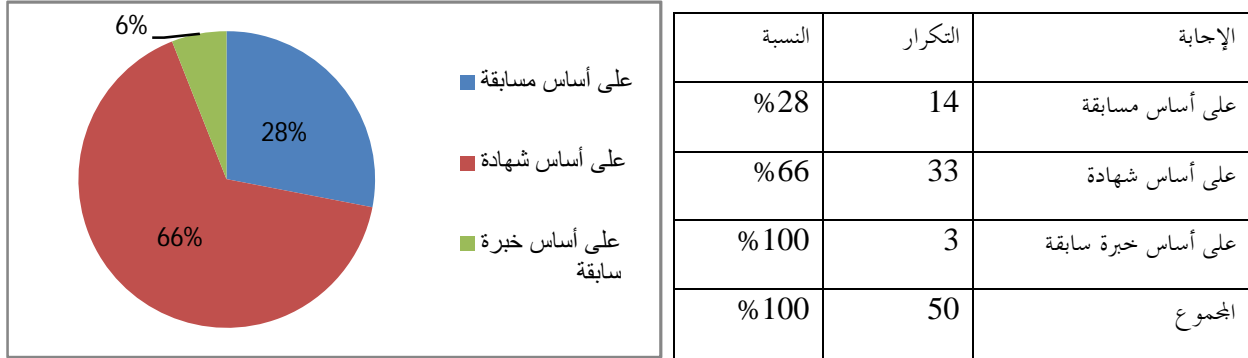
يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 40% من العمال تتراوح خبرتهم ما بين سنة إلى 5 سنوات و46% تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، في حين نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة، فقد بلغت 4%، أما نسبة العمال الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة فقد بلغت 10%، أي أن أغلب العمال ليس لديهم خبرة كافية في مجال العمل، لأن أغلبهم تم توظيفهم مؤخرا، وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها الخاصة بالسن.

ثانيا: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة

لقد أسفرت نتائج تحليل الاستبيان المقدم إلى عمال اتصالات الجزائر على ما لي:

السؤال الأول: على أي أساس تم توظيفك في هذه المؤسسة؟

الجدول رقم (7): كيفية التوظيف في المؤسسة. الشكل رقم (10): كيفية التوظيف في المؤسسة.



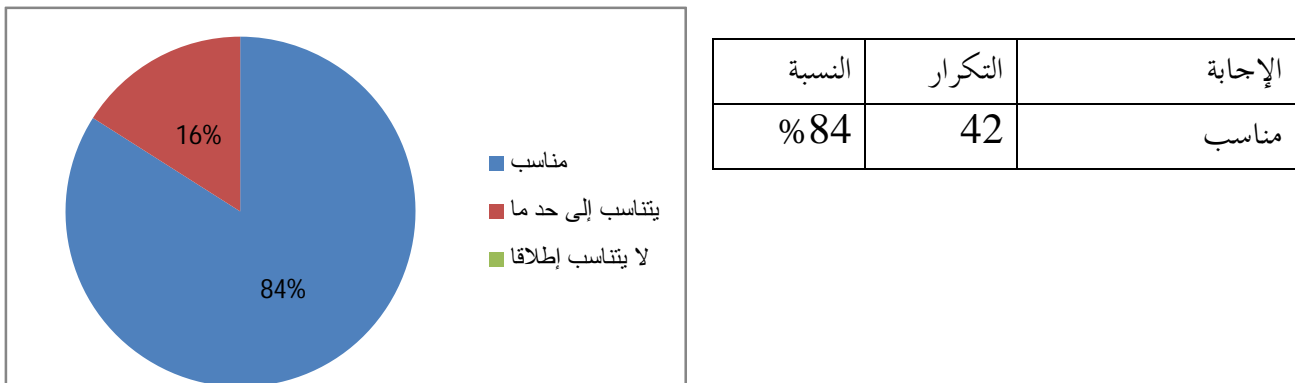
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن نسبة 28% منهم تم توظيفهم على أساس مسابقة، في حين أن نسبة العاملين الذين تم توظيفهم على أساس الشهادة فقد بلغت 66%، أما العاملين الذين تم توظيفهم على أساس خبرة سابقة فقد بلغت 6%، وهذا دليل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الشفافية والمصداقية في انتقاء الأفراد للمناصب الشاغرة لذا يرى العاملين أن اختيارهم كان نتيجة لجدارتهم، وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمستوى التعليمي.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك وخبرتك؟

الجدول رقم (8): ملائمة العمل مع قدرات ومؤهلات وخبرة العامل. الشكل رقم (11): ملائمة العمل مع

قدرات ومؤهلات وخبرة العامل.



الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام

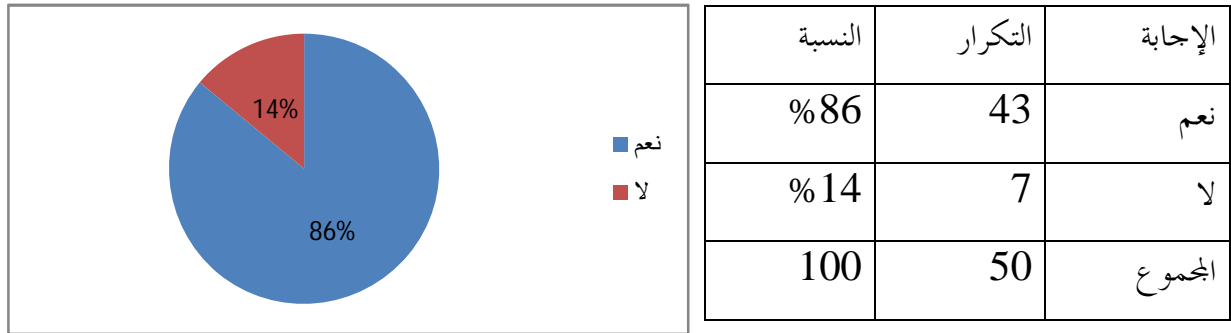
يتناسب إلى حد ما	8	16%
لا يتناسب إطلاقا	00	00%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب العمال يرون أن العمل الذي يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وخبرتهم حيث بلغت نسبة الإجابة بعبارة مناسبة 84%، في حين بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بتناسب إلى حد ما 16% وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على الشفافية والمصداقية وهو ما يؤكد صحة النتائج المتحصل عليها في السؤال الأول، كما يؤكد أيضا صحة النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمستوى التعليمي.

