

## تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين Activating creativity in business organizations through the introduction of empowerment

د. عائشة شتاتحة

أستاذة محاضرة

جامعة عمارثليجي بالأغواط

hazimou2007@yahoo.fr

### ملخص

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وقد تم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية. "Empowerment"، حيث يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمراً لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن.

الكلمات الدالة: التمكين، قوة التمكين، أبعاد التمكين، الإبداع، الإبداع الفني، الإبداع الإداري

103

### Abstract

The Term of empowerment is One of the Modern Terms; It was appear in the dictionary of the U.S. administration "Empowerment", Where it occupies this procedure or method in the management of human resources great importance in particular; if you think about the organization in the application of total quality management, and in general it Has an important role in the success organizations Which destined for to the customer, It helps to creativity and innovation among individuals, and also to shorten the times such as: production period and the duration of decision-making, so there believes that empowerment employees in organizations which focuses on the customer is is essential for individuals dealing directly with customers in order to enable them to make all the decisions necessary in dealing with customers.

**Key words:** Empowerment, the power of empowerment, the dimensions of empowerment, creativity, artistic creativity, creativity administrative

### مقدمة:

الإبداع هو في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئة الديناميكية، والإبداع لا يمكّن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضاً من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار، حيث تظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل،

كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

كما أن الإبداع يمكن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، لأن نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة العنصر البشري وإخلاقه فيما يقوم به من أعباءه بالإضافة إلى أنه أساس النجاح لأي منظمة

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين كما أنه من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة ومن أهم مداخل تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

وعليه سوف نحاول من خلال هذا المقال الاجابة على الاشكالية التالية: إلى أي مدى تصل درجات تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين؟ وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

أولاً: مدخل إلى مفهوم التمكين؛

ثانياً: الإبداع المفهوم والأساسيات؛

ثالثاً: تفعيل الإبداع في المنظمات من خلال مدخل التمكين.

### أولاً: مدخل إلى مفهوم التمكين "Empowerment"

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع مشاركة العمال وأصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد أو باختصار تمكين العاملين ما هو إلا زيادة في مشاركة العاملين.<sup>1</sup> حيث ظهر مفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات، وتقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم باعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، وبالتالي سوف يخلق لدى المرؤوسين شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل<sup>2</sup>، وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة<sup>3</sup>.

## 1- مفهوم التمكين:

يوصف التمكين كمفتاح أساسي يؤثر صفة ممارسة الديمقراطية في المنظمات من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل.

عرف Invancevichetal التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل في هذا التعريف نجد أن Invancevichet وزملائه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة<sup>2</sup>

وعرف Saevens التمكين بأنه: هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة "TQM" إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة كما لا يختلف Hellviegel مع مفهوم التمكين سالف الذكر، إذ يصف التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أوضح العاملين السلطة، المهارات، الحرية... للقيام بوظائفهم" والذي اتفق بدوره مع Schermerhorn في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم<sup>3</sup>.

ومن أهم التعريفات لمفهوم التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها<sup>4</sup>.

كما ينظر للتمكين على أنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في صنع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة<sup>5</sup>.

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع<sup>6</sup>.

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المنظمة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين هو أنه يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته).<sup>7</sup>

كما أوضح **Randolph and Sashkin** أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.<sup>8</sup>

مما سبق التعرض إليه من تعاريف ومفاهيم للتمكين يمكننا القول إن التمكين ما هو إلا نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل مشاكلها وصنع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.<sup>9</sup>

## 2- متطلبات التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

1- الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين في مرؤوسهم، وقد عرض 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، فعند ما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

- 3- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين 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.
- 4- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد.
- 5- الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.
- 6- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللازم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- 7- مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.<sup>10</sup>

و الجدول التالي يوضح متطلبات تمكين العاملين وميزاته.

#### جدول رقم (01) : مزايا تطبيق متطلبات التمكين

الميزات	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع لانتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: محمد سامر العجمي " تمكين العاملين"، (مذكرة ماجستير منشورة، فرع ادارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009)، ص 12- 13.

