



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين
دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة -

المشرف	اعداد الطلبة
بوزاهر صونية	1 سلامة أحلام
	2 بطاط رميسة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	لبيض ليندة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوزاهر صونية
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سراج وهيبة

السنة الجامعية 2023/2022

كلمة شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا
نحمد الله عز وجل الذي انعمنا نعمة العلم ووفقتنا إلى بلوغ هذه الدرجة
بفضله وعونه وبعد جهد ومثابرة تم إنجاز هذا العمل
المتواضع والذي نتوجه من خلاله بالشكر
إلى كل من :

ساعدنا من قريب أو بعيد وهم كثر، وخص بالذكر
الأستاذة المحترمة الدكتورة بوزاهر صونية على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة على مستوى
المنهجية وعلى مستوى المضمون العلمي للبحث.
كما نتقدم بشكرنا إلى اللجنة الموقرة لقبولهم مناقشة موضوع البحث
كما نسجل شكرنا وتقديرنا من جديد لكل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخص
بالذكر عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجية- ولاية ميلة -
والى كل من لم يساعفنا الحظ في ذكر اسمائهم
نتقدم بالشكر الجزيل لهم راجين من المولى عز وجل
أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى
{{نسال الله لنا ولكم التوفيق}}

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على

خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم؛

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أمي الغالية "مليكة" التي حملتني

وهنا على وهن جنينا وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا ورافقتني

بدعائها كبيرة حفظها الله وأطال في عمرها؛

إلى رمز العطاء والسخاء والتضحية إلى أعلى من نطقت به شفتاي

أبي الغالي "عثمان" حفظه الله وأطال في عمره؛

إلى إخوتي الأعمام إلى كل من شاءت الأقدار أن تجمعني بهم

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة

إلى روح الغاليتين على قلبي "جدتي الغالية" و"والدتي" طيب الله ثراهما وجعل الفردوس دارهما ومستقرا

لهما

إلى كل العائلة الكريمة أبي، الإخوة و الأخوات، خالي وخالتي والجد العزيز حفظه الله

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

المخلص:

لقد كان هدف هذه الدراسة هو التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين من خلال استعراض الأدبيات النظرية لتمكين الإداري، وإبداع العاملين، واختبار أثر وجود تأثير بين التمكين الإداري وإبداع العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة (سوناريك - فرع فرجيوة - ولاية ميله-) ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة وزعت على 140 عامل من عمال مؤسسة (سوناريك - فرع فرجيوة - ولاية ميله -) وكانت النسبة 93%، ولقد اعتمدنا في تحليل البيانات للاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول EXCEL واختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، إبداع العاملين، مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله -.

Summary:

The aim of this study was to identify the relationship of administrative empowerment with the employees' placement, by reviewing the theoretical literature for administrative empowerment and employee creativity, and testing the impact of an effect between administrative empowerment and employee creativity through a field study at (Sonarik – Fardjioua branch) and to achieve this, a design was prepared A questionnaire distributed to 140 workers from the (Sonarik – Virginia branch) workers, and the percentage was 85%. In analyzing the data, we relied on the statistical package for social sciences (Spss) and the Excel spreadsheet program to test the hypotheses. We used the arithmetic mean and standard deviation. Regression and correlation analysis to prove the existence of a relationship between administrative empowerment and employee creativity

Key words:

Aministrative, impowerment , creativity of workers , smart sonarik fardjioua unit – mila state

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتوى
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
IV	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: التمكين الإداري
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
2	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
3	ثانياً: التطور التاريخي للتمكين الإداري
4	ثالثاً: خصائص التمكين الإداري
5	رابعاً: أهمية التمكين الإداري
7	المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري وأبعاده ومبادئه ونماذجه
7	أولاً: أهداف التمكين الإداري
7	ثانياً: أبعاد التمكين الإداري
14	ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري
15	رابعاً: نماذج التمكين الإداري
18	المطلب الثالث: تطبيق التمكين الإداري
18	أولاً: دواعي تبني التمكين الإداري
19	ثانياً: متطلبات تطبيق التمكين الإداري
20	ثالثاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري
22	رابعاً: أساليب التمكين الإداري

24	خامسا: فوائد تطبيق التمكين الإداري
24	سادسا: معوقات تطبيق التمكين الإداري
25	المبحث الثاني: إبداع العاملين
25	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إبداع العاملين
26	أولا: مفهوم الإبداع ومبادئه
28	ثانيا: خصائص الإبداع وأهميته
29	ثالثا: دوافع تبني الإبداع
30	رابعا: عناصر الإبداع
32	المطلب الثاني: مراحل إبداع العاملين ومستوياته وأنواعه
33	أولا: مراحل الإبداع
33	ثانيا: مستويات الإبداع
34	ثالثا: أنواع الإبداع
35	المطلب الثالث: نظريات واستراتيجيات إبداع العاملين ومعوقاته
35	أولا: نظريات الإبداع
37	ثانيا: استراتيجيات الإبداع
38	ثالثا: أساليب تنمية الإبداع
39	رابعا: معوقات الإبداع
40	المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين
41	المطلب الأول: دور تفويض السلطة والاتصال في تحقيق الإبداع لدى العاملين
43	المطلب الثاني: دور التدريب والتحفيز في تحقيق الإبداع لدى العاملين
45	المطلب الثالث: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع لدى العاملين
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية - ولاية ميلة -
49	تمهيد الفصل
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك الأم
50	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناريك
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية
50	المطلب الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك
52	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية - ولاية ميلة -

53	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله -
54	المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية-فرجيوة-
55	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة سوناريك فرجيوة - ولاية ميله -
53	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار العلاقة والفرضيات
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
83	قائمة المراجع
88	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أبعاد التمكين الإداري	8
02	فوائد تطبيق التمكين الإداري	24
03	معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" للاستمارة	56
04	تصنيف متوسطات إجابات أفراد المجتمع	57
05	توزيع وجمع الاستبيان على مجتمع الدراسة	58
06	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	59
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	60
08	توزيع الأفراد حسب مستواهم التعليمي	61
09	توزيع الأفراد حسب مستواهم التعليمي	62
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	63
11	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعده التدريب	64
12	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعده التحفيز	65
13	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير	67

	لبعد الاتصال	
68	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعد فرق العمل	14
69	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعد تفويض السلطة	15
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	16
71	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثاني	17
73	معامل الارتباط بيرسون بين استخدام التمكين الإداري وأبعاده	18
74	معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وأبعاده على إبداع العاملين	19
75	أثر التدريب على إبداع العاملين	20
76	أثر التحفيز على إبداع العاملين	21
76	أثر الاتصال على إبداع العاملين	22
77	أثر فرق العمل على إبداع العاملين	23
77	أثر التدريب على إبداع العاملين	24
78	أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين	25

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين الإداري	17
02	أنواع الإبداع	34
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	51
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه- ولاية ميله-	54
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	59
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستواهم التعليمي	60
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	61
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	62

فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
90	الاستبيان	01
65	قائمة الأساتذة المحكمين	02
96	نتائج Spss	03

المقدمة

المقدمة:

إن تطورات بيئة الأعمال زادت من حاجة المؤسسات إلى الإبداع للمحافظة على ثباتها وبقائها وتعزيز موقعها التنافسي، ويعتبر تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين من بين الطرق التي تجعل من المؤسسة مؤسسة إبداعية، فالقضية الرئيسية للمؤسسات هي كيفية تحفيز وتدريب العاملين فيها لأجل صياغة وتجسيد أفكارهم الإبداعية، مما فرض على المؤسسات إيجاد طرق حديثة لاستغلال الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة لحل المشاكل، ومن هنا لا بد من بناء مؤسسات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهاج في إدارة العاملين فيها من أجل فسح لهم مجال الإبداع.

ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل، وكسر الجمود الإداري والتنظيم الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ؟؟

الأسئلة الفرعية:

تتضمن الإشكالية الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر التدريب على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ؟
- هل يوجد أثر التحفيز على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ؟
- هل يوجد أثر الاتصال على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ؟
- هل يوجد أثر فرق العمل الجماعي على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ؟
- هل يوجد أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ؟

1- الفرضيات :

❖ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - عند مستوى

الدلالة 0.05.

❖ الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد أثر التدريب على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - عند مستوى الدلالة

0.05.

2- لا يوجد أثر التحفيز على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - عند مستوى

الدلالة 0.05.

3- لا يوجد أثر الاتصال على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05.

4- لا يوجد أثر فرق العمل الجماعي على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05 .

5- لا يوجد أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05 .

2- مبررات اختيار موضوع الدراسة :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التمكين الإداري و إبداع العاملين.
- الموضوع لم يتم تناوله بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- حاجة المؤسسات الجزائرية لاسيما الاقتصادية منها للإصلاحات الإدارية التي تؤدي إلى استمرارها
- إمكانية إسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية.

أهمية الدراسة :

تتبع الأهمية الرئيسية للدراسة من حيث أهمية "التمكين الإداري" حيث يمثل أحد أهم الموارد التي تمكن إدارات المؤسسات من توفر المعلومات، امتلاكها الثقافة التنظيمية، وروح عمل الفريق، القوة والالتزام والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تهتم بإبراز أهمية التمكين والبحث في أثره على إبداع العاملين بالمؤسسة، لكونه يمنح العاملين القدرة على إظهار قدراتهم وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب والتحفيز والعمل في شكل فريق متكامل مما يدفعهم إلى المزيد من التميز.

أهداف الدراسة:

من بين الأهداف المسطرة في بحثنا نذكر:

- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وخصائصه وأنواعه وأهم معوقات تطبيقه.
- التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة -
- تنوير مسؤولي مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة - بأهمية وفوائد التمكين الإداري
- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة -
- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة -
- التعرف على علاقة التمكين الإداري في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين.

3- منهج الدراسة وأدواته:

للإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال مفهوم التمكين الإداري وأبعاده، بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم إبداع العاملين، وقد اعتمدنا في دراسة حالة على توضيح أثر بين التمكين الإداري وإبداع العاملين باستخدام الاستمارة (الاستبانة) والمقابلة، وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات التي تمت مع الأساتذة لاستكمال بناء الاستمارة وتحكيمها وتوزيعها على مجتمع البحث.