السؤال الثالث: باعتبارك عاملا في المؤسسة، هل تلقيت برامج ودورات تدريبية؟

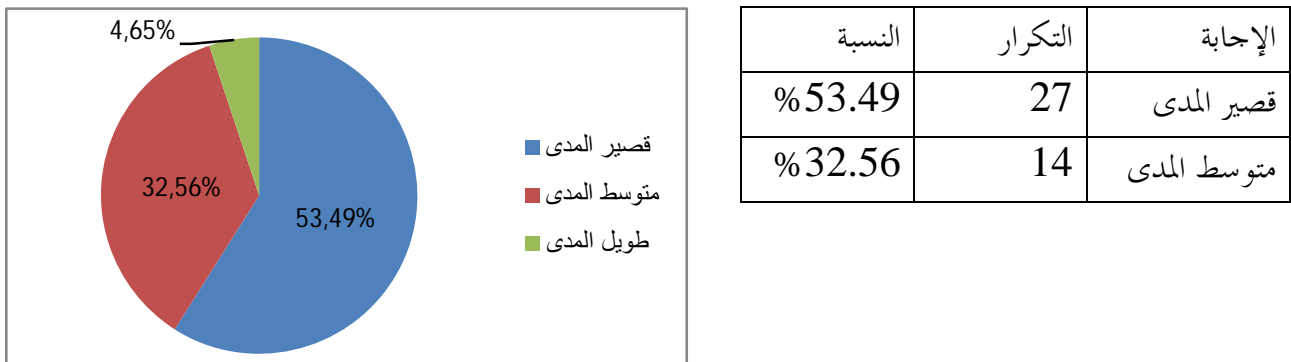
الجدول رقم (9): التدريب في المؤسسة. الشكل رقم (12): التدريب في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معظم العمال خضعوا لدورات تدريبية حيث بلغت نسبتهم 86% في حين أن نسبة 14% من العمال لم يتلقوا أي تدريب، وسبب ذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث تنتمي إلى قطاع الاتصال وهو قطاع يشهد الكثير من التغيرات نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة، وهذا ما يتطلب تدريب ومعرفة جيدة ومتواصلة لهذه التكنولوجيا، أما النسبة التي لم تتلق التدريب فأغلبهم تم توظيفهم مؤخرا. أما فيما يخص نوع التدريب فقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): نوع التدريب. الشكل رقم (13): نوع التدريب.



طويل المدى	02	4.65%
المجموع	43	100%

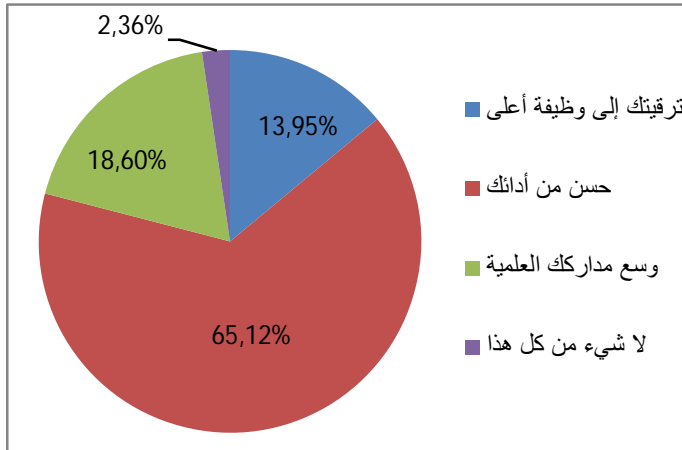
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 53.49% ممن تلقوا التدريب كان قصير المدى، أما 32.56% فتلقوا تدريب متوسط المدى، أما الذين تلقوا تدريب طويل المدى فقد بلغت نسبتهم 4.65%، وهذا دليل على المؤسسة تقوم بتدريب عمالها من حين لآخر حتى يمكنها مواجهة التغيرات التي يعرفها القطاع من جهة، ونظرا لانخفاض تكاليف التدريب قصير المدى والمتوسط من جهة أخرى.

السؤال الرابع: في ماذا ساهم التدريب الذي حصلت عليه؟

الشكل رقم (14): مساهمة التدريب.

الجدول رقم (11): مساهمة التدريب.



الإجابة	التكرار	النسبة
ترقيتك إلى وظيفة أعلى	06	13.95%
حسن من أدائك	28	65.12%
وسع مداركك العلمية	08	18.6%
لا شيء من كل هذا	01	2.36%
المجموع	43	100%

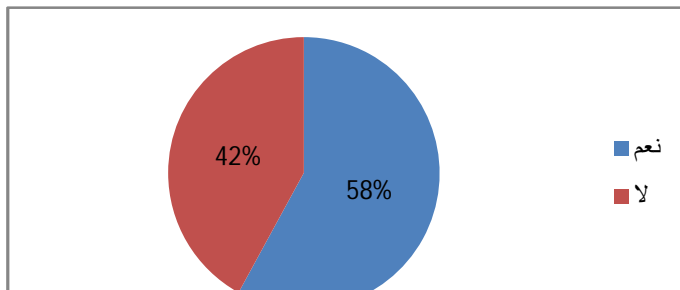
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 13.95% ممن تلقوا التدريب تم ترقيتهم لوظيفة أعلى، أما 65.12% فقد حسن التدريب من أدائهم في حين 18.6% من العاملين الذين تلقوا التدريب ساهم ذلك في توسيع مداركهم العلمية، أما 2.36% ممن تلقوا التدريب فلم يغير التدريب فيهم شيئا، وهذا دليل على أن البرامج والدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون تؤدي نتائجها وتتلاءم مع الأعمال الموكلة إليهم.

السؤال الخامس: هل تحصلت على فرص للترقية؟

الشكل رقم (15): الترقية في المؤسسة.

الجدول رقم (12): الترقية في المؤسسة.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	58%
لا	18	42%

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام

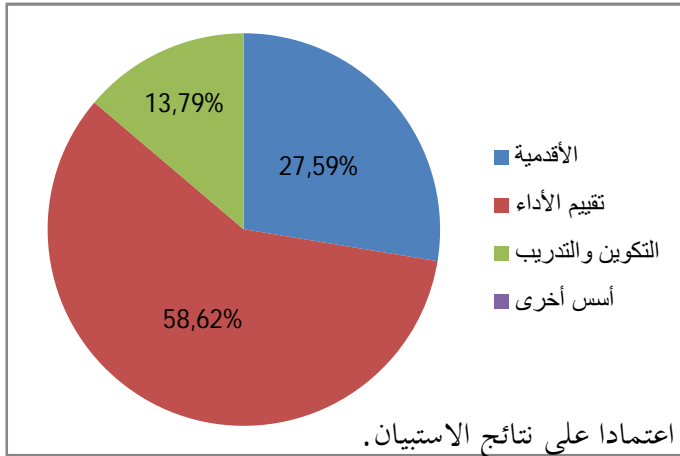
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن 58% أجابوا بنعم و42% أجابوا بلا أي أن أغلب العاملين تم ترقيتهم لمنصب أعلى خلال مسيرتهم الوظيفية، حيث تعمل المؤسسة على تحفيز عمالها من خلال عملية الترقية، وهذا ما يساعدهم على تحسين أدائهم.

أما فيما يخص أساس الترقية فقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): أساس الترقية. الشكل رقم (16): أساس الترقية.