## 3- قوة التمكين:

تختلف درجات التمكين الممنوحة أو المسموح بها من منظمة إلى أخرى وذلك يرجع إلى درجة المركزية المطبقة فيها وهنا أشار Shacklelor إلى أن التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا<sup>11</sup>، وهنا يشير التمكين إلى المستويات الدنيا واشتراكها في اتخاذ القرارات ما يقودنا إلى استنتاج أن التمكين يعتمد في منظمات تميل إلى اللامركزية والإدارة بالمشاركة وهذا ما أتت به الاتجاهات الحديثة في إدارة أعمال المنظمات وخاصة الرؤيا الحديثة اتجاه الموارد البشرية والتي تتميز بمزيد من الانفتاح.

وقد قارن الباحثون بين التمكين والتفويض عندما يقرر المدير، أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال المساعدة في تطوير المرؤوس أو تفويضه للأعمال ذات المخاطر المنخفضة، أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.<sup>12</sup>

إن وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها من خلال توفير مستلزماته لديها ينتج عنه موظفون ممكنون، والموظف الممكن هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولد نتيجة قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومسؤولية نتائجه<sup>13</sup>، ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءتهم ما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات.<sup>14</sup>

من خلال أدبيات التمكين تم تحديد اتجاهين عامين للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي ويقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، لأنه يقصد أن التمكين يتم عندما تتشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي مع المستويات الدنيا في وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات عديدة كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين الذي يظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الإختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل.<sup>15</sup>

## 4- شروط ودرجات التمكين في المنظمة :

## شروطه :

حدد بعض المفكرين في الإدارة شروطاً أساسية للتمكين، إتفق أغلبهم على الشروط التالية لإنجاحه:

- تدريب العاملين؛
- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير؛
- الثقة في العاملين؛
- إعادة هيكلة نظم المكافآت؛
- تدعيم الأخذ بالمخاطر.<sup>16</sup>

وبتوفر هذه الشروط السابقة الذكر يمكن للمنظمة أن تضمن تطبيق التمكين بين موظفيها ما يقودهم إلى الشعور بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونموها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم في رسم رسالة المنظمة وتحقيقها.<sup>17</sup>

## درجاته :

للمتمكين درجات، فهنا التمكين الكامل، حيث الحرية في صنع كافة القرارات واختيار سبل تنفيذها إلى مدى أقل من ذلك ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين، أما الأول فهو درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفه التمكين أما الثاني فهو قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة، وقد حدد برنامج الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية المعايير التالية لقياس درجة أو مستوى التمكين كما يلي:

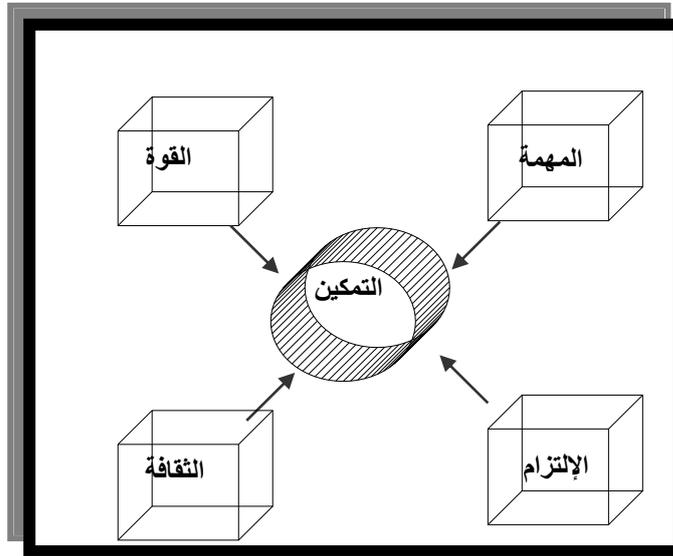
- تعزيز ثقة الإنسان في ذاته؛
- زيادة قدرته ووعيه في التغيير عن مطالبه؛
- تنمية قدراته على اتخاذ القرارات؛
- زيادة قدرته على العمل مع الآخرين.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن تمكين العاملين ما هي إلا عملية دعم قوة الأفراد من خلال عدة مسارات بزيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل وخاصة اتخاذ القرارات وإعطائهم حرية التصرف والرقابة الذاتية، ومنحهم السلطة والمسؤولية...، على أن تدعم ثقافة المنظمة هذه المسارات.<sup>18</sup>