4- حدود الدراسة:

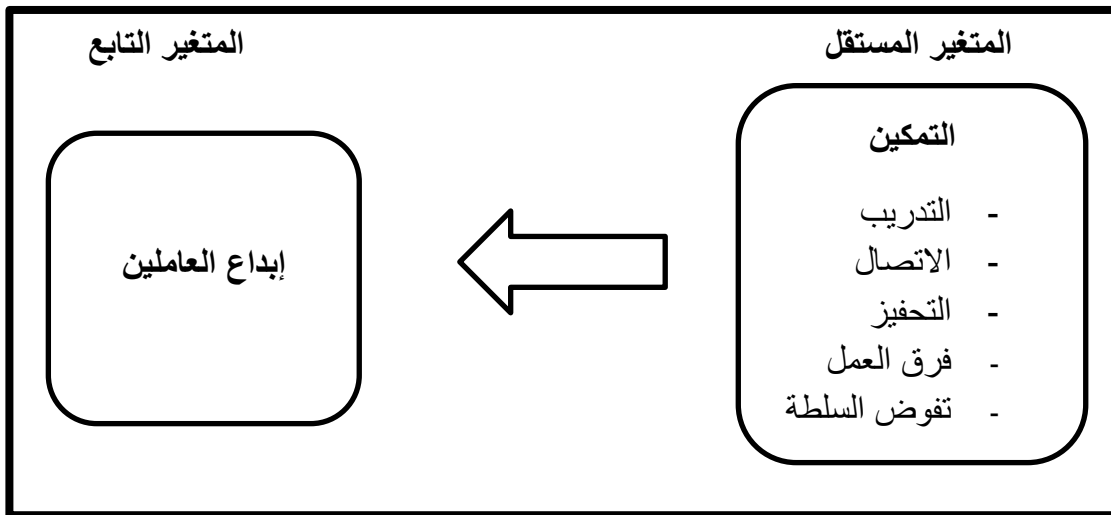
الحدود المكانية : تم إجراء بحثنا بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو. - ولاية ميلة -

الحدود الزمنية : مدة الدراسة من الفترة الممتدة من 2023/2/4 إلى 2023/4/29

5- نموذج الدراسة :

شملت الدراسة على متغير مستقل وهو التمكين الإداري ويشمل خمسة أبعاد يجمع عليها بعض الكتب والمراجع الذين تناولوا هذا الموضوع لتكون محل الدراسة وهي كالتالي: (التحفيز، التدريب، الاتصال، فرق العمل الجماعي تفويض السلطة) والمتغير التابع إبداع العاملين.

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

6- صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت المخصص للدراسة

7- الدراسات السابقة:

من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية نذكر منها :

الدراسة الأولى: وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان ،التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ،2012:

تناقش هذه الرسالة التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال حيث مثل موظفي شركة جوال في قطاع غزة مجتمع هذه الدراسة وعددهم 250 موظف وموظفة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الفاعلية الإدارية وتبني أسلوب التمكين من قبل المديرين وقبول تطبيقه في مجال عملهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقته التمكين الإداري بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ومدى علاقة التدريب والحوافز وتفويض السلطة والاتصال وفرق العمل بإبداع العاملين في الشركة استعانت الباحثة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر طريقة في البحث عن الحاضر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن جميع أفراد المجتمع كانوا موافقين على الدور التدريبي الذي تقدمه الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وكل من عامل التدريب العمل والحوافز وتفويض السلطة، ونستنتج من ذلك أن اجتماع هذه الأبعاد معا في مجال تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين عالي في مستوى الإبداع لدى العاملون في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

وقد أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي كان من أهمها لفت اهتمام العاملين بموضوع ينبغي لهم التدريب عليه وهو تحمل المسؤولية وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي، إضافة إلى التركيز على موضوع المكافأة حيث تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول بالتالي سوف تشجعه على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال وصولا إلى الإبداع في مجال عمله، إضافة إلى تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع التطورات التكنولوجية.

الدراسة الثانية: هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين،2012:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري، وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة وقد بلغ العدد الإجمالي للأفراد مجتمع الدراسة 266 شخص وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 266 استبانة وبلغت نسبة الاستيراد 75 % وخلصت الدراسة إلى أن أفراد المجتمع يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 78.44%.

بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51 % كما وافق أفراد المجتمع على توفر الإبداع بجميع أبعاده في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة.

وأوصت الدراسة لكلتا الجامعتين بالعمل على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

الدراسة الثالثة : بن تريح إبراهيم، اثر التمكين الإداري على سلوك الإبداعي لدى العاملين، 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين، بمؤسسة اتصالات الجزائر المدرية العملية للاتصالات بورقلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 66 موظف ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

هناك اهتمام متوسط لتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

هناك اهتمام عام كذلك للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة.

وتم تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج:

ضرورة الاهتمام بالعمل من خلال تعزيز الثقة والتعاون ضمن فريق عمل متكامل لاسيما الإدارة التشاركية وكذلك أوصت بضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية لما له من أهمية في مؤسسات الأعمال المعاصرة، ومنح صلاحيات أكثر للعاملين، وأوصت كذلك بالاهتمام بالتدريب والتكوين لما لهم من اثر بالغ في تحقيق الاستمرارية.

الدراسة الرابعة: محمد الصغير عيساوي، يوسف بريش، سمير ريغي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، 2021:

لقد كان هدف الدراسة هو التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين من خلال استعراض الأدبيات النظرية لتمكين الإداري وإبداع العاملين، واختبار اثر وجود تأثير بين التمكين الإداري وإبداع العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة (المديرية الولائية للاتصالات الجزائر) ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة ووزعت على 40 عامل من عمال المؤسسة وكانت النسبة 85%، ولقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات للاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول EXEL ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

ومن نتائج الدراسة نذكر:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة المستحيين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس) وهذا ينفي صحة الفرضية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة المستحيين حول إبداع العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية (العمر) وهذا ينفي صحة الفرضية.

توصيات الدراسة:

ينصح بأن تقوم المؤسسة بتعزيز الاتصالات ما بين المستويات الإدارية وذلك من خلال العمل على تسريع نقل المعلومات لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب للموظف مما سيعزز من أداء الموظفين بصورة أكبر.

ينصح بأن تمنح المؤسسة موظفيها الفرص المناسبة لإظهار قدراتهم وإمكانيتهم والاستفادة منها بصورة أكبر من خلال منحهم مزيدا من المسؤوليات والتي تكون أكبر من مهامه المعتادة، مما قد يكون فرصة لظهور الأفكار الخلاقة وتحفيز الابتكار لدى الموظفين وبنفس الوقت رفع مستوى الأداء لديهم.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية البحث وفهم مختلف جوانبها بدأنا بالمقدمة تم فيها التطرق إلى طرح الإشكالية فرضيات الدراسة، مبررات اختيار موضوع الدراسة، وأهميه البحث والهدف منه ،منهج الدراسة و أدواته ، حدود الدراسة، نموذج الدراسة بالإضافة لل صعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة والدراسات السابقة كما قسمت هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: تضمن الجانب النظري والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه للأدبيات النظرية للتمكين الإداري ، والمبحث الثاني تعرضنا فيه للأدبيات النظرية لإبداع العاملين، وفي المبحث الثالث تم ذكر العلاقة التي تربط التمكين الإداري بإبداع العاملين.

- الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول لمحة عن مؤسسة سوناريك المؤسسة الأم والمبحث الثاني التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة- ولاية ميله - والمبحث الثالث تم فيه دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة - ميله -.

وفي الأخير تقديم نتائج البحث واختبار الفروض وبعض التوصيات التي قد تفيد المؤسسة محل الدراسة في **الخاتمة.**

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث سيتم استعراض في المبحث الأول المفاهيم العامة لتمكين الإداري وأهدافه وأبعاده ونماذجه بالإضافة إلى متطلبات تطبيقه وفوائده وأبرز معوقات تطبيقه، أما المبحث الثاني سنتناول فيه الإطار النظرية لإبداع العاملين من حيث الأهمية والخصائص ومختلف عناصره بالإضافة إلى مراحل إبداع العاملين ومستوياته وأنواعه، ثم سنبرز تأثير التمكين على الإبداع وكذلك مجموعة من الدراسات التي تطرقت على المتغيرين والعلاقة بينهما وكذلك دلالات هاته الدراسات والعلاقة التي تجمع بينهما.

المبحث الأول: التمكين الإداري:

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب، لذا سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على التمكين الإداري من جوانب عدة مثل: مفهوم وأهمية التمكين وخصائصه وكذلك أبعاده ومبادئه، ومن ثم التطرق إلى دواعي تبنيه وكيف يتم تبنيه ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

من ناحية اللغة عرف التمكين لغة على أنه: مصدر الفعل مكن، يقال: "مكنه الله من الشيء تمكيناً" وامكنه منه واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه أي استطاعة على فعل الشيء، وفلان "لا يمكنه النهوض" أي لا يقدر عليه¹.

أما اصطلاحاً فقد لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطى له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل من بينها نذكر ما يلي:

عرف "جيندو" (Glnnodo 1997) التمكين بأنه: قيام كل من المدير والعاملين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة.²

ويرى (saevensk,1993) أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة (TOM) إذ أنه يعني: "أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمؤسسة".³

أما من جهة نظر (السمرائي) التمكين هو: "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة".⁴

وعرف بأنه استراتيجية تهدف إلى تحديد الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم عمليات بناء المؤسسة، لاعتبار نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة.⁵

¹ العمري وفاء، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 18، مارس 2018، ص2.

² حمزة زرقين، فيروز سلامي، دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية سونلغاز تبسة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 7، عدد 1، ص128.

³ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص27.

⁴ لطيفة عبد الحليم، دور التمكين الإداري في إبداع العاملين-دراسة حالة بالمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد البشرية، جامعة البليدة، ديسمبر 2019، ص212.

⁵ Brown and Harverry; an external approach to organization developpement.;new jroaey:prentice hall;p241

وأضحى التمكين عنصراً هاماً في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المحاطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وعلى هذا الأساس يعتقد (NOT ET AL. 2005) أن مهمة نجاح التمكين تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها الجهة المسؤولة عن إدارة الأداء والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد الأجور، إذ يتعين تدريب المدراء ليكونوا حلقة الوصل بين العاملين والموارد الأخرى داخل المؤسسة وخارجها ومساعدة العاملين في التفاعل بعضهم مع البعض الآخر في جميع مستويات المؤسسة، فضلاً عن ضمان جعل هؤلاء العاملين مواكبين للقضايا المهمة التي قد تطرأ بما في ذلك تدريب العاملين على استعمال شبكة الأنترنت والبريد الإلكتروني وأدوات الاتصال الأخرى وجميع المعلومات وتقاسمها¹.

وعليه يمكن القول أن التمكين الإداري هو المفهوم الذي يعمق مفهوم منح العاملين حرية أكبر في أداء العمل والزيادة من طاقتهم وقدراتهم حتى يستطيعوا القيام بهذه المهام بوعي أكثر وثقة أعلى .

ثانياً: التطور التاريخي لتمكين الإداري:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، وتقدير الفرد واحترامه) ومن أهم تلك النظريات نذكر منها ما يلي :

1/ النظريات الكلاسيكية:

لم يكن التمكين معروفاً عندما ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور ، ولكن أي استعراض سريع لمبادئها يشير إلى أن التمكين بمفهومه الحديث لم يكن وارداً حيث كان ديدن هذه الحركة هو التركيز على الإنتاج واعتبار الإنسان العامل "آلة"، ولم تختلف النظرية الإدارية "لهنري فايول" عن حركة الإدارة العلمية، حيث ركزت المبادئ الأربعة عشر لفايول على ضبط شروط العمل من دون إعطاء الموظف حرية معقولة للتصرف، وبدورها لم تختلف البيروقراطية لماكس عن سابقتها حيث اهتمت بالالتزام بالقوانين، وتقسيم العمل، والتوثيق، وهرمية السلطة، بينما لم تهتم بإعطاء الحرية للأفراد العاملين وتمكينهم.