الإجابة	التكرار	النسبة
الأقدمية	8	27.59%
تقييم الأداء	17	58.62%
التكوين والتدريب	4	13.79%
أسس أخرى	00	00%
المجموع	29	100%

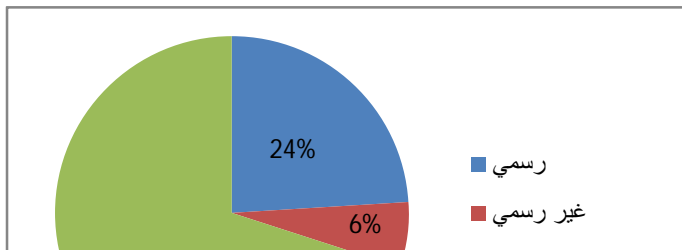
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 27.59% ممن تحصلوا على الترقية كان ذلك على أساس أقدميتهم في العمل، في حين أن 58.62% من العاملين الذين تم ترقيتهم إلى مناصب أعلى كان ذلك على أساس تقييم الأداء، أما التكوين والتدريب فقد ساهم في الترقية بنسبة 13.79% لأن المؤسسة تعتمد في الترقية على أساس تقييم الأداء وذلك من أجل تحفيز العمال على العمل بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، وهذا ما يؤكد على نتائج السؤال الخاص بالترقية في المؤسسة

السؤال السادس: ما نوع الاتصال السائد في الوكالة؟

الشكل رقم (17): نوع الاتصال.

الجدول رقم (14): نوع الاتصال.



الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

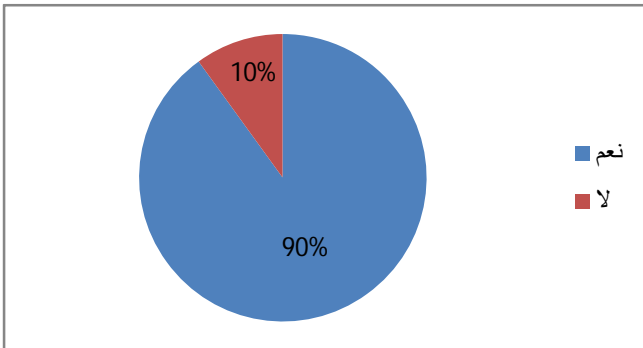
رسمي	12	24%
غير رسمي	03	6%
رسمي وغير رسمي	35	70%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن 24% منهم يرون أن الاتصال يكون بطريقة رسمية، بينما 6% منهم يرون أن الاتصال يتم بطريقة غير رسمية، بينما نسبة 70% من إجابات العاملين كانت بأن الاتصال يكون بطريقة رسمية وغير رسمية، وهذا يدل على أن العلاقات بين العاملين هي علاقات أخوية تشجع على التعاون وروح الفريق، وهذا ما لاحظناه فعلا أثناء فترة التربص.

أما فيما يخص ملائمة نوع الاتصال للعمل فقد كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (18): ملائمة نوع الاتصال



الجدول رقم (15): ملائمة نوع الاتصال للعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

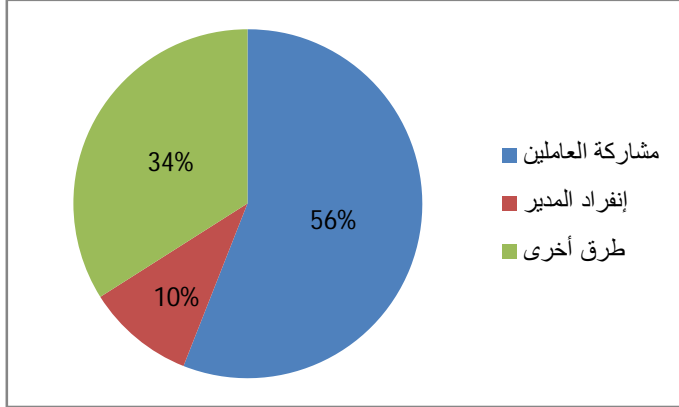
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العاملين الذين أجابوا بنعم تقدر بـ 90% في حين نسبة الذين أجابوا بلا فقد قدرت بـ 10%، أي أن أغلب العاملين يرون أن طريقة الاتصال مناسبة للعمل وهذا ما يشجعهم على التعاون والعمل الجماعي.

السؤال السابع: كيف يتم اتخاذ القرارات من طرف الإدارة؟

الشكل رقم (19): كيفية اتخاذ القرارات.



رقم (16): كيفية اتخاذ القرارات.

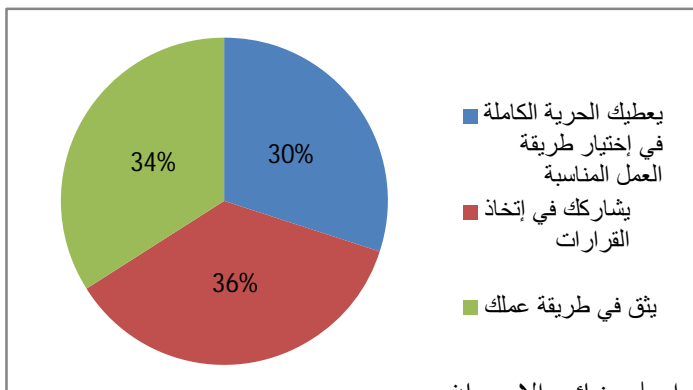
الإجابة	التكرار	النسبة
مشاركة العاملين	28	56%
انفراد المدير	05	10%
طرق أخرى	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن 56% أجابوا بأن المدير يشاركهم في اتخاذ القرارات في حين نسبة 10% منهم يرون أن المدير ينفرد في اتخاذ القرارات، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بطرق أخرى 34%، وهذا يتعارض مع الواقع لأن مدير الوكالة أو عمالها لا يحق لهم اتخاذ القرار لأن اتخاذ هذا الأخير يتم من طرف الجهة الوصية، فالوكالة لها حق تنفيذ القرارات فقط.

السؤال الثامن: كيف يعاملك رئيسك أثناء العمل.

الشكل رقم (20): كيفية تعامل الرئيس.



الجدول رقم (17): كيفية تعامل الرئيس مع العامل.

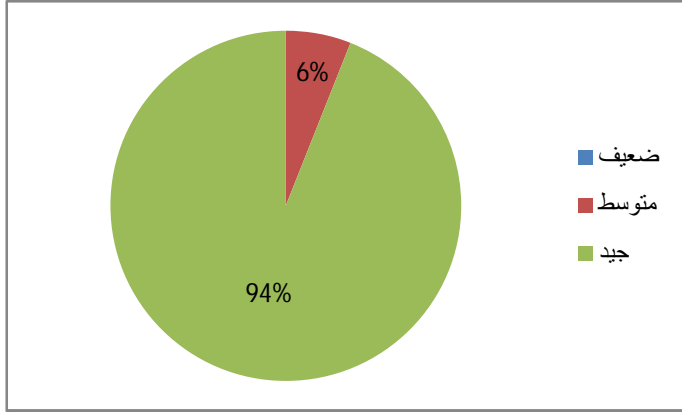
الإجابة	التكرار	النسبة
يعطيك الحرية الكاملة في إختيار طريقة العمل المناسبة	15	30%
يشاركك في إتخاذ القرارات	18	36%
يثق في طريقة عملك	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب كانت متقاربة نوع ما وهذا راجع إلى نوع الأعمال التي يقوم بها العاملين حيث أن طريقة تعامل الرئيس مع العاملين تتغير حسب الموقف.

السؤال التاسع: هل تشعر بالثقة في مرؤوسك وزملائك، وبالأمان في مكان عملك؟

الشكل رقم (21): شعور العامل بالثقة.