## 5- أبعاد التمكين :

حدد *Lashely and Megoldrick* أبعاد التمكين بما يمكن أن توفر وسيلة كوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

### الشكل رقم (01) : أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الباحثة

أ- المهمة (Task): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

ب- القوة (Power): إن أول خطوات التعمق في مفهوم التمكين تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين وهو يركز على الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وما المهام التي يقوم بها الفرد الممكن وإلى أي مدى تصل السلطة التي يمتلكها وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود المشاركة العاملين في السلطة لتعزيز شعورهم بالتمكين

ت- الإلتزام (Commitment): هنا يتم إكتشاف الإفتراضات عن مصادر التزم الافراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

ث- الثقافة (Culture): أما البعد الرابع فهو يبحث في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وإلي أي مدى يمكن الثقافة التنظيمية القوية أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين<sup>19</sup>، ووفقا للكتابات في هذا الموضوع فإنه من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس ايجابيا على مستوى الإنتاجية.

## ثانياً: الإبداع المفهوم والأساسيات

تمتاز البيئة الدولية الراهنة بالاضطراب والمنافسة غير العادلة، فالمؤسسات تعيش في اقتصاديات غير مادية، اقتصاديات المعلوماتية، اقتصاديات أختزل فيها عنصر المكان والزمان؛ لذا تبرز أهمية الإبداع كخيار إستراتيجي، يسمح للمنظمات من التكيف مع هذا المحيط، فما هو الإبداع إذن ؟ قبل التطرق لمفهوم الإبداع لابد من الإشارة إلى أن هناك الكثير من المفاهيم ذات الصلة، بل أن البعض يستخدمها كبديل، أو على أنها مفاهيم تعبر على نفس معنى الإبداع.

### 1- تعريف الإبداع:

الإبداع كلمة تلفت الانتباه، وإذا سمعناها فإنها تذكرنا بالتميز والتفرد وتستخدم غالباً للمدح، وإسباغ صفات الذكاء على صاحبها، وللإبداع مفاهيم عديدة تختلف في الألفاظ وتتفق في المعاني والأهداف، إذ يمثل الإبداع غالباً الرمز للموهبة الخلاقة، فالإبداع لغةً من بَدَعَ الشيء: أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع، وابتدع الشيء: اخترعه، والإبداع عند الفلاسفة: إيجاد شيء من العدم، كما جاء في المعجم الوجيز.

وعليه نجد لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity)، ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات فقد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفاً عن الأخرى وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد

أورد ابن منظور\* تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع, وبدع الشيء, مبتدعه, وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه. والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.<sup>20</sup>

الإبداع هو " العملية التي يترتب عليها إيجاد أو خلق أو ظهور بفكرة أو ممارسة أو منتج أو نظرية أو اختراع أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة و/أو عمليات و/أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها"<sup>21</sup>

ولقد تعدد المصطلحات المتداولة لتعريف الإبداع نورد منها على سبيل المثال:

- أن ترى ما لا يراه الآخرون.
- أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة.
- القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة.
- تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة.
- الأفكار أو الوسائل أو الطرق أو الأشياء المادية الجديدة بالنسبة إلى الأفراد التي تتبنى ذلك، وقد يكون الابتكار منتجاً جديداً، أو مرحلة عملية إنتاج جديدة أو تطبيقاً جديداً لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل.

## 2- أنواع الإبداع المؤسسي:

عند الحديث عن الإبداع في المنظمة لابد من الإشارة إلى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود به، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع وأعطوا مسميات متعددة أو حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمة وهما:

- الإبداع الفني: وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.<sup>22</sup>

## 3- مستويات الإبداع وأبعاده:

إن للإبداع العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي:

أ. الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوى القدرات وسمات إبداعية وأن أهم خصائص الفرد المبدع هي: المعرفة، التعليم، الذكاء، صاحب روح مخاطرة ومثابرة وعالي الدافعية كذلك تكون طفولته اتسمت بالتنوع، إضافة إلى ميله للتفاعل وتبادل الآراء.