2- النظريات السلوكية:

لاشك أن النظريات السلوكية ممثلة بجهود ماري باركر فوليت والتون مايو وماسلو وغيرهم اهتمت بالإنسان أكثر مما فعلت النظريات الكلاسيكية، والواقع أن هذه النظريات ركزت على رضا الموظف، وارتفاع روحه

¹إحسان دهش جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط2، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص19.

المعنوية، وإشباع حاجته المختلفة، واعتبارها المدخل الحقيقي لتعظيم الإنتاج، وعليه فإنه يمكننا القول بأن هذه النظريات هي التي أوجدت التربة الخصبة لظهور مفهوم التمكين بمعناه المعاصر.¹

3- النظريات الحديثة:

والتي من بينها:²

نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

• النظرية الظرفية :

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فهي مجال مناسب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

• الجودة الشاملة:

التي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المؤسسة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

• نظرية Z :

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.

ثالثاً: خصائص التمكين الإداري:

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض خصائص التمكين وهي:³

- يمنح التمكين للعاملين قدرة أكبر على التحكم في المهام الموكلة إليهم.
- لا يمكن فرض التمكين على العامل إن لم ينتفع به ويتبناه وإلا لن يحقق أهدافه.
- يحمل التمكين معنى التشاركية والانتماء.
- يؤثر التمكين على الجانب النفسي والهيكل للعاملين.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمكن إضافة الخصائص التالية :⁴
- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

¹ أحمد بطاح، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر لنشر وتوزيع، عمان، 2016، ص 121.

² العمري وفاء، مرجع سابق، ص 4

³ كبير عمر، اثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021، ص 5

⁴ خبراء المجموعة العربية لتدريب، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 12.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

رابعاً: أهمية التمكين الإداري :

من الناحية التقليدية، فإن العمل بجد وإخلاص يمثل أفضل وسيلة لضمان النجاح في الأداء المراد تحقيقه ولكن مع تقدم المنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فإن العمل بجد لم يعد كافياً، بل أنه وفي كثير من الحالات يجب العمل بذكاء أيضاً، في بعض الأحيان نجد أن صناع القرار يفسرون معنى العمل بذكاء على أنه الحصول على التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة، وهذا يمكن تقليده ببسر وسهولة من قبل المنافسين من خلال الحصول على هذه التكنولوجيا المتقدمة أو حتى الحصول على أفضل منها، ومن بين أساليب العمل التي تمكن من الذكاء دون تقليد هو التمكين الإداري الذي أصبح يحتل مكانة هامة في وقتنا الحالي، وتتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي :¹

1- زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات والإنتاجية:

إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية وبالتالي تزيد من تنافسية المؤسسة، إذ من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم.

وتأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات ، وهذا يؤدي إلى تقديم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور .

2- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة:

إن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف، فبالنسبة للعاملين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات انفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهبهم وإبداعهم وبالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبود العاملين أكثر نشاطاً وحماساً مما يؤثر في نتائج عمل الإدارة، وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المؤسسة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العاملين

¹ هيثم محمد عطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة ،2012،ص 10-11.

السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.

3- تحفيز الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة:

ويرى الرشودي (2009) أن أهمية التمكين تكمن في تحفيز الموارد البشرية للعمل بأقصى طاقتها، والحصول على أفضل إبداعاتها، في حال قيام المدراء بتمهيد الطريق لتمكين العاملين، الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهارتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.

4- إقامة مؤسسة ذات قدرات أداء عالية وتحسين قدراتها التنافسية:

إن أهمية استخدام استراتيجية التمكين يعود لثلاثة أسباب هي: تحسين منتجات المؤسسة، مواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية نظراً لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين وتحفيزهم ويفتح مجال التدريب لهم ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها .

ويرى البعض أن هناك أهمية أخرى تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين منها ما يأتي¹:

1. حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
2. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
3. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
4. أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد لتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
5. الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
6. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المؤسسات الإدارية وتحويلها مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة وفعالة.

¹ سميح عوده الطراونة، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك تأثير، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، 2009، ص11-12.

المطلب الثاني: أهداف التمكين الإداري، أبعاده ومبادئه ونماذجه:

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى كل من أهداف التمكين، أبعاده ومبادئه ونماذجه على التوالي كما يلي:

أولا: أهداف التمكين الإداري:

ويمكن تلخيص أهداف التمكين الإداري في النقاط الآتية :¹

- ✓ إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.
- ✓ التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ خفض تكلفة الغياب ودوران العمل.
- ✓ زيادة تحسين أداء العاملين وجودتهم.
- ✓ التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- ✓ يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✓ يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
- ✓ يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها.

ثانيا أبعاد التمكين الإداري:

لقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد التمكين الإداري كلا حسب مدخله وحسب رؤية وفلسفة كل مدخل، والجدول

أدناه يحدد أبعاد التمكين كما تصورها بعض الباحثين في دراستهم.

¹ شرف عقون، ليلي بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المركز الجامعي ميله ، العدد 7، حوان 2017، ص5.

الجدول رقم 01: أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد	السنة	الباحث
المشاركة بالمعلومات ، المعرفة، القوة	1992	Daft
القوة، الموارد، الحرية	1993	Eccles
الحرية، المسؤولية، النتائج	1995	Huxtable
الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات	1996	Brown
فرق العمل، التفاوض	1996	Guzzo
فرق العمل، المشاركة، الهيكل	1997	Ivancevich
الحرية، تثبيت المسؤولية	1997	Choi
دعم المؤسسة، حرية التصرف	1998	Argyris
الهيكل، الرقابة	1998	Robbins
تأهيل العاملين ، الرقابة	1999	Griffin
فرق العمل، الهيكل	1999	Lloyd
دعم المؤسسة، المكافآت	2000	Hunt
الحرية، القوة، المشاركة	2001	Daftsnoi
السلطة، المهارات، الحرية	2001	Hellriegelatal
المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام، استبدال هيكل المؤسسة	1996	Blanchard et all
بفرق العمل الذاتية	2001	
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	2003	Daftsnoi

المصدر : صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص17

بعد الاطلاع على الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثون في الدراسات السابقة باختصار ، سنسلط الضوء على الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية بشكل مفصل ، فيما يلي:

أ- تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية يتم من خلالها منح أو إعطاء جزء من سلطة الشخص المسؤول المخولة له أصلا بموجب القانون والنظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا يعني أن المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدرة اللازمة لإنجاز مهام معينة في العمل

الإداري، على أن يتخذ التدابير والوسيلة الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفوضة وذلك من أجل تخفيف العمل الإداري الملقى على عائق الرئيس، وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعملية لمبدأ تفويض السلطة إلا أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومتراصة من العناصر والظروف التي تحيط بالرؤساء والمرؤوسين وخصائصهم في أي مؤسسة عامة أو خاصة، أي تولد القناعة بهذا المبدأ وتتبناه كأسلوب للعمل ولا يتم في فراغ وبدون أية متطلبات أساسية، وفيما يلي أهم الشروط والظروف التي يتطلبها مبدأ تفويض السلطة:¹

✓ وجود مناخ مهم يتصف بالديمقراطية وما تتضمنه من قيم ومبادئ وأساليب وعلاقات عمل ترتكز على الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين وفي مختلف المستويات التنظيمية.

✓ توفير الاستعداد والرغبة الذاتية لدى الرؤساء بخصوص تطبيق وممارسة مبدأ تفويض السلطة في علاقات العمل الرسمية.

✓ توفير بعض العناصر المتعلقة برؤساء مثل:

- حاجتهم للتفرغ للأعمال الهامة.
- رغبتهم في تدريب العاملين على تحمل المسؤوليات.
- توزيع الأعباء والنشاطات والمهام بشكل متوازن.
- ثقة الرؤساء بأنفسهم و بمرؤوسيهـم.
- وعي الرؤساء بأهمية مبدأ تفويض السلطة معنويا وعمليا.

✓ توفر بعض العناصر الخاصة بالمرؤوسين مثل:

- المؤهلات العلمية اللازمة لأداء العمل وتحمل مسؤولياته.
- المرونة والدقة وحسن التصرف بالسلطة الممنوحة.

✓ تفويض بعض العناصر التي تساعد في التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة.

- الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة وما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد توازن بين السلطة وتحمل المسؤولية.
- المرونة والدقة وحسن التصرف بالسلطة الممنوحة.

✓ تفويض بعض العناصر التي تساعد في التطبيق الملائم لمبدأ تفويض السلطة:

- الاختيار السليم لحجم السلطة المفوضة و ما يرافق ذلك من مسؤوليات وأعمال ونشاطات بحيث يوجد توازن بين السلطة وتحمل المسؤولية.

¹صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 15

- التأكد من القدرة واستعداد المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة على تحمل المسؤوليات والعمل بموجب التفويض بروح إيجابية وعادلة.
- إعلام كافة المعنيين بمضمون التفويض في الوقت المناسب.

يعتبر أن تفويض السلطة يرجع إلى التوسع والتطور الذي يصاحب المؤسسات وطبيعة نشاطها ووظائفها ونماذج التسيير التي تركز عليها السلطة العليا في رؤيتها للفكرة المركزية ولا مركزية ، وبذلك تعتبر تفويض السلطة من العمليات المهمة في التنظيم ، وعليه ترجع أسباب تفويض السلطة إلى ¹:

- **جسامة المهام الموكلة إلى المسؤولين:** أن واقع وتطور الأعمال الإدارية أدى إلى زيادة الأعباء الملقاة على كافة المديرين والرؤساء ، ومن ثمة أصبح من الضروري تفويض جزء من السلطة إلى أفراد ذوي كفاءة وقدرة على القيام بها على أن يقوموا بسحب هذه السلطات اذا أرادوا ذلك.
- **القدرة الإشرافية المحدودة:** يجب أن تتم عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين حتى يستطيعوا أداء العمل كل فيما يخصه من واجبات ، ذلك ما يؤكد ضخامة الأعباء التي يتحملها الممارسون للسلطة
- **التفرغ للقرارات ذات الطابع الاستراتيجي:** يمكن القول أن التفويض أمر ضروري وحتمي، وهو مفتاح نجاح المدير والمؤسسة ككل ، فمن خلاله يمكن للمدير أن يوسع نطاق عمله وإشرافه وفي الوقت نفسه التركيز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة والاستراتيجية.