الجدول رقم (18): شعور العامل بالثقة.

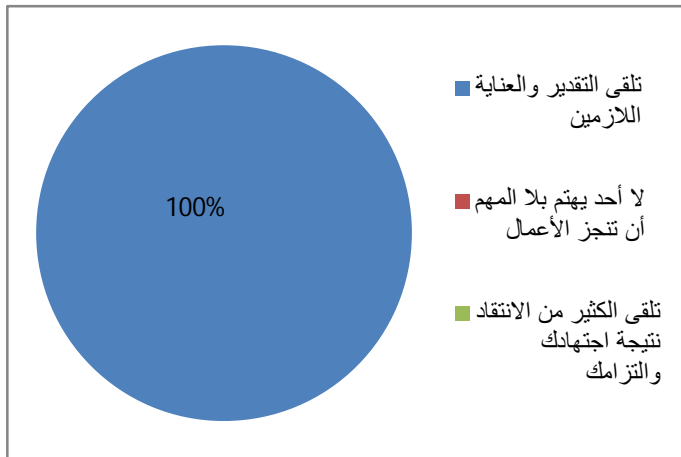
النسبة	التكرار	الإجابة
00%	00	ضعيف
06%	22	متوسط
94%	47	جيد
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن معظمهم يشعرون بثقة جيدة بينهم وبين رئيسهم حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بجيد 94% وهي نسبة مرتفعة جدا، في حين نسبة 6% أجابوا بمتوسط، وهذا ما يؤكد نتائج السؤال الثامن.

السؤال العاشر: ماذا تلقى عند قيامك بأداء عملك بطريقة جيدة؟

الجدول رقم (19): نتيجة القيام بأداء عملك بطريقة جيدة. الشكل رقم (22): نتيجة القيام بأداء عملك بطريقة جيدة.



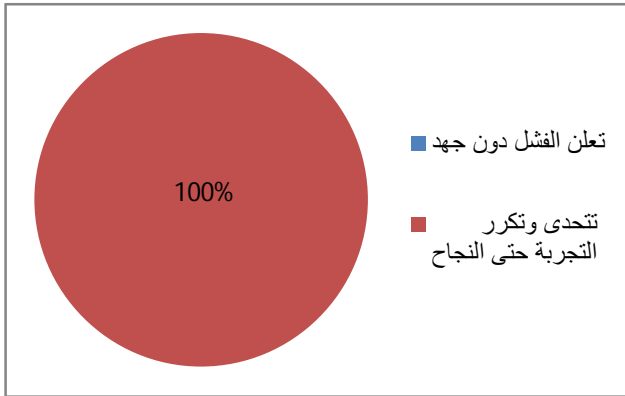
النسبة	التكرار	الإجابة
100%	50	تلقي التقدير والعناية اللازمين
00%	00	لا أحد يهتم بلا المهم أن تنجز الأعمال
00%	00	تلقي الكثير من الانتقاد نتيجة اجتهادك والتزامك
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العمال أجابوا بأنهم يلقون التقدير والعناية اللازمين عند أدائهم للعمل بطريقة جيدة، وهذا ما يدل على أن المدير يهتم بهم ويشجعهم على بذل جهد أكبر أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم.

السؤال الحادي عشر: ما هو السلوك الذي تتخذه عندما يواجهك موقف صعب؟

الجدول رقم (20): السلوك المتخذ عند مواجهة موقف صعب. الشكل رقم (23): السلوك المتخذ عند مواجهة موقف صعب.



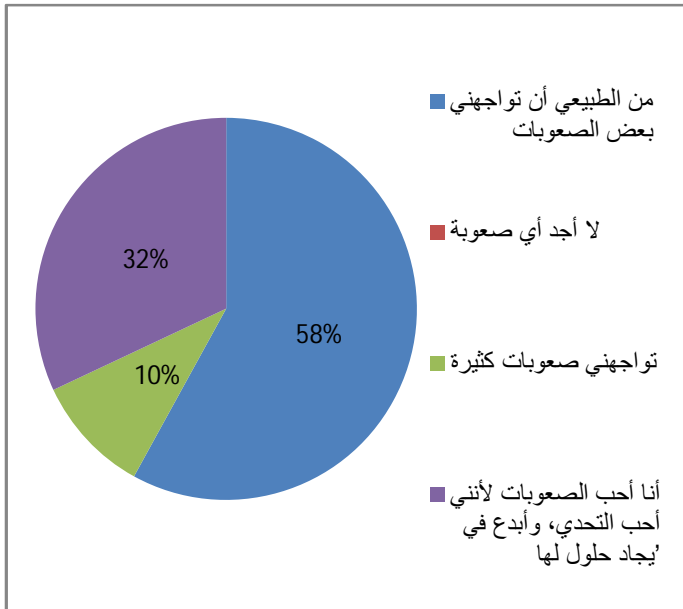
النسبة	التكرار	الإجابة
00%	00	تعلن الفشل دون جهد
100%	50	تتحدى وتكرر التجربة حتى النجاح
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العمال أجابوا بـ تتحدى وتكرر التجربة حتى النجاح لأن معظم من حاملي الشهادات العليا، وهذا ما يدفع المدير إلى التقدير والعناية بهم وهو ما يؤكد السؤال العاشر.

السؤال الثاني عشر: هل تجد صعوبة في إنجاز الأعمال التي تتميز بالتعقيد؟

الجدول رقم (21): مدى إيجاد الصعوبة في الأعمال التي تتميز بالتعقيد. الشكل رقم (24): مدى إيجاد الصعوبة في الأعمال التي تتميز بالتعقيد.



النسبة	التكرار	الإجابة
00%	00	لا أجد أي صعوبة
58%	29	من الطبيعي أن تواجهني بعض الصعوبات
10%	05	تواجهني صعوبات كثيرة
32%	16	أنا أحب الصعوبات لأنني أحب التحدي، وأبدع في إيجاد حلول لها
100%	50	المجموع