وقد حدد روبي هذه السمات كما يلي:

- الميل نحو الفضول وحب الإطلاع وحبه للتطور؛
- ذو معرفة وتلقائية؛
- شفافية تجاه المشكلات؛
- وضوح الرؤية؛
- الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة؛

رغم هذا كله إلا انه لا يوجد اتفاق واحد حول صفات المبدع بين جميع الكتاب ولكن يشتركون في بعض السمات أهمها: حب الإطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، والاستقلالية في الحكم، تحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة، وعدم الانصياع.<sup>23</sup> هذا ويواجه الفرد المبدع مجموعة من المعوقات نحصرها فيما يلي:

- المعوقات الإدراكية: وهي في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها، أو تضيق نطاقها.
- الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني إتجاهات المجاورة لما هو شائع.

ب. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو نمط يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة سواء كان (قسم، إدارة، لجنة) إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، ويعود ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرؤى والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، كما إن الإبداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل أساسية منها:

- الرؤية: عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأفراد ويولد توحيد في التصور والفكر، وكل ذلك يساعد في هذه العملية (الإبداع).

- ضرورة الاهتمام بالتفوق والتميز في الأداء وهذا يشجع على إيجاد المناخ المناسب الذي يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل.
- البيئة والمناخ والواقع المعيشي يشجعان الأفراد على تنشيط الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح.
- المساندة والدعم والمؤازرة فحتى يكون للإبداع صدى وتبلور يجب إن يكون هناك مناخ مساعد وخاصة من ناحية الدعم والمساندة لعملية التغيير.
- كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة
- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.<sup>24</sup>
- تنوع الجماعة حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.
- ج. الإبداع على مستوى المنظمة: أو الإبداع المنظمي أو التنظيمي، إن الإبداع على مستوى المنظمات المعاصرة لم يعد قضية كمالية أو هامشية، بل أصبح ضرورة لازمة ولا يمكن للمنظمة أن تتخلى عنه، وحتى يكون الإبداع في المنظمة يتطلب فإن ذلك يتطلب توافر جملة من الشروط وهي:
  - إلزامية الاعتقاد أن الريادة والإبداع تأتي من خلال أشخاص ذوي تفكير علمي.
  - إدراك وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تكييف تفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلام.
  - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهي التعود على التفكير المطلق والشامل.

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إذ أن المنظمات المبدعة تتصف بجملة من الصفات، أهمها:

- أنها تميل نحو التجربة المستمرة؛
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين؛
- كما أن المنظمات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة والجمع بين الشدة واللين معا.

ويعتبر الإبداع على مستوى المنظمة صمام الأمان لتحقيق استمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الإنسان والمنظمة وأصبحت الحاجة للإبداع واضحة في المنظمات المعاصرة وذلك لأنه أداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالمنظمة التي لا تبعد تهرم بسرعة وتزول خلال مدة قصيرة، ومع تزايد وتسارع معدلات المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الإبداع كأحد الخيارات الإستراتيجية وتؤكد الدراسات أن أفضل المنظمات هي تلك القادرة على الإبداع باستمرار فضلاً على أن الكثير من الدراسات أشارت إلى أن الإبداع المتواصل هو الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية.

كما أن أبعاد الإبداع تظهر على ثلاثة مستويات تتمثل في الجانب المعرفي، الوجداني، وجانب المناخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (02): أبعاد الإبداع

نوع المناخ	أبعاد وجدانية	أبعاد معرفية
مشجع	الانشغال بالذات مقابل التركيز على المشكلات.	التفكير المعرفي التذكر
مساند	التلقائية . مقابل الكبح	التفكير الإبداعي التجديدي
محايد	الاستقلالية . مقابل التبعية	التفكير الإبداعي التقليدي
معيق	التسليم بالغيبيات . مقابل إنكارها	التفكير الإبداعي التقييمي
مدمر	الديمقراطية . مقابل التسلطية	

المصدر: ماجدة حين حن محمد " فعالية برنامج نشاط في الجغرافيا لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب المتفوقين بالمرحلة الثانوية" , رسالة دكتوراه, جامعة عين شمس , 1995م, ص 64-93.