ب- التدريب:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتلائم مع تطلعاتهم ليست نهاية المطاف ، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المؤسسة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة اعلى . ويعتبر التدريب على انه عملية مؤسسة مستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة ، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.²

¹صالي اسماعيل، زواتيني عبد العزيز، اشكالية تفويض السلطة بين المركزية ولا مركزية بالمؤسسة، مجلة هيرودوت للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، المجلد6، العدد2، 2022، ص3

² محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص171

ومن أهم أساليب التدريب المستخدمة في المؤسسة لتطوير الموارد البشرية نذكر منها ما يلي ¹:

- الندوة: وهي عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها ثلاثة إلى ستة أفراد لمعالجة موضوع معين، ويدير الندوة موجه يتولى تسييرها بطرح الأسئلة وتنظيم الإجابات عنها، وقد تتخذ شكل محاورة تضم ستة أو ثمانية أشخاص بعضهم يمثل المحاضرين والبعض يمثل الخبراء والمختصين لتبادل وجهات النظر.
 - المؤتمرات: وهي من بين طرق وأساليب التدريب الجماعي، تستخدم في عدة أغراض منها التدريب الإداري من أجل رفع مستوى كفاءة الموظفين، ويعرف المؤتمر بأنه: "فن التشاور الجماعي في شكل رسمي أو أنه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال.
 - الزيارات الميدانية: ويفيد هذا الأسلوب كثيرا في بعض الجوانب التي يمكن تلمسها أو التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة، كمشاهدة الأوضاع التنظيمية أو النماذج الإدارية المستخدمة.
 - طريقة المهام: يمارس فيها العمال أنشطة ذاتية، قصد تنمية قدراتهم الفكرية على الاكتشاف الذاتي والتطبيق وحل المشكلات، ومن أشكالها: الأعمال المخبرية، إعداد التقارير والاستطلاعات والخرجات الميدانية.
- ويمكن أن نستخلص في الأخير أنه باختلاف الأهداف ومواقف التدريب تتعدد الوسائل التدريبية، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة زادت فعالية البرنامج، وفيما يلي جملة من المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار الوسيلة التدريبية.
- أن تكون الوسيلة المختارة هي أكثر الوسائل المتاحة، وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من الفعل التدريبي
 - أن تكون أكثر فاعلية في توضيح محتوى التدريب.
 - أن تكون أكثر الوسائل قدرة على التنفيذ التدريبي أو التكويني.
 - أن تكون سهلة الاستخدام وقليلة التكلفة

إن مختلف أساليب التدريب التي أشرنا إليها تستخدم في عملية التدريب، ولكل واحدة منها إيجابياتها وسلبياتها وهو ما جعل الكثير من القائمين على العملية التدريبية يقومون بتنويع الأساليب المستخدمة في سبيل تحقيق أهداف التدريب وضمان فعاليته ونجاحه، كما أن بعض الأساليب تصلح في موقف تدريبي ولا تصلح في موقف آخر، ويرجع ذلك إلى طبيعة التدريب والمادة التدريبية، وكما أن عملية اختيار أسلوب دون غيره ترتبط بالإمكانيات الموفرة من طرف المؤسسة لأن بعض الأساليب تحتاج إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر عليها المؤسسة أو لا يمكنها توفيرها بسبب تكاليفها الباهظة، وهو الأمر الذي يجعلها تلجأ لأسلوب دون غيرها من الأساليب.

¹ خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، المجلد 1، العدد 1، 2021، ص 118-119-120

وإن كانت طبيعة التدريب وأهدافه هي التي تحدد أي وسيلة أو أسلوب سوف نستخدمه في عملية التدريب فإنه من المهم للقائمين على العملية التدريبية ادراك أهمية اختيار الأساليب، لأن الاختيار المناسب يضمن التدريب الفعال، كما أن اختيار الأسلوب لا يتم بطريقة عشوائية، إذ توجد هناك العديد من المؤشرات المتعلقة بالمدرّب والمتدرّب والوسائل التدريبية، لتحديد أسلوب التدريب، وهو ما يقوم به الأخصائيون في التدريب لضمان نجاح وتحقيق أهداف التدريب، بالإضافة إلى أنه عند اختيار الأساليب يجب مراعاة الفروق الفردية التي يمتاز بها المتدربون، من أجل التذليل منها وتقليلها لإيصال المعارف والمعلومات للأفراد.

ت- فرق العمل:

تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المؤسسة ويعرف آرثر بل فرق العمل بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو. ويعرفها سورج بأنها عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان معا وجها لوجه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من مجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها.

ويهدف تكوين فرق العمل في التنظيم إلى تحقيق العديد من الأهداف ، وفيما يلي أبرزها :¹

- توفير البيئة الصحية والمناخ التنظيمي المناسب
 - غرس المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية
 - تطبيق عملية التفويض للأخرين بطريقة أكثر فعالية
 - التخطيط المشترك لمواجهة المخاطر و المشاكل ومعالجتها قبل وقوعها
- بالرغم من وجود نفس نوع فرق العمل في مختلف المؤسسات، إلا أننا نجد فرق عمل فعالة وفرق عمل غير فعالة، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الخصائص التي تمتلكها لتكون فعالة، وقد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:²
- أهداف واضحة ومحددة.
 - اتصال واعي بين كل الأعضاء.
 - التزام عالي بالأهداف ومهمة الفريق.
 - توفر المهارات اللازمة وتكاملها.
 - تشجيع التفكير الإبداعي.
 - معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
 - توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، 2011، ص97
² عبد القادر بن برطال ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد9، العدد2، جوان2018، ص 189

- إدارة الصراع والخلافات بشكل إيجابي.
- التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسميات.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

ث - الاتصال الفعال :

يعتبر الاتصال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ، وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين، ونقترح بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ، ينبغي أن توفر معلومات اكثر إلى أشخاص اكثر وفي مستويات اكثر ، ومن خلال وسائل اكثر.¹ وهناك عدة شروط ليكون الاتصال فعالا ويحقق أهداف المؤسسة نذكر منها ما يلي:²

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد.
- توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

ج- الحوافز:

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتتمى حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي. ومن أهمية التحفيز نذكر منها ما يلي :³

✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المنشأة.

¹ خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، جامعة سطيف2، العدد3، جوان2018، ص362

² مقراني الهاشمي، مازن سليمان الحوش، الاتصال في المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، العدد33، مارس2018، ص530

³ امينة سليم سالم الراددي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، 2012، ص20

- ✓ زيادة في العائد للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
 - ✓ المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
 - ✓ العمل على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة المساهمة في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل.
- وحتى يتم التحفيز يجب توفر مجموعة من النقاط يتم ذكرها فيما يلي:¹
- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤولياتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
 - تحديد حاجات ودوافع العمل لدى العاملين ، حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال ونوعية الأفراد العاملين.
 - تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها، وتستطيع المؤسسات توفيرها.
 - تصميم أنظمة الأجور والمزايا، والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين.
 - القيام بكل ما تقدم، للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين، ولهذا يحتاج ذلك إلى اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.

ثالثاً: مبادئ التمكين الإداري

- تشير الأدبيات ذات العلاقة بالتمكين إلى مبادئ كثيرة لكن ماكنجل (Mcgunnigle-2003) حدد سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER) وهي على النحو الآتي:²
- 1- **التعليم E-Educatio**: بمعنى ضرورة تعليم كل فرد في المؤسسة، الأمر الذي يفعل العاملين، ويزيد من فرص النجاح في المؤسسة.
 - 2- **الدافعية M-Motivation** : أي التركيز على خلق الدافعية لدى العاملين من خلال اقناعهم بفكرة التمكين ، وبيان دورهم الحيوي في إنجاح المؤسسة.
 - 3- **وضع الهدف P-Purpose**: بمعنى توضيح الأهداف للعاملين، وكذلك فلسفة المؤسسة ومبادئها.
 - 4- **الشعور بالملكية O-Ownership**: أي أن العاملين يشعرون بأن المؤسسة هي ملك لهم بمعنى من المعاني وذلك نتيجة لتمكينهم.
 - 5- **الرغبة في التغيير W Willingness to change**: أي أن تكون لدى العاملين الرغبة في الإنجاز والارتقاء بمستوى المؤسسة نحو الأفضل.

¹غازي حسن عودة الحلابية ، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص13

²أحمد بطاح، حسن الطعاني، مرجع سابق، ص127-128

- 6- إنكار الذات **E-Ego elimination**: وهذا وان كان ينطبق على العاملين ينطبق بصورة أخص على المديرين الذين يفترض أن ينكروا ذواتهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها.
- 7- إعادة الهيكلة **R-Restructuring**: أي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال بقصد تحقيق مزيد من الفعالية من قبل الأفراد المعنيين وقد تعني إعادة الهيكلة منح الموظف سلطة الرقابة وتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في التخطيط للأعمال والرقابة عليها.

رابعاً: نماذج التمكين الإداري

هناك مجموعة من النماذج التي قدمها باحثوا الإدارة في مجال التمكين سواء كانت فكرية أو تطبيقية، وهي كنماذج تحاول بيان المراحل والعمليات والتفاعلات والعلاقات التي تحكم وتفسر الظاهرة المقصودة، ومن نماذج التمكين التالي: ¹

1/ نموذج (Marquardt-2002) في التمكين الإداري:

أكد ماركوردت في كتابه "بناء المؤسسة المتعلمة" على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي. وذكر في نموده بأن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة، حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:

- مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطي بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
- مرحلة وضع برنامج لغرض المقترحات: وهنا يتم تقديم آراء ومدخلات الموظفين.
- مرحلة حلقات التمكين: وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع الموظفين.
- مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تتخذ القرارات بشكل مستقل من قبل الموظفين.
- مرحلة حلقة التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم استراتيجيات المؤسسة بشكل تشاركي.

2/ نموذج (Tom peters1999) لعملية التمكين الإداري :

هذا النموذج قائم على عنصرين هما: إشراك الموظفين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنه ينصح بتوفير هذه العوامل :

- حسن الاستماع للموظفين.
- تقدير جهود الموظفين والاحتفاظ بهم.
- الاهتمام بعملية استقطاب الموظفين.
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

¹حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 57-62.

- توفير نظام أجر محفز.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة الموظفين بأرائهم في أعمال المؤسسة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير لهم وإن اختلفوا مع آراء الإدارة، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح ببيتز بالتخلص من بعض المعوقات مثل : الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية، والتخلص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى.

3/ نموذج (Spreitzer-1995):

عرفت سبريتز التمكين كمفهوم نفسي يركز على اتجاهات العاملين نحو التمكين، والتي تظهر في الجدارة والثقة في القدرة على أداء المهام ، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، وحرية الاختيار في طريقة أداء المهام، والشعور بمعنى العمل. وأوضحت سبريتز أن تحقيق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي الذي يجلب قناعات العاملين والإدارة بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات يتم تطبيق التمكين الهيكلي بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، وتم تحديد نوعين من العوامل التي تسهم في تمكين الموظفين وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، والعوامل الوظيفية المتمثلة في مرونة المؤسسة في تزويد الموظفين بالمعلومات والحوافز، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة : المعنى ، الجدارة ، والتأثير والتقرير الذاتي، بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق وهذا يتطلب تمتع المؤسسة بقدر من الاستقرار كعنصر اساسي يدعم التمكين بجانب رغبة الموظفين وإصرارهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

4/ نموذج (Diane TRACY ;1992)

ويتضمن هذا النموذج مجموعة من المبادئ يتم ذكرها في النقاط التالية:¹

- معرفة وتحديد الموظفين لمسؤولياتهم.
- التخلي للموظفين عن السلطات المساوية للمسؤوليات.
- وضع مستويات الإنجاز المتميز.
- تدريب الموظفين وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز.
- تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات.
- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم.
- والاعتراف بإنجازاتهم.
- دعم الثقة فيهم.