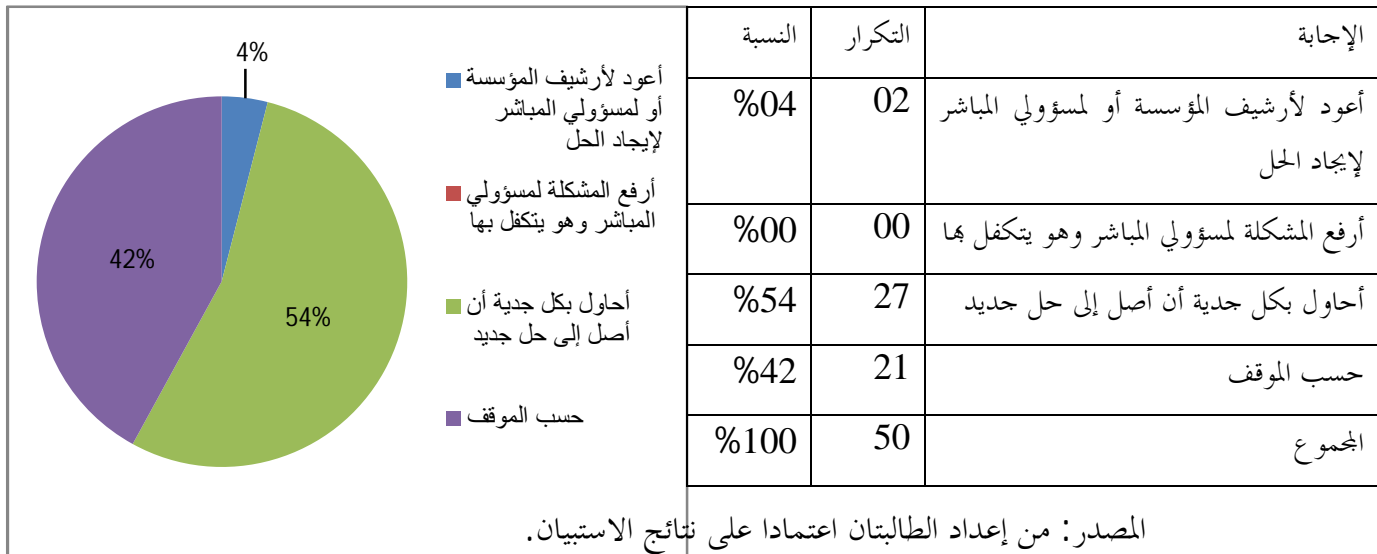
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 58% من العمال يرون أنه من الطبيعي أن تواجههم بعض الصعوبات، في حين أن 10% منهم أجابوا بأنها تواجههم صعوبات كثيرة وهي نسبة منخفضة لأن معظم العمال متحصلين على شهادات عليا مما يجعلهم قادرين على مواجهة هذه الصعوبات.

ومن جهة أخرى نجد أن 32% من العمال يجوبون الصعوبات لأنهم يجوبون التحدي ويدعون في إيجاد حلول لها، وهذا يتعارض مع الواقع لأن الوكالة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في الإبداع.

السؤال الثالث عشر: ما هي الطريقة التي تتبعها لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

الجدول رقم (22): الطريقة المتبعة لحل المشاكل. الشكل رقم (25): الطريقة المتبعة لحل المشاكل.

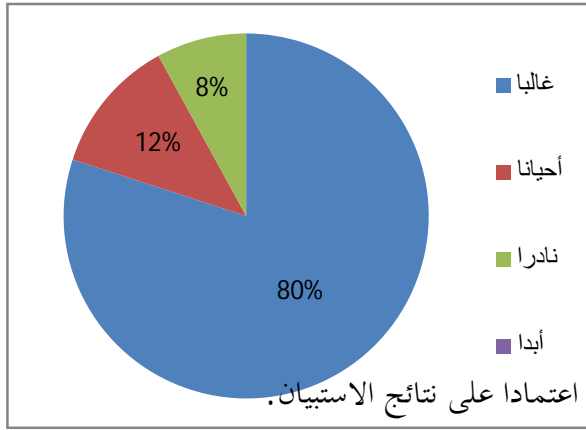


الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن الذين أجابوا بأعود لأرشفيف المؤسسة أو لمسؤولي المباشر لإيجاد الحل بلغت نسبتهم 4%، أما 54% فهي نسبة الذين أجابوا بأحاول بكل جدية أن أصل إلى حل جديد في حين بلغت نسبة الذين يتبعوا طرق متعددة حسب الموقف 42%، وهذا ما يؤكد صحة نتائج السؤال السابق.

السؤال الرابع عشر: هل لديك القدرة على التفكير بدقة وسرعة كما يتطلب الموقف؟

الجدول رقم (23): مدى قدرة العامل على التفكير. الشكل رقم (26): مدى قدرة العامل على التفكير.



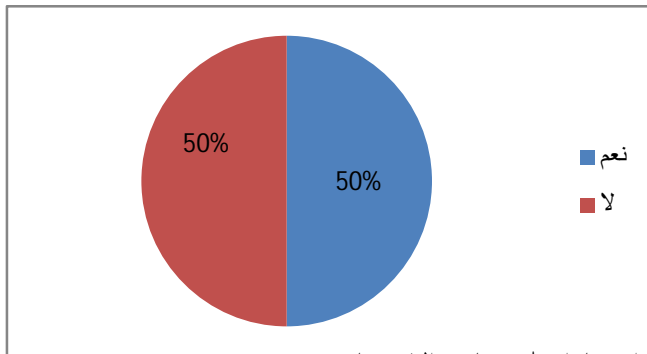
الإجابة	التكرار	النسبة
غالباً	40	80%
أحيانا	06	12%
نادرا	04	8%
أبدا	00	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من العاملين أجابوا بغالباً، أما 12% فأجابوا بأحيانا، في حين نسبة 8% الذين أجابوا بنادراً، وسبب ذلك راجع إلى أن أغلب العمال متحكمين في الأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي لديهم القدرة على التفكير بدقة وسرعة وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي.

السؤال الخامس عشر: هل ترى أن العمل بهذه المؤسسة ممل وروتيني؟

الجدول رقم (24): طبيعة العمل بهذه المؤسسة. الشكل رقم (27): طبيعة العمل في هذه المؤسسة.



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	50%
لا	25	50%
المجموع	50	100%

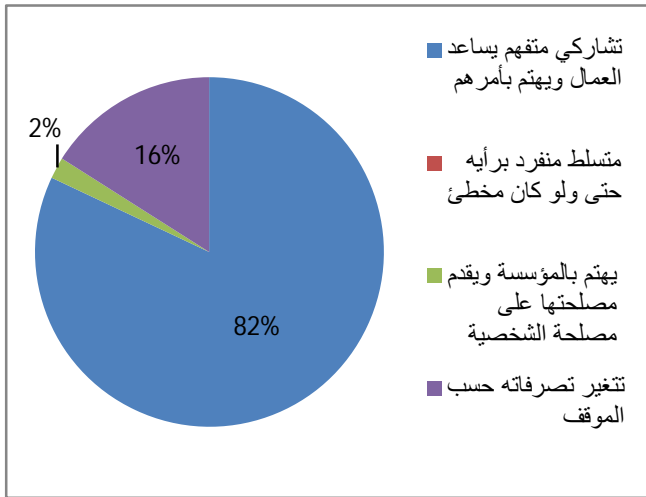
المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 50% من العمال أجابوا بنعم، و50% منهم أجابوا بلا، وسبب ذلك أن العمال الذين يعملون في الخطوط الأمامية يرون أن العمل روتيني وممل وليس به أي جديد، في حين مدراء الأقسام يرون عكس ذلك.

السؤال السادس عشر: باعتبارك عاملا في هذه المؤسسة كيف ترى مسؤولك؟

الجدول رقم (25): خصائص المسؤول.

الشكل رقم (28): خصائص المسؤول.