وبلاحظ على الإطار السابق لأبعاد الإبداع أنه يمكن أن يسهم في تحقيق مزيد من الفهم لطبيعة النشاط الإبداعي، وفي تصور ما يمكن عمله لتعديل الظروف البيئية، أو التخفيف من آثارها السلبية على النشاط المبدع<sup>25</sup>.

### ثالثاً: تفعيل الإبداع في المنظمات من خلال مدخل التمكين

إن المنظمات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ابتكار أو اكتشاف يظهر في العالم العربي برمته يقابله 16000 في كوريا الشمالية ويقابله تقريباً 44.000 في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(\*)</sup>. وهذا يستدعي من الدول العربية إعادة التفكير بمشاريع التنمية والتطوير والإبداع؛ بجعل هذه الأمور من أهم أولوياتها.

وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز ووترمان في "البحث عن التميز". ويؤكدان في كتابهما، على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة<sup>26</sup>.

إن التمكين ما هو إلا إجراء مهم يخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية، ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الاستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون.

- التعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.

- توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.

- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.

- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.

- تدريب وتأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية.
- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.
- الاعتراف وتخصيص نظام للمكافآت.<sup>27</sup>

### وتنجح منظمات الأعمال في تفعيل الإبداع من خلال وعيها بـ:

- حاجة المنظمة للإبداع: تواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها سيكون مصيرها التراجع والإفلاس.
- على المنظمة دعم وتشجيع الإبداع: وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها وذلك بدعم المنظمة لجهود التمكين وذلك بإعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز،، توفير مناخ تنظيمي يرفع من أداء المنظمة، تشجيع وتحفيز المبدعين
- البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.
- توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:
  - التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.
  - توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.
  - تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- الثقافة الإنسانية: بالتركيز على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه، وبالتالي إيجاد ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.
- فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات.

## مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن أن تتحقق للمنظمة. مع الإشارة إلى أن إستراتيجية التمكين أصبحت أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية ونوجز هذه المزايا فيما يلي:

- 1- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
  - 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛
  - 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
  - 4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور الروتينية للصف الثاني من الإدارتين؛
  - 5- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه لإنشاء إدارات لوظائف جديدة؛
  - 6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمن وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار؛
  - 7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي؛
  - 8- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي ايجابي تنفيذ الإستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.<sup>28</sup>
- لقد أثبتت الشواهد الميدانية أن المنظمات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين قد جاءت بنتائج أفضل من منافسيهم ففشل المنظمة لا يأتي من منافسين في المقام الأول، إنما يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح المنظمة، فالعمالة (الموارد البشرية) المعاتبية، قد تؤدي إلى فشل المنظمة بفعل ضعف دوافعها نحو العمل، وليس بفعل تسويق معلومات المنافسين وعليه فكل منظمة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية تبدأ من مواردها البشري واستغلال طاقاته الكامنة واكتساب رضاه وولائه للمنظمة من خلال التمكين.<sup>29</sup>
- كما وتتمثل أهمية التمكين لمنظمات اليوم في تحقيق عدة نتائج ايجابية تعود بالفائدة بالدرجة الأولى إلى المنظمة ثم إلى الفرد في حد ذاته وقد تنوعت أهمية تمكين العاملين من خلال:

- دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
- هناك علاقة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي؛
- جودة القرارات والانتماء للمنظمة؛
- وضوح دور المسؤولية الوظيفية؛
- وضوح دور الأداء الإنتاجي وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة؛
- توطيد العلاقات بين الوحدات الإدارية والإبداع كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الإتصال في المنظمة.
- وقد وجد أن هناك علاقة بين تدني فاعلية المنظمة وضعف التمكين بها مما يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة ومثل هذه النتائج ترجح كفة الحاجة إلى زيادة استثمار نظرية تمكين العاملين في المنظمة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> رفعت كورجك، التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، ورشة عمل منظمة من قبل شركة مهارات الزيت والغاز للهيئة المصرية العامة للبترول، خلال 7-10/06/2009، مقال "الموارد البشرية مع سير تميز الإدارات"، ص 2.
- <sup>2</sup> رياض أبا زيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 2، الأردن، جامعة آل البيت، 2010، ص. 499.
- <sup>3</sup> Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- <sup>2</sup> soltan kermaly ; management idies ; in brief ; buterworth heinemann ; new york ; 1997 ; p138.
- <sup>3</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، البارودي، 2009، ص 27.
- <sup>4</sup> Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995). *Empowering Service Employees*, *Sloan Management Review*, summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), *the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.
- <sup>5</sup> - أفندي عطية، تمكين العاملين مدخل للتعيين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص
- <sup>6</sup> Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, pp. 65-66.

<sup>7</sup> يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، أريد، بدون سنة نشر، ص18.

<sup>8</sup> Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.

<sup>9</sup> - العتيبي سعد بن مرزوق، نفس المرجع السابق، ص6.

<sup>10</sup> محمد سامر العجمي " تمكين العاملين"، (مذكرة ماجستير منشورة، فرع ادارة أعمال، كلية لاقتصاد، جامعة دمشق، 2009)، ص 12-13.

<sup>11</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، 17-18- أبريل 2005، ص5.

<sup>12</sup> - نفس المرجع السابق، نفس المكان

<sup>13</sup> - المعاني، أحمد اسماعيل، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية، المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 22.

<sup>14</sup> - cook c.w vand Humsaker spl , Management and organizational behavior , New york , Mc grow – Hill , 2001 P 258.

<sup>15</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>16</sup> - مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 232.

<sup>17</sup> - عبد الرحمن بن عبد الله الشنقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، محور: الشراكة بين القطاعين العام والخاص وزارة التخطيط، اكتوبر 2002 م، الرياض، ص 7.

<sup>18</sup> - نفس المرجع السابق نفس المكان

<sup>19</sup> - نفس المرجع السابق، نفس المكان

\* المؤرخ المسلم أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الإفريقي الأمازيغي ولد في محرم 630 هـ 1232/مولود بقفصة تونس. تتلمذ على يد عبد الرحمن بن الطفيل ومرضى بن حاتم ويوسف المخيلي وأبو الحسن علي بن المقير البغدادي والعالم الصابوني. كان عالماً في الفقه واللغة، له شعر رقيق. عي في آخر عمره وتوفي في مصر عام 711 هـ 1311/م.

<sup>20</sup> www.molwick.com

<sup>21</sup> http://www.hrdiscussion.com

<sup>22</sup> أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، للفترة 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب - البليدة، ص 9، 10.

<sup>23</sup> محمد الصريفي، الإدارة الرائدة، ط01، عمان، دار الصفاء، 2003.

<sup>24</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، ادارة الابداع والابتكار، ط1، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2006.

<sup>25</sup> ماجدة حين حن محمد " فعالية برنامج نشاط في الجغرافيا لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب المتفوقين بالمرحلة الثانوية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1995 م، ص 64-93.

(\*) عن فاروق الباز مدير مؤسسة ناسا للفضاء السابق في مقابلة تلفزيونية مع محطة الجزيرة عام 2004. أكد أيضاً على أن كل اكتشاف في مصر يقابله 16000 في كوريا و48000 في أمريكا.

<sup>26</sup> Carnall,C. (1999), Managing Change In Organizations, Third Edition, London, Prentice-Hall Europe, pp.83-93.

<sup>27</sup> www.hrdiscussion.com

<sup>28</sup> - سامي الطوخي، ادارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل، بمصر، مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع، أكتوبر 2002، ص 25. سعيد شعبان حامد الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم الى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، أساتذة مساعدين، جامعة الأزهر كلية التجارة، 2006، ص 44.

<sup>29</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص، 233.