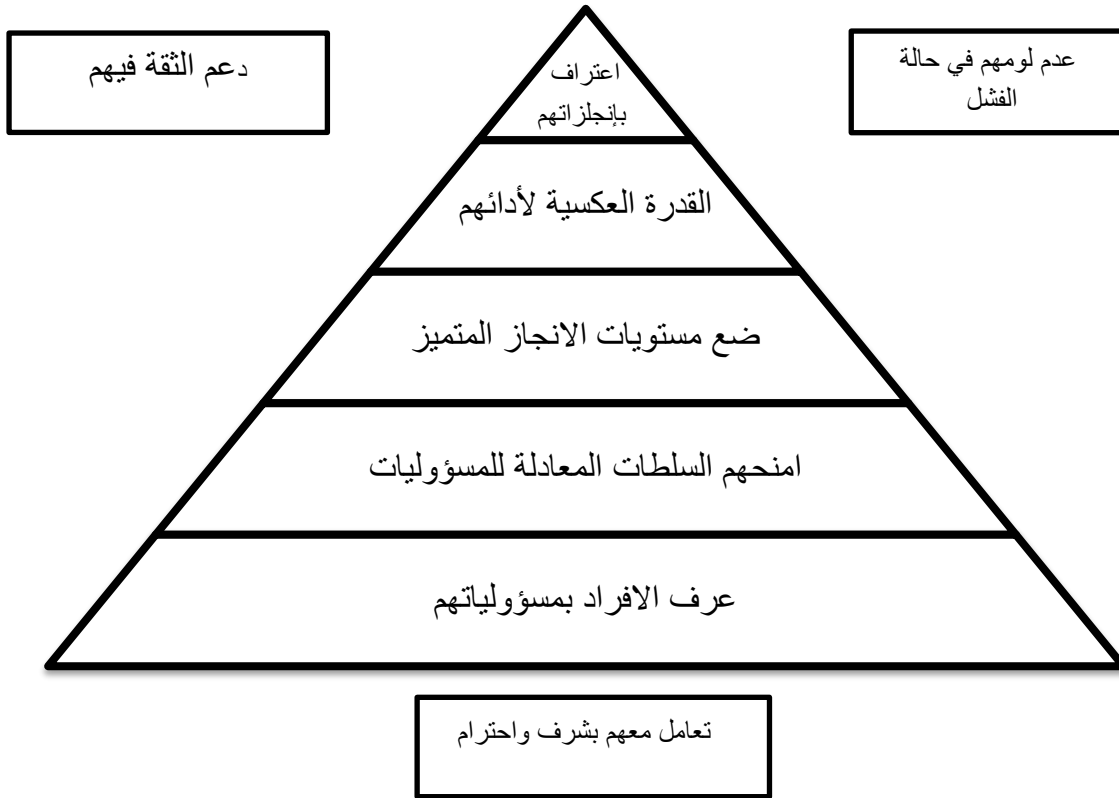
¹مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نليف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2008، ص54-55

• عدم لومهم في حالة الفشل.

• التعامل معهم بشرف واحترام.

والشكل التالي يبين تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين الإداري

الشكل رقم(1):تصورا لنموذج ديانا تريسي للتمكين الاداري:



المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نليف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2008، ص54-55

5 / نموذج (Conger-kanungo-1988):

عرف كونغر وكاننغو التمكين كمفهوم نفسي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان النموذج النفسي الفردي للتمكين حيث عرف التمكين بأنه: عملية لتعزيز إحساس الموظفين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية. ويؤكد النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين هما: النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمناً على أكثر من الشراكة في السلطة. وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين، تتضمن:

- يتم في هذه المرحلة تشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تسبب الإحساس بفقدان القوة لدى العاملين مثل البيروقراطية والاتصالات والمركزية والمكافآت والتحفيز والروتين، حيث يتم التعرف على دور هذه العوامل في الإحساس بالضعف لدى العاملين وهنا تعمل الإدارة على إزالة هذه الأسباب الكابحة للتمكين.
 - استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل المشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف ليتم تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فاعليتهم الذاتية.
 - يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للموظفين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب الغير الفعالة والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.
 - بعد استقبال الموظفين لتلك المعلومات سابقة الذكر، سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.
 - التغيير في السلوك من خلال مبادأة الموظفين بإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.
 - إن استعراض أدبيات التمكين يؤكد بأن استراتيجية التمكين التنظيمي تتطلب جهداً دوّياً للوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل مرض وفعال .
 - بدء بعملية التحضير النفسي والهيكلية لموظفي ومديري المؤسسة، مروراً بتحديد الأبعاد والخيارات الملائمة للموقف، ثم رسم النتائج المتوقع تحقيقها من استراتيجية التمكين.
- كل ذلك لن يكتب له النجاح ما لم تكن هنالك إرادة حقيقية من قبل الإدارة وإدراك كامل لطبيعية التمكين وفلسفته من جهة الموظفين.¹

المطلب الثالث: تطبيق التمكين الإداري:

أولاً: دواعي تبني التمكين الإداري:

- من خلال تتبع أدبيات التمكين الإداري نجد أن متطلبات التمكين تختلف وتتشابه ويرجع ذلك الاختلاف لنظرة الباحثين لمفهوم التمكين الإداري فقد ذكر إيستل ودافت متطلبات التمكين في النقاط التالية:²
- أشار إيستل (Eestal) إلى رغبة المؤسسات في المحافظة على القدرة التنافسية أي أن المنظمات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة، إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية كالتغييرات في تركيبة القوى العاملة.
 - أما دافت (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين وهما:

¹ حسين موسى قاسم البنا، مرجع سابق، ص67

² بودينة ليليا، التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 12، عدد 1، ديسمبر 2017، 158-

- أن التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجاتها، والسرعة والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن إلى جانب التكاليف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.
- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي حيث أن معظم المنظمات تعتمد التمكين كاستراتيجية فاعلة لاستثمار أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المؤسسة إجراء التغييرات والتحسينات المطلوبة، ويخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم المهني والأمان الوظيفي.
- كما يلقي التمكين الإداري في الوقت الحالي القبول الواسع سواء من قبل المديرين أو العاملين، ويعود ذلك إلى أهمية التمكين الإداري لكل من الفرد والمؤسسة، حيث يستحسن العاملون التمكين لعدة أسباب هي:¹
 - ✓ الرغبة الكامنة لدى المديرين في تفويض العاملين بعضا من الصلاحيات ، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال المطلوبة منهم، ويعود ذلك لثقة المديرين العالية بقدرات العاملين وخاصة عندما يتمتعون بمستوى عال من التعليم والثقافة المشتركة، وتسلمهم بالمهارات الفنية المتنوعة التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم.
 - ✓ وجود رغبة عالية لدى العاملين في الحصول على الاستقلالية، وكذلك القيام باتخاذ قرارات حاسمة خاصة بعملهم، وخاصة مع اقتناع العاملين بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا المتقدمة.
- أما بنسبة للمؤسسات فإنها أخذت تركز على التمكين الإداري كوسيلة فعالة في تحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسات لعدة أسباب هي:
 - ✓ التركيز على معيار القدرة التنافسية لقياس أداء المنظمات ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.
 - ✓ العمل على إدارة الوقت واستغلاله على نحو مناسب، ومن صور وأوجه هذا الاستغلال تفويض العاملين صلاحية اتخاذ القرار.
 - ✓ تحقق الالتزام من قبل العاملين لإنجاز الأهداف التي يشتركون في وضعها، وكذلك أن تبرز كفاءتهم في تنفيذ المهام التي يشتركون في تخطيطها.
 - ✓ تغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات، من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل، ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي ومن المركزية إلى اللامركزية ومن المؤسسة العمودية إلى المؤسسة الأفقية.
 - ✓ الثورة في ميدان الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتسخير الابتكارات التي رافقتها لأداء وظائف المؤسسة بكل كفاءة.

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، اثر التمكين الاداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية، مجلة عماد البحث العلمي، مجلد 38، العدد 2، 2011، الاردن، ص 484

ثانيا : متطلبات تطبيق التمكين الإداري :

إن تطبيق التمكين الإداري يتطلب تهيئة بيئة المؤسسة، بحيث تكون بيئة مشجعة، ويكون ذلك من خلال وضع هياكل تنظيمية تتناسب متطلبات العمل، ووجود قيادة إدارية تخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتشكيل فرق عمل لديها المهارات الكافية ومستعدة للتعاون، والاستعداد لتبني التغيير، وتشجيع العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار، وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات:¹

أ. القيادة الإدارية: بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المنظمات، أصبحت القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الاستشارية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييرا مائلاً في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

ب. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة، مثل طريقة تعامل الأفراد بعضهم مع بعض توقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب التمكين الإداري في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

ج. الاستعداد للتغيير: تعرف عملية التغيير التنظيمي على أنها: إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين والمرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة، لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة وإزالة صعوبات ومشكلات العمل، ويساهم في تطوير وتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل.

ثالثاً: خطوات تطبيق التمكين الإداري

المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج إلى تفهم التمكين وتبنيه، وتمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وقد حدد بوين ولولر ثلاثة مراحل للتمكين في المؤسسات تتراوح بين التوجه للتحكم والتوجه للاندماج، وأوضح كودرون أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرائق للتمكين فرق العمل فامسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم، وأوصى فورد وفوتلر أيضاً بالتنفيذ التدريجي للتمكين العاملين، فالأسلوب أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة.

¹محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزايمة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 3، سبتمبر 2019، ص 83.

وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم، ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة، ويقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:¹

الخطوة الأولى : الحاجة لتغيير:

هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار كيزلوس أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثانية :تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكون على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل، حتى تمكن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

الخطوة الرابعة: توفير المعلومات

لكي يتمكن العاملين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، حيث يجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن

¹ محمد مطر الزيدان، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة ، 2006 ، ص ص30-32

وظائفهم و فرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهماتهم.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السادسة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج ومواد تدريبية لحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

رابعا : أساليب التمكين الإداري

تطرقنا كتابات معاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين الإداري أهمها:¹

1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (بنيس وكانتر 1989, ماكليند 1965) أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العامل وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر لمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (سبريتز 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا

¹ سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 65-66.

ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

3- أسلوب تمكين الفريق:

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

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، ويقول (هنولد 1997) بأنه: "حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة هذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً. ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدها "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والموظفين على أسس من الثقة والدعم المتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

خامسا: فوائد تطبيق التمكين الإداري:

أن التمكين يفيد كلا من الفرد والمؤسسة يمكن أن نلخص فوائد تطبيقه في الجدول التالي:

جدول رقم (2): فوائد تطبيق التمكين الإداري

فوائد التمكين	
بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للفرد
ارتفاع الإنتاجية	إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات
انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل	ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات	ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة
تحقيق مكانة متميزة	إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
زيادة القدرة التنافسية	ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد
زيادة التعاون على حل المشكلات	تنمية الشعور بالمسؤولية
ارتفاع القدرات الابتكارية	

المصدر: هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص ، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2018، ص16

سادسا: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

إن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة بالتمكين كفلسفة وجب الالتزام بتطبيقها ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، فأشراك العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويلا المدى، وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في ثقافة المؤسسة.

وعموما تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تحول دون النجاح في تطبيق فلسفة التمكين الإداري أبرزها:¹

✓ اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة في كيفية تمكين العاملين، وأن لديهم الفهم الكافي لهذه العملية، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمساءلة ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن التمكين سيفشل في المؤسسة.