النسبة	التكرار	الإجابة
82%	41	تشاركي متفهم يساعد العمال ويهتم بأمرهم
00	00	متسلط منفرد برأيه حتى ولو كان مخطئ
02%	01	يهتم بالمؤسسة ويقدم مصلحة الشخصية
16%	08	تتغير تصرفاته حسب الموقف
100%	50	المجموع

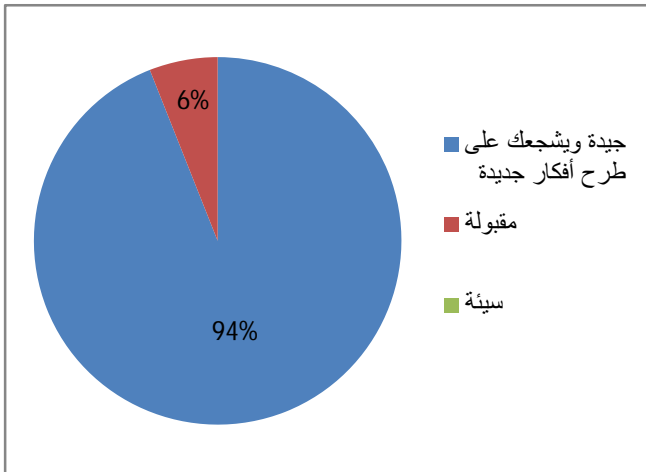
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال إجابات العاملين نلاحظ أن مسؤوليهم تشاركي متفهم يساعدهم ويهتم بأمرهم حيث بلغت الإجابة بهذه العبارة نسبة 82% أما 02% فهي نسبة العمال الذين أجابوا بأن مسؤولهم يهتم بالمؤسسة ويقدمها على مصلحة الشخصية، أما 16% فهي نسبة العمال الذين يرون أن مسؤولهم تتغير تصرفاته حسب الموقف وهذا دليل على قبوله للتغيير، وهي ما يؤكد السؤالين السابع والثامن.

السؤال السابع عشر: كيف ترى طبيعة علاقتك مع مسؤولك؟

الجدول رقم (26): طبيعة العلاقة مع المسؤول.

الشكل رقم (29): طبيعة العلاقة مع المسؤول.



النسبة	التكرار	الإجابة
94%	47	جيدة ويشجعك على طرح أفكار جديدة
06%	03	مقبولة
00	00	سيئة
100%	50	المجموع

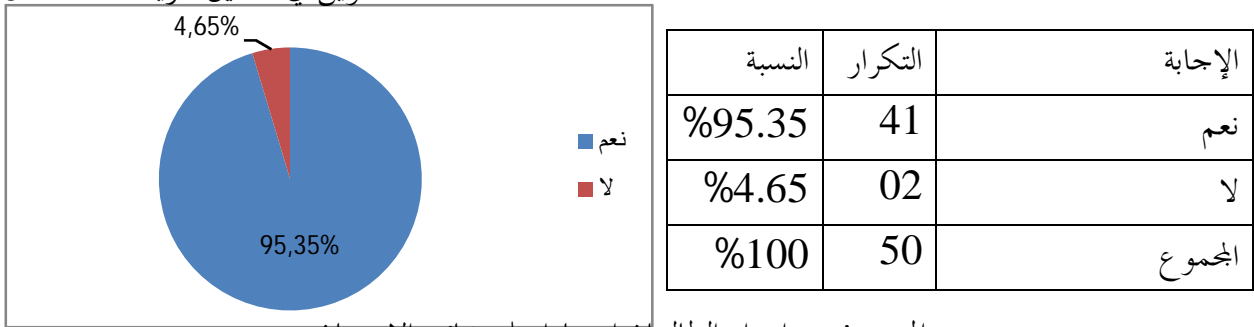
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 94% من العاملين علاقتهم مع مسؤولهم جيدة، ويشجعهم ذلك على طرح أفكار جديدة، في حين 06% علاقتهم مع مسؤولهم هي علاقة مقبولة، وهذا ما يؤكد صحة النتائج المتحصل عليها من السؤال السابق.

السؤال الثامن عشر: هل ساهم تكوينك في تحسين طريقتك لأداء الأعمال؟

الجدول رقم (27): مدى مساهمة التكوين في تحسين طريقة أداء العمال. الشكل رقم (30): مدى مساهمة

التكوين في تحسين طريقة أداء العمال.



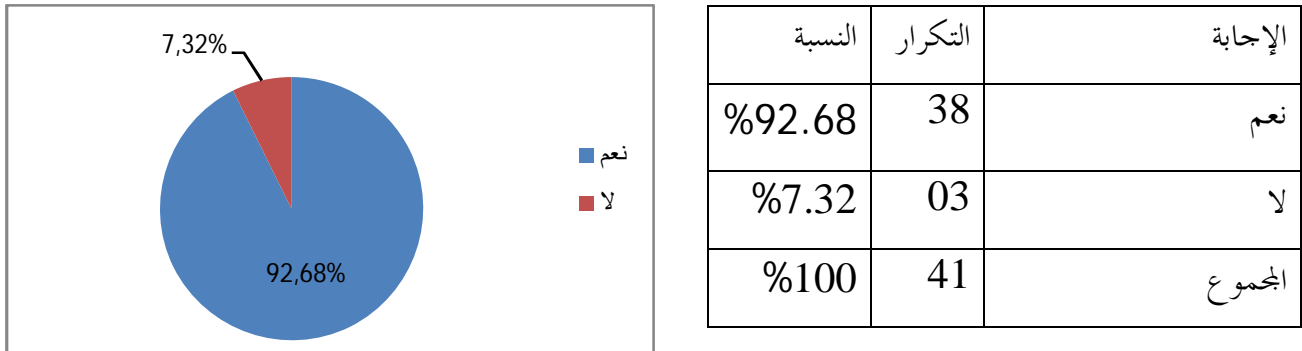
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 95.35% ممن تلقوا التدريب حسن من أداء أعمالهم، في حين 4.65% من العاملين الذين أجابوا بلا، وهذا دليل على أن التدريب الذي يتلقاه العاملين ذات كفاءة عالية، ويتلاءم مع الأعمال الموكلة إليهم، وهذا ما يؤكد صحة النتائج المتوصل إليها الخاصة بالسؤال الرابع.

أما فيما يخص أثر التدريب في إيجاد أنماط جديدة في العمل فقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28): أثر التدريب على إيجاد أنماط جديدة في العمل. الشكل رقم (31): أثر التدريب على إيجاد

أنماط جديدة في العمل.



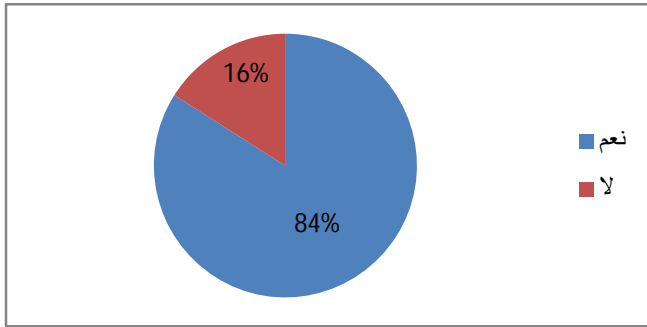
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 92.68% أجابوا بنعم، و7.32% أجابوا بلا، وهذا يدل على أن التدريب الذي يخضع له العمال يواكب التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصال، وهذا ما يؤكد مرة أخرى صحة النتائج المتوصل إليها في السؤال الرابع.

السؤال التاسع عشر: هل طريقة اتصالاتك مع رئيسك وزملائك تشجعك على الإبداع في العمل

الجدول رقم (29): علاقة طريقة الاتصال بالإبداع في العمل. الشكل رقم (32): علاقة طريقة الاتصال

بالإبداع في العمل.



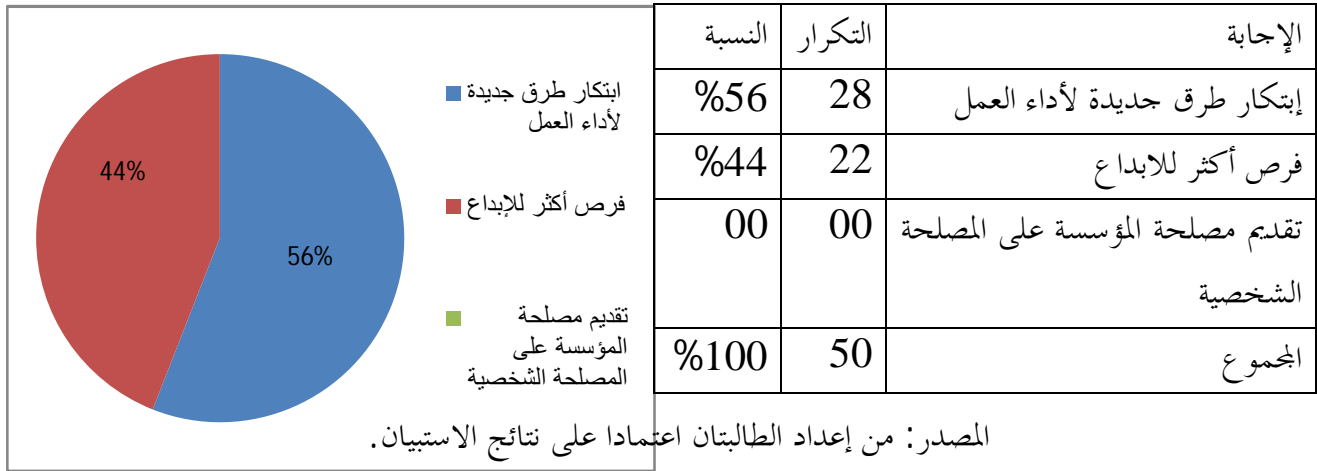
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 84% أجابوا بنعم في حين 16% أجابوا بلا وهذا ما يؤكد صحة النتائج المتوصل إليها في السؤال السادس لأن نوع الاتصال الذي يشجع على الإبداع هو عندما يكون اتصال رسمي وغير رسمي.

السؤال العشرون: ماذا تمنحك ثقة رئيسك فيك ومشاركته في اتخاذ القرار؟

الجدول رقم (30): علاقة ثقة الرئيس بالإبداع. الشكل رقم (32): علاقة ثقة الرئيس بالإبداع.

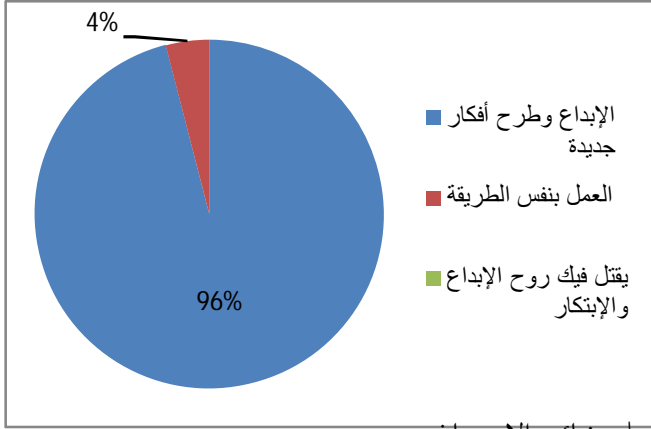


المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ثقة الرئيس بالعمال تدفعهم إلى الابتكار والإبداع لأن من معوقات الإبداع الرقابة الشديدة، وهذا يتعارض مع الواقع لأن الوكالة ليس لعمالها الحق في الإبداع.

السؤال الحادي والعشرون: فيما تساهم طريقة تعامل رئيسك معك؟

الجدول رقم (31): مدى مساهمة طريقة تعامل الرئيس مع العامل في الإبداع. الشكل رقم (33): مدى مساهمة طريقة تعامل الرئيس مع العامل في الإبداع.



النسبة	التكرار	الإجابة
96%	48	الإبداع وطرح أفكار جديدة
4%	02	العمل بنفس الطريقة
00	00	يقتل فيك روح الإبداع والابتكار
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن طريقة تعامل الرئيس مع العاملين تشجعهم على الإبداع وطرح أفكار جديدة حيث بلغت نسبة الإجابة بهذه العبارة 96%، في حين 4% يرون أن طريقة تعامل الرئيس معهم تدفعهم إلى العمل بنفس الطريقة.

خلاصة:

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث والذي كان بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام من استخلاص النتائج التالية:

- تعتمد الوكالة في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

- تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة، كالتدريب والترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة لها.

- باعتبار أن الوكالة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في الابداع.

- مناخ العمل داخل الوكالة جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير والعاملين، ومن خلال الدراسة الميدانية وتواجدنا بالوكالة لاحظنا فعلا ذلك، وهذا من شأنه أن يساعد على العمل، حيث يوجد إنضباط بين المدير والعاملين في التوقيت للعمل، فيمكن جعل هذه الصفة ميزة تنافسية للوكالة، بحيث توجد ثقافة العمل الفرقي، ولهذا يجب إرساء هذه العلاقة وتطويرها.

- إن الوكالة تسعى لتحسين أدائها، وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير والعناية بهم.

- إن العمال يشعرون بالانتماء إلى الوكالة ويعترفون بوجودهم فيها، ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم، ولديهم استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة احد المواضيع الحديثة و المهمة في تسيير ونجاح المنظمات، الا وهو: استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، أي محاولة معرفة ما إذا كان لهذه الإستراتيجية أثراً إيجابياً على إمكانية تجسيد الإبداع التنظيمي.

وقد اشتمل بحثنا هذا على الجانب النظري الذي تطرقنا فيه بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث، والتي تتمثل في إستراتيجية تمكين العاملين والإبداع التنظيمي والعلاقة بينهما، حيث تناولنا في الفصل الاول: استراتيجية تمكين العاملين باعتبارها احدى الاستراتيجيات الحديثة للمنظمات سواء في اقتصاديات الدول المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي اتاحة فرص لهم أكثر على الابداع والابتكار.

أما الفصل الثاني: فقد خصصناه الى الابداع التنظيمي، وعلاقته باستراتيجية تمكين العاملين، لان المنظمات الحريصة على التميز يجب أن لا تدخر أي جهد في اتاحة المجال للعاملين فيها من أجل تشجيع الابداع وتنميته، ويتم ذلك من خلال تفعيل وتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، فمن الصعب أن يفكر العامل المقيد في الابداع التنظيمي.

ويمكن القول بشكل عام أن العنصر المشترك في كافة الدراسات حول تنمية الابداع التنظيمي هو تشجيع الحوار الحر، وتعلم مهارات الاصغاء وتقبل الآراء المخالفة ولا يتم تطبيق ذلك الا اذا اعتمدت المنظمة على استراتيجية تمكين العاملين.