¹ قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة يحي فارس بالمدينة، العدد 8، ماي 2013، صص310،311.

- ✓ عدم ادراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي، وهنا فإن الأفراد يمتنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة من خلال أخذ الإذن منها، وهذا ما يتنافى مع مفهوم التمكين الإداري.
- ✓ التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل، فيبدئون العمل بثتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحيانا يتفاجؤون بعجزهم.
- ✓ عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.
- ✓ جمود الثقافة التنظيمية في المؤسسة التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير والانفتاح والمعرفة للأفكار الجديدة والغير مألوفة.
- ✓ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المنغلقة فيه.
- ✓ غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء العمل الغير صحية، تميزها الانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة .

المبحث الثاني: إبداع العاملين:

يعد الإبداع هاما و ضروريا بالنسبة للمؤسسات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المؤسسات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمؤسسات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل ستواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير، لهذا فإن المؤسسات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعيشها. وفي هذا المبحث سنسلط الضوء على العملية الإبداعية في المؤسسة من خلال إبراز مفهوم الإبداع وأهميته وكذلك إبراز العوامل معوقات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إبداع العاملين.

إن مفهوم الإبداع يعتبر من المفاهيم البارزة والضرورية في المؤسسة، وبغرض تحديد مفهوم الإبداع قد تم التعرض للعديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للإبداع. وفي هذا المطلب سنعرض أهم التعريفات للإبداع من وجهات النظر المختلفة بالإضافة إلى خصائصه، أهميته ودوافع تبني الإبداع وعناصره.

أولاً: مفهوم الإبداع ومبادئه.

1. مفهوم الإبداع:

الإبداع لغة:

الإبداع لغة: مشتق من الفعل أبدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه أولاً. و البدع هو الشيء الذي يكون أولاً، قال الله تعالى " قل ما كنت بدعا من الرسل "، أي ما كنت أول من أرسل.

كما أن الإبداع يعني إنشاء صنعة بلا احتذاء أو اقتداء. أما الإبداع عند الفلاسفة فيعني إيجاد الشيء من العدم والابتداعية نزعة في العقل والمنطق، وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.¹

الإبداع اصطلاحاً:

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

• **الكسندر روشكا:** الإبداع عبارة عن وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود لتحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الأفكار والحلول الجديدة لحل المشكلات.

• **سمبسون:** إن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية.

• **العالم تورانس:** قد عرف الإبداع فقال الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة للتقدم للآخرين.²

• كما يعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم.

• والإبداع يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير والإنتاج، ويؤكد العلماء على أن الإبداع مرتبط بالمعرفة فالإبداع يحتاج إلى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير، وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.³

¹ خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017/2016، ص43.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص6.

³ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص19.

• ويعرف كذلك بأنه عملية السعي لإحداث خاصية تنظيمية، من خلال توليد مجموعة من الافكار المبتكرة الإبداعية وتنفيذها من قبل مجموعة من الأفراد والمجموعات في المؤسسة.¹

وهناك من يخلط بين مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار، إلا أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات ومنتجات تتصف بالنفرد والحدثة. كذلك البعض يرى أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل، وهو عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة، أو فتح سوق جديد. وقد يتمثل أيضا في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته.

وبهذا نستنتج بأن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج. وعليه فإنه ينظر دائما إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين أو عمليتين متعاقبتين.²

ومما سبق يمكن القول بأن الإبداع هو: "القدرة على توليد أفكار أو أساليب جديدة لم يتم التوصل إليها بعد شرط أن تكون مفيدة".

2. مبادئ الإبداع:

من أهم هذه المبادئ ما يلي:³

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو مادامت في الاتجاه الصحيح.
- الاعتناء بالأفراد وتنميتهم.
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع .
- التجديد المستمر والتطلع الدائم إلى أعلى لتحقيق الأهداف.
- الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لتكون أعمالنا مجموعة إيجابيات.

كما حدد بيتر دراكر ثلاثة مبادئ أساسية للإبداع هي:⁴

- يجب أن يكون الإبداع بسيطا حتى يكون فعالا، مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة.
- ادراك الإبداع والابتكار عن طريق الاستماع والمشاهدة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية.

¹ Samch Abdalraof Mahmoud Yossef ;Ahmed Hassan Rakha. efficiency of personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran UniversityKjiurn of Education and pratic ;Vol;NO.6.2017.P114

² سامي مباركي ومحمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016، ص406.

³ ريم داخل سعيد المحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية علمية مجكمة ربع سنوية، العدد29، يناير 2022، ص91.

⁴ محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال فلسطين، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص282.

- يجب أن يسعى الإبداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن أفكار المؤسسة.

ثانياً: خصائص الإبداع وأهميته:

1. خصائص الإبداع:

هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:¹

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

2. أهمية الإبداع:

يمكن توضيح أهمية الإبداع في المؤسسة من خلال النقاط التالية:²

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 29-30.

² أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017/2018، ص 19.

- ✓ يسعى الإبداع في المؤسسة إلى التغيير والتطوير لمواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية في بيئة العمل.
- ✓ يساعد الإبداع على طرح أفكار وأساليب جديدة ومختلفة وإيجابية تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ السعي الدائم والدؤوب لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ.
- ✓ يعمل الإبداع على تعريف العاملين في المؤسسات بالقيم التنظيمية وتعميقها والتركيز على الأداء.
- ✓ يشجع العاملين على الاستقلالية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة وسهلة للتعامل.
- ✓ يؤثر الإبداع على قدرة المؤسسة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار.
- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات المؤسسية.
- ✓ تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والأفراد.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ثالثاً: دوافع تبني الإبداع

تصنف هذه الدوافع إلى:¹

1. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات .
- الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2. الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.

¹ طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العجلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص21-25،

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة
- الحصول على الرضا داخل المؤسسة
- تحقيق قبول في المجتمع ورضاه.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

ويأتي ذلك من خلال:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.

يقول شارلي شابلن:

على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة.

رابعا: عناصر الإبداع:

للإبداع عناصر متعددة اختلفت آراء المفكرين والباحثين في تحديد هذه العناصر، بدونها لا يمكن أن يحدث أي إبداع، اتفق أغلب الباحثين على بعض العناصر يمكن أن نذكر منها ما يلي:¹

1. الأصالة: يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار أي (المهارة المستخدمة في التفكير بطريقة فريدة)، كأن يأتي الفرد المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها وخروجها عن التقيد

¹ جفوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2021/2020، ص98-90.

وتمييزها، وكلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شرط أن تكون مفيدة وعلمية وعملية.

2. **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود خمس أنواع للطلاقة وهي:

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى الأشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.

3. **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة، والتفكير بطرق مختلفة، أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، أو يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا ينتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع.

- **المرونة التكيفية:** وهي مقدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية، لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم، ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا يتم كشف عدد من التنقلات (من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين) في السياق الواحد أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص.

4. **الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها، وتحديد المعلومات وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة، وتتضمن هذه المهارة القدرة على الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف تحتاج إلى معالجة من خلال أداء إبداعي فعال. ويكون الشخص المبدع أكثر حساسية فهو يراقب الأشياء التي لا يراقبها غيره، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحا على البيئة.

5. **المخاطرة والتحدي:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل نتائجها، ويعني أيضا أخذ بزمام المبادرة، تبني الأفكار

الجديدة، والبحث عن حلول لها وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عليها.

6. **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** تعني قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح والوصول إلى الحل الصحيح، وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادئة ومعاينتها.

7. **القدرة على التحليل والربط:** ويقصد بالتحليل القدرة على تفهيم المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. ويفسر ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبع عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

المطلب الثاني: مراحل إبداع العاملين ومستوياته وأنواعه

في هذا المطلب سنتطرق إلى مراحل العملية الإبداعية ومستويات الإبداع في المؤسسات وكذلك سوف نعرض أنواع الإبداع المختلفة .

أولاً: مراحل الإبداع

وفقاً لدراسة القحطاني (2016)، والغالبى (2011)، وجلدة وعبوي (2006)، فإن مراحل الإبداع تتمثل في التالي:¹

- 1- **مرحلة الاهتمام:** تعني أن عملية الإبداع تبدأ من الشعور بحاجة أو رغبة بموضوع معين.
- 2- **مرحلة الإعداد:** تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع.
- 3- **مرحلة الاحتضان:** تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأدقها، حيث يحدث خلالها عمليات التشابك أو الترابط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه، ثم يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول لمجموعة من الحلول وبدائلها، والجدير بالذكر أنه في هذه المرحلة تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات حول المشكلة في ذهن الباحث، وهذا الجانب اللاشعوري يلعب دور حيوي وهام في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها.

¹ محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018/2019، ص46.

4- مرحلة الإلهام: تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية، إذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكاره للوصول إلى الحل المثالي من مجموع البدائل، حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي لا يمر بها إلا المبدعون.

5- مرحلة التحقق: تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة، حيث أن التبصر يعني دور الحدس في الهام وومضة الحل البديل الغير متوقع، لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها، لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها، لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق إلا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.

الجدير بالذكر، أن الإبداع لا يتم دائما وفق هذه المراحل بالتسلسل والتتابع، لأن هذه المراحل متداخلة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى أن الإبداع ليس دائما عملية موجهة من قبل المؤسسة، بل في معظم الحالات تتولد الأفكار والإبداعات قبل الشعور بالمشكلة، وكما نشير إلى أن المعرفة تلعب دور حيوي وهام جدا في مختلف النواحي الإبداعية، حيث تحاول العديد من المؤسسات خلق العالم المعرفي الخاص بها، لدعم عمليات الإبداع والتميز من خلال منتجاتها وخدماتها.

ثانيا: مستويات الإبداع :

صنف الإبداع إلى ثلاثة مستويات وهي كالآتي:¹

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه الفرد لوحده دون مشاركة من قبل الآخرين، ويتوقف الإبداع على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل الشخصية، القدرات الإدراكية، والسياق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة جيدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة. وذلك اعتمادا على خاصية التعاضد فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، الأمر الذي يجعل المؤسسات المعاصرة تحرص على تطوير وتشجيع العمل الجماعي عن طريق منحها مختلف الصلاحيات والموارد التي تشجعها على الإبداع.

¹ وليد شلابي، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص125.