كما تدعّم البحث بدراسة ميدانية في الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسّامساعدت على معرفة العلاقة بين المتغيرين واختبار صحة الفرضيات الموضوعة والتي ما هي في الحقيقة إلا أجوبة أولية لأسئلة البحث.

إختبار الفرضيات:

__ توصلنا من خلال معالجتنا لهذا الموضوع إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تعني نقل السلطة من الادارة الى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وهي إستجابة حتمية للمنظمات التي ضلت لعقود طويلة رهينة للمركزية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

__ في حين نجد أن الفرضية الثانية صحيحة، لأن الابداع التنظيمي يعني إيجاد طرق جديدة بهدف الوصول إلى حل مشكلات معينة.

__ أما من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين بسام فقد توصلنا إلى أنها تركز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

- 1- إن الكفاءة البشرية ونمط إدارتها يعتبران عاملين أساسيين في نجاح المنظمة وتميزها عن مثيلاتها في سوق المنافسة.
- 2- أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرائدة تتدخل في القرار الإستراتيجي، كما أصبحت الإدارة الرئيسية التي تسبق الوظائف الأخرى، ويعتبر الأداء الجيد للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية.
- 3- إن إستراتيجية تمكين العاملين يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة للتغيرات البيئية.
- 4- تمثل إستراتيجية تمكين العاملين إستجابة حتمية للمنظمات التي ضلت لعقود طويلة رهينة للمركزية المفرطة التي تقف عائقا كبيرا أمام استجابتها تجاه الاستفادة من الفرص البيئية، وتجنب تهديدها المتواصلة.
- 5- تمثل إستراتيجية تمكين العاملين طريقا أساسيا أمام المنظمات التي تسعى إلى خلق بيئة عمل تتسم بالثقة العالية والدافعية المميزة في التعاطي مع المشكلات المطروحة بطرق مبدعة.
- 6- إن عملية نقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية قد ساهمت بشكل واضح في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المديرين في التعاطي مع الكم الهائل من المعلومات والقرارات المطلوبة للتصرف إزاء موقف معين، وبما يمكن هؤلاء المديرين من الحصول على الوقت الكافي والمطلوب للتفكير والتدبر في القضايا الجوهرية والمهمة ذات التأثير الكبير على مستقبل المنظمة ومكانتها التنافسية.
- 7- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المنظمة أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات لدى العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 8- إهتمام الوكالة بمواردها البشرية وذلك بتكوين عمالها في مختلف التخصصات حسب الحاجة.
- 9- تعمل الوكالة على توفير ظروف العمل المناسبة بما يمكن العمال من تأدية المهام في ظروف لائقة.
- 10- تنتهج الوكالة نظام إتصال فعال.
- 11- تركز الوكالة على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين، والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعية المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.

الاقتراحات:

- 1- يجب على الوكالة أن تدرك أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية، وتعمل على تفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق والتميز.
- 2- يجب على الوكالة أن تركز على إستراتيجية تمكين العاملين كأحد أهم الإستراتيجيات التي تساعد على تنمية مواردها البشرية، وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف العاملين.
- 3- ضرورة اهتمام إدارة الوكالة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض الموافق دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
- 4- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام في العمل.
- 5- القدرات العالية للإبداعات لا يمكن استخدامها استخداماً أمثل إذا عملت في بيئة مفيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، وإنما لا بد من توفير المناخ المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.
- 6- إتاحة الفرص للمشاركة في تسيير الوكالة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها العاملين والتي يمكن للوكالة أن تستفيد منها.
- 7- العمل على نقل الأفكار الإبداعية إلى الإدارة العليا.
- 8- العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- 9- تطوير وتعزيز سياسة الوكالة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه من خلال فرق العمل مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ليدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل، ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- 10- وضع نظام إلكتروني للانضباط يوضح للعاملين أنواع المخالفات، وما يترتب عليها من عقوبات ويطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمالهم، بما يخدم تحقيق أهداف الوكالة والعاملين إلى جانب نظام حوافز مرنة وفعال.
- 11- محاولة القيام بدورات تدريبية خارج التراب الوطني للاطلاع على التطورات التكنولوجية.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الالمام بالجوانب التي رأيناها مهمة، ويبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى حول هذا الموضوع مثل:

_ استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

_ دور الادارة بالمشاركة في تفجير الطاقات الابداعية لدى العاملين.

_ التمكين ودوره في تحسين أداء المؤسسة.

وفي الاخير فإن بحثنا هذا لا يتعدى إلا أن يكون محاولة منا لإثراء احد أهم المواضيع، ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان.

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007.
- 4- الحسينيه سليم إبراهيم، الإدارة للإبداع نحو بناء منهج نظمي، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2009.
- 5- الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 6- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1994م.
- 7- السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 8- الصرن رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- 9- العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1998م.
- 10- العلاق بشير، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 11- الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 13- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 15- خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- دراكر بيتر، الإدارة للمستقبل، ترجمة بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 17- رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 18- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011م.

- 19- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، .
- 20- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 21- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 22- سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، جامعة قناة السويس، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 23- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2008.
- 25- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 26- عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- عبد الستار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 29- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري، مجلة الإداري، مسقط، العدد 32، 1995.
- 30- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
- 31- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010م-1431هـ.
- 32- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 3، 2004م.
- 33- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 34- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 35- السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 36- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 5، 2009.

- 37- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 38- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 39- مرسي جمال الدين محمد، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 40- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 41- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
- 43- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 44- يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- ب- المذكرات:**

1- الحواطي فطوم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2012-2011

2 _ عادل بن صالح المنقجاء، علاقة الأنماط الإدارية بمستوى الإبداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 1423هـ-1424هـ.

- 3- عزيز دلمان أحمد، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، اليمن، 2011.
- 4- علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

5- كرمية توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

6- محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة قيادية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1995.

ج-المجلات:

- 1- التميمي إياد فاضل، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.
- 2- القريوتي محمد، عوض خلف العتزي، الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، العدد 1، 2006.

د-الملتقيات و المؤتمرات:

- 1- أحمد بلالي، تنافسية المنظمة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 09-10 مارس 2004.
- 2- الدوري زكريا مطلق، أداء المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي السابع، جامعة الزيتونة، تونس، 26-28 أفريل 2004.
- 3- السويطي شبلي، واقع الإبداع التنظيمي لدى إدارة المصارف العاملة في الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الثالث حول التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التنظيمية الخاصة بالضفة الغربية، فلسطين، 27-29 جوان 2000.
- 4- العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر حول إدارة الجودة الشاملة، الرياض، السعودية، 17-18 أفريل 2005م.

5- سعد بن مرزوق العتيبي، المؤتمر العربي السنوي الخامس، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود المملكة العربية، سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007.

6- سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08-09 أبريل 2008.

7- عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08 أبريل 2008.

8- عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08 أبريل 2007.

9- محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، الملتقى الدولي حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة،

الملاحق