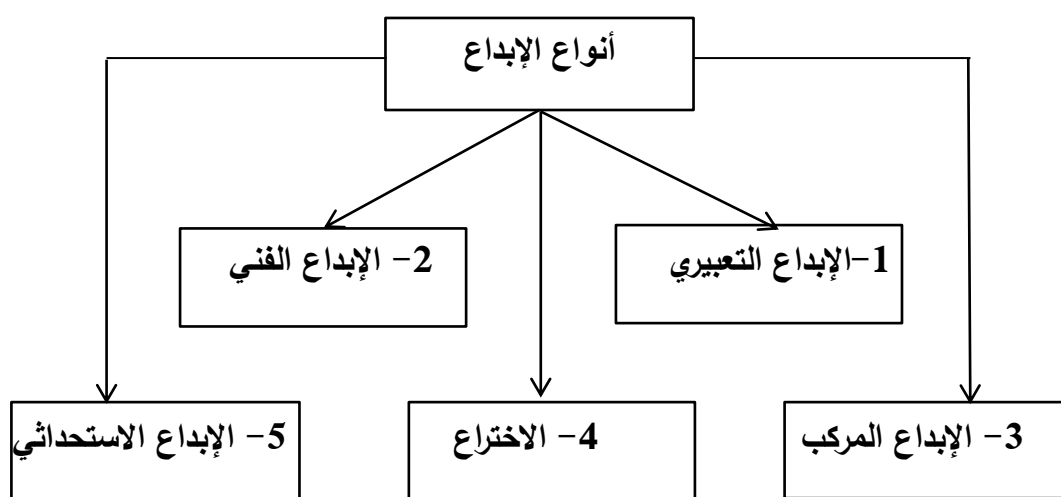
3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

الإبداع على مستوى المؤسسات هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية ويشير الإبداع عند هذا المستوى، إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقاً.

ثالثاً: أنواع الإبداع

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تصنيف أنواع الإبداع، حيث صنف بعضهم أمثال تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع حسب الشكل رقم (2) وفيما يلي توضيح لكل صنف على حدة: ¹

شكل رقم (2) أنواع الإبداع



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص55.

1. الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
2. الإبداع الفني: وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص54-55.

3. الإبداع المركب: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
4. الاختراع: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مميز مثل اختراع الكمبيوتر.
5. الإبداع الاستحدثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام شيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

بينما رأى (Jones) بأن الإبداع يصنف إلى نوعين هما:¹

1. الإبداع الجذري: والذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق. وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.
2. الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكبيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

المطلب الثالث: نظريات واستراتيجيات إبداع العاملين ومعوقاته

يعد موضوع الإبداع من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين حيث سعوا من خلال إسهاماتهم تفسير العملية الإبداعية وكان من نتائج هذا الاهتمام بروز العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي من الممكن أن تتبناها المؤسسات في إطار سعيها للإبداع، وكل ما سبق سيتم التطرق إليه في هذا المطلب إضافة إلى المعوقات التي تعيق عملية الإبداع في المؤسسات.

أولاً: نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، ومن أهم هذه النظريات:²

- **نظرية (Simon & March):** لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فمن

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص55.

² علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص17-18.

خلال عملية البحث يتم خلق بدائل متعددة، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتمثل في (فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، وبدائل، إبداع)، فمن خلال هذه النظرية تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

● **نظرية (Burns & Stalker):** وتؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ومتعددة، فمن خلال هذه النظرية تعتبر الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فالنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

● **نظرية (Wilson):** تبين هذه النظرية أن عملية الإبداع تتكون من ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المؤسسة، وتتمثل هذه المراحل في: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، وتكون عملية الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ، فكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام الغير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

● **نظرية (Harvey of Mill):** تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فمن خلال هذه النظرية تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.

● **نظرية (Aiken & Hage):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مرتحل الإبداع بمرحلة التقييم ومرحلة التطبيق والروتينية.

● **نظرية (Zaltaman & others):** تصنف هذه النظرية العملية الإبداعية إلى مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، لهما مراحل جزئية، ويعتبر أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء وتتكون من مرحلة ثانوية لوعي المعرفة،

ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار ومرحلة التطبيق وتتكون من (مرحلة التطبيق، تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل

ثانيا: استراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المؤسسة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات:¹

- **التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسة، وتطوير الفريق. فإن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الالتزام المستمر، ويمكن أن يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة.
- **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة. فللترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
- **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

¹ محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة ألكي محند البويرة-الجزائر، مجلد11، العدد2، 2020، ص37-38.

ثالثاً: أساليب تنمية الإبداع:

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمؤسسات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:¹

1- أسلوب العصف الذهني: والذي ابتكره (أوسبورن) ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

- ✓ تجنب نقد أي فكرة.
- ✓ تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
- ✓ العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد و يطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة بفكرة لاختيار الأنسب منها.

2- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: وقد أوجده (دلبيك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم

الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب:

- ✓ أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره حول المشكلة المراد معالجتها.
- ✓ ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ✓ ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوزت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى القرار النهائي.

3- أسلوب دلفي: وقد أوجده (دالكي) وفي هذا الأسلوب لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو

عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدو آراءهم في مشكلة ما (كل على حدى)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة.

¹ مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، مجلد2، العدد3، 2019، ص12-13.

رابعاً: معوقات الإبداع:

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية:¹

1- المعوقات الشخصية/الفردية: من أهمها:

- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- الخوف من الفشل.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.

2- المعوقات التنظيمية:

أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات .
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ.
- عدم توافر الموارد اللازمة.
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

3- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص309-312.

المبحث الثالث: علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين:

إن البحث عن دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين يغوص بنا إلى معرفة التأثيرات الإيجابية التي يحققها التمكين الإداري لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تتشكل من خلالها إبداعات متجددة، ويعتبر الإبداع سلوكا إنسانيا تفاعليا للأفراد مع وظائفهم ومهامهم والذي يتجسد من خلال ممارساتهم اليومية لأعمالهم، إن أي مؤسسة تضع من أولى أولوياتها العمل على تفجير الطاقات الإبداعية للأفراد العاملين ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال اهتمام الإدارة بهم ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم مساحة من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق بأداء وظائفهم، كل ذلك يخلق لديهم مزيدا من تحمل المسؤولية، كما أنه يجب على المؤسسة العمل على تفعيل الاتصالات وزيادة التفاعل بين الأفراد لتقوية العمل الجماعي وحب التعاون وهذا ما يهدف التمكين الإداري إليه من خلال رفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم وإمدادهم بالمعلومات الخاصة بعملهم وتدريبهم على إنجاز الأعمال بكفاءة، كل هذا يتجلى في أبعاد التمكين الإداري.

في حين أن الإبداع يحتاج إلى توفير بيئة مناسبة لنجاحه، فالبيئة الابتكارية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية، حيث تسمح في التعمق بالمعاني الحقيقية التي تستنبط من العاملين والزبائن والمنافسين، ويتجه التفكير نحو رؤية جديدة لحل المشكلات حلا جذريا وتجاوز الجهود الغير الضرورية في حل المشكلات.

ويبين (Bennis Townsend) أنه يجب على من يريد أن يتميز في عالم اليوم أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو كيفية بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس مال مادي فحسب، قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء، ولن يحدث الإبداع إلا من خلال التمكين الإداري وحرية التصرف وحرية التفكير، وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المؤسسة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تركز بشكل أكبر على المصلحة العامة، وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة بأن حرية العمل والإدارة هي الطريق الوحيد للنمو، وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات إلى أن عنصر تمكين وتفويض القيادات يعزز من إبداع العاملين.

كما يرى (Drucker) أن الإبداع هو: عمل عقلائي منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتياديا إن لم يكن روتينيا، فالمؤسسة التي لا تبذل تهرا وتزول، إن صفات الانتظام والديمومة والاعتيادية يمكن خلقها من خلال قيام الإدارة بغرس أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين، مما يعطيهم حرية وثقة أكبر وقدرة على الأداء بفعالية أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد التمكين الإداري ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين.

المطلب الأول: دور تفويض السلطة والاتصال في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

أولاً : دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

من منطلق أن تفويض السلطة هو إعطاء العاملين في المستويات الدنيا صلاحيات تنفيذ بعض المهام وإعطائهم قدراً من الحرية واتخاذ القرار، فإنه يتحقق من وراء ذلك زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين وهذا ما يشجع على حب المبادرة والاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر والمشاركة في القرارات لتقديم مقترحات وأفكار إبداعية يمكن تجسيدها في أعمال جديدة ونادرة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

تهدف المؤسسات من خلال تبنيها لثقافة التمكين الإداري إلى خلق جو ومناخ عمل يضمن دافعية أكبر لدى العاملين وتنمية روح المنافسة بينهم في إطار الاحترام المتبادل وتوفير فرص التطوير الشخصي وفرص التغيير نحو الأفضل من خلال تجسيد مبدأ حرية التصرف في إطار ما هو مسموح به، مما لا شك فيه أن هذا المناخ الذي تقدمه ثقافة التمكين الإداري سيساعد على الدفع بعجلة الإبداع، فالموضوع هنا يدور حول القيم الأساسية والمميزة لهذه الثقافة، فوجود قيم الحرية والاستقلالية في المؤسسة يمنح مجالاً أوسع من الحركة والتفاعل مع الظروف ويسمح بمسايرة المشاكل بطرق خارجة عن المألوف، مما يحفز نشاط الإبداع ويجعل الفرد أكثر ثقة في أفكاره، مما يساهم في إكسابه خبرة عميقة في مجال عمله ويجعله يمتلك طلاقة واسعة في الخيال سواء كان ذلك في الجانب اللفظي أو الرمزي، فالعديد من الأفكار والحلول الإبداعية يتم قتلها يومياً بسبب الحرص المفرط في متابعة جميع تحركات العاملين والاهتمام ببرمجتهم على مسار محدد ظناً منهم أن مركزية التصرف هي السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

أما قيم الثقة فهي متعلقة بالجانب النفسي أكثر من أي شيء آخر، إذ تعمل على منح العامل الشعور بالأمن في مكان عمله وأنه ذو مكانة وقيمة في المؤسسة، فالثقة مطلوبة بالدرجة الأولى بين الرئيس والمرؤوس مما يساهم في تفويض جزء من المهام حسب إمكانيات وقدرات العاملين مع مراعاة مبدأ حرية التصرف، إذ يسعى العامل الذي ينشط في جو يسوده الثقة إلى التفاني في عمله والبحث عن أفضل الطرق وأنجعها التي يؤدي بها المهام، كما تساهم الثقة بين الرئيس والمرؤوس على تحسين فرص تبادل المعلومات والخبرات، مما يزيد من فعالية القرارات المتخذة، وتفتح المجال لترسيخ مبدأ التعاون بين العاملين، إن قيم المسؤولية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقيم الثقة، فقيم المسؤولية تجعل العامل أكثر تربيئاً عند اتخاذه لأي موقف من المواقف في المؤسسة، فهو لا يريد أن يضحى بالثقة القائمة بينه وبين رئيسه بالرغم من المجال الواسع من الحرية الممنوحة له، وعليه فإن العامل الذي يتحلى بهذه القيم يدرك أن أفكاره الإبداعية والحلول التي يقدمها خاصة في مواجهة المشاكل ليست هي الأمثل بل يمكن أن تكون عرضة للنقد أو التعديل والتحسين، الأمر الذي يدفعه إلى إجراء التقييم الشخصي

لأفكاره وإعادة تعريفها وتحليلها قبل أن يطرحها من منطلق إيمانه بأنه هو المسؤول الأول والأخير عن النتائج المترتبة عن قراراته الشخصية.

تلعب قيم التعاون الدور الجوهري في تسهيل كل من التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، اللذان يعتبران المصدر الرئيس لتزويد العامل بالمعارف والمعلومات والخبرات الأساسية التي تسمح له بتطوير طريقة تفكيره ومن ثم طريقة أدائه، إذ تساعد هذه القيم على تقليص نسبة الوقوع في الخطأ عند اتخاذ أي قرار، ويكون هذا الأخير مبني على أساس تشاور وتبادل عميق للرؤى والتوجهات، وبالرغم من أن الشخص المبدع يعتبر فرد مختلف عن غيره في المؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنعه من عرض ما يقترحه على أهل الاختصاص والخبرة بهدف التحسين وكشف العيوب.¹

ثانياً: دور الاتصال الفعال في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

يعتبر الاتصال وسيلة الإدارة لنقل وتبادل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة، والاتصال الفعال بين الرئيس والمؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية وينمي روح الفريق، وتكمن فعالية الاتصالات في سرعة وجودة المعلومات المتبادلة وحسن استخدامها ومدى ملاءمتها للقرارات، وتنمي الاتصالات الفعالة روح الفريق وتشعرهم بالانتماء والمساهمة في اتخاذ القرارات، كل هذا يجعل الأفراد يقدمون مقترحات وأفكار جديدة بحرية أكبر وهذا ما يشجع على الإبداع، كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات النظر لدى العاملين ويقلل سوء التفاهم والخلافات ويوحد المفهوم والهدف مما يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.²

كما يمكن القول أن الاتصال الفعال يعتبر أحد العوامل التي تقود إلى الإبداع في المؤسسة، حيث أن الاتصال باعتباره وسيلة لتبادل الأفكار والمعاني يساهم في إيجاد فهم مشترك بين أعضاء المؤسسة لمهامهم ووظائفهم وينتج عن ذلك تماسك العناصر التنظيمية في الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المطلوب إنجازها.³

¹ دايرة عبد الحفيظ، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017، ص80-82.

² حمزة زرقين، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -، الجزائر، 2022/2021، ص193-196.

³ منار ابراهيم القطاونة، بندر كريم أبوتايه، أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد1، 2016، ص374 .

المطلب الثاني: دور التدريب والتحفيز في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

أولاً: دور التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

يعتبر التدريب عاملاً مهماً في المؤسسة وأداة فعالة تستخدمها لزيادة قدرات ومهارات أفرادها العاملين وإكسابهم مزيداً من الخبرة في جميع نواحي عملهم، وهذا ما يساعدهم على التعامل الأفضل مع التطورات التكنولوجية الجديدة في وسائل الإنتاج، ما يفرض على العاملين التعامل الجيد معها للوصول إلى أداء أفضل، كل هذا يخلق لدى العاملين صيغ إبداعية دائمة في طرق وأساليب العمل، ومن منطلق تنمية وتطوير القدرات الشخصية والجماعية تسعى المؤسسة التي تتسم بصفة الإبداعية إلى توفير ذلك الجو الذي يسوده امتلاك وتوزيع وتبادل وتخزين المعلومات والمعارف، وعلى هذا الأساس تبدو الحاجة للتدريب متزايدة، والذي يمكن أن نصفه على أنه سيرورة يتم من خلالها اكتساب المعلومات والمهارات والمعارف اللازمة لحل المشاكل من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، بمعنى آخر هو ذلك العملية التي تجعل العاملين أكثر قدرة على مسايرة جميع الظروف والوضعيات التي يتعرضون لها، بطريقة احترافية من خلال توظيفهم للمعارف والمعلومات المكتسبة كما يساهم في جعل العاملين أكثر اندماجاً في أعمالهم على المستوى الجماعي، مما يرفع من مستوى إبداعية فرق العمل.

يمكن اعتبار التدريب كرد فعل لمجموعة من التغييرات التي تحدثها المؤسسة، وهو سيرورة تكسب القوى البشرية مهارات جديدة تتماشى مع الواقع المعاش، وكذلك تساهم في تنمية الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي، حتماً أن جميع هذه المزايا التي يقدمها التدريب ستساهم وبشكل مباشر في تحقيق الإبداع، الأمر الذي يجعل الأفراد أكثر إنتاجاً للأفكار والحلول المناسبة، كما أن توفر المعرفة يساهم في توسيع سعة الخيال لديهم ويجعلهم أكثر طلاقة مما كانوا عليه من قبل، وبالتالي فإن ردة الفعل الناجمة عن الفرد بدورها ستعمل على زيادة الرصيد المعرفي وتساهم في إثراء خبرته، وهذا ما يمكن أن نسميه التدريب عن طريق التجربة والممارسة.¹

كما يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع لدى العاملين من خلال الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي خصوصاً أن المؤسسات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المؤسسات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والتركيز. حتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظاً على مستوى أدائه وتطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة. ومن المنطق عليه بين الكتاب والباحثين هو أن الإبداع يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، بحسب استعداد الشخص إذ أنه ليس موهبة نظرية قاصرة على أناس دون غيرهم وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات التي يتم التدريب

¹ حمزة زرقين، مرجع سابق، ص 198-199.

عليها، ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ أنه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد، والاعتراف بمساهمة الآخرين، كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل، وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدرّبوا عليها في التعامل مع المشاكل التي يتعرضون لها في العمل وخارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.¹

ثانيا: دور التحفيز في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

يستخدم التحفيز كأداة إدارية لزيادة دافعية الأفراد وتحريك سلوكهم نحو الأداء المرغوب فيه في العمل، فاستخدام الحوافز المادية والمعنوية يزيد من أداء العاملين وسعيهم لتفجير مواهبهم وقدراتهم، مما يرفع من رضا الإدارة عنهم وحصولهم مقابل ذلك على مكافآت ومزايا.²

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز. وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه، فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي، أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتثبت استعداداته النفسية. وقد أثبتت البحوث الإدارية أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للإبداع، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي:

- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي يشرك في صنعها.
- إغناء الوظيفة وتوسيعها: ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعا، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والإنجاز، مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها و احترامها.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل فيما بينهم، ووضع أهدافهم الإدارية.
- تحفيز الأفراد المبدعين بمنحهم جوائز تشجيعية.

¹ الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة الممتدة (2010-2020)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد2، العدد2، جوان 2020، ص15.

² حمزة زرقين، مرجع سابق، ص200.

كما يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المؤسسة من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز.¹

المطلب الثالث: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع لدى العاملين:

يعتبر أسلوب عمل الفريق منهجا إداريا متميزا يمكن للإدارة من خلاله زيادة فاعلية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين أعضاء مجموعة العمل، كما يخلق الاتحاد والمساندة بينهم ويزيد من تبادل المعلومات على المستوى الإداري، إضافة إلى ذلك أن اتخاذ القرارات في آن واحد يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالالتزام، كما أن اتباع أسلوب فرق العمل يشجع على المبادرات وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة، مما يحفز على إطلاق القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

استجابة لمتطلبات الإبداع وتجسيدها لاستراتيجية تمكين العاملين، توجهت المؤسسات الرائدة نحو إحداث تغييرات هيكلية داخلية بهدف الرفع من درجة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والأقسام والأفراد، إذ تحولت من التنظيم العمودي إلى التنظيم المنبسط الذي يتبنى العمل الجماعي ويضعه على رأس أولوياته، على هذا المستوى فإن العمل ضمن فريق يساهم في توسيع دائرة المعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد، مما يمنحهم القدرة على تحليل جميع المواقف المعاشة، والتعامل معها بالاعتماد على الطرق المناسبة، كما يعمل عمل الفريق على ترسيخ القيم التي تحث على الإبداع في المؤسسة، مما يسمح لها بالاستمرار في إبداعيتها سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي أو الشخصي.

إن عمل الفريق يساهم في اندماج الوافدين الجدد للمؤسسة، كما أنه يكسبهم ثقافة الإبداع ويلزمهم بمسايرة وتيرة عمل المجموعة مما يساهم في تطوير قدراتهم الفكرية والإدراكية، وتغطية النقائص التنظيمية، فالعمل ضمن فريق يجعل الأفراد أكثر اتصالا وتوصلا، بحثا عن المعلومة السليمة التي تخدم القرارات المتخذة من طرفهم الأمر الذي يكسبهم مهارات التعامل مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية، وكذلك يساعدهم على تجاوز الخلافات والنزاعات التنظيمية التي تؤثر في أغلب الأحيان على جودة القرارات المتخذة وجودة العمل المنجز.

في إطار العمل الجماعي المتبنى للتوجه التمكيني والداعم للنشاط الإبداعي، تنتشط فرق العمل المتمكنة على مستوى المؤسسة، التي تلجأ دائما إلى البحث عن الطرق والحلول المناسبة لمواجهة الظروف المعاشة من مشاكل تحتاج إلى حلول، ويكون ذلك بالاعتماد على مجموعة آليات تسمح بإتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة

¹ دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 167-168.

بآرائهم وتوجهاتهم، مثل ما يحدث عند ممارسة جلسات العصف الذهني، الذي يعتبر كتفاعل إيجابي بين أعضاء الفريق الواحد في إطار التعاون.¹

لقد تم الإشارة في الكتابات الإدارية إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، ووجود علاقة طردية بينهما، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، ويعد التمكين الإداري أحد الموضوعات المهمة في حفز سلوك الفرد الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، والتمكين الإداري هنا لا يعني إعطاء العامل القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما لديه من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

إن التمكين الإداري مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المؤسسات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، والعاملين المتمكنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، فهم أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المؤسسة واتجاهها الاستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية.²

¹ حمزة زرقين، مرجع سابق، ص 197-198.

² مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 45.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم التمكين وأهميته مروراً بمختلف الأبعاد والنماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه وكذلك متطلباته ومعوقاته، كما تطرقنا أيضاً للإبداع من حيث تعاريفه وأهميته بالنسبة للمؤسسات وعناصره ومستوياته ومراحله بالإضافة إلى معوقات الإبداع، فمن خلال ما تم استعراضه سابقاً تم توضيح الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين، بحيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والإبداع نظرياً، وبالتالي فإن أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، فرق العمل) هي شروط أساسية لنجاح الإبداع لدى العاملين، بحيث تدعم المبدع في كل من حساسيته للمشكلات، مرونته، أصالته وطلاقته، وسيتم اختبار هذه العلاقة في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة
سوناريك وحدة فرجيوة – ولاية ميلا -

تمهيد

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة وفهم متغيرات الدراسة المتمثلة في التمكين الإداري وإبداع العاملين سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين أثر التمكين الإداري على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة- وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك الأم
- المبحث الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة - ولاية ميلة -
- المبحث لثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك الأم:

تعد المؤسسات الاقتصادية العمود الفقري لاقتصاد أي دولة وذلك لاعتماد الدولة على الإنتاج الذي تقدمه هذه المؤسسات للسوق المحلي أو الخارجي وتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات التي تقدمها، وتعد مؤسسة سوناريك كغيرها من المؤسسات الرائدة في السوق المحلي وذلك بتقديمها منتجات متنوعة عبر كافة ربوع الوطن وذلك لامتلاكها عدة فروع موزعة عبر عدة مناطق من الوطن وسنحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة الأم وذلك كما يلي:

المطلب الأول : نشأة مؤسسة سوناريك:

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر بـ: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية، وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 ، 1994 ، 1994 كما يلي :

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .

أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع .
- مطابخ منزلية.
- سخانات ماء.
- مكيفات الهواء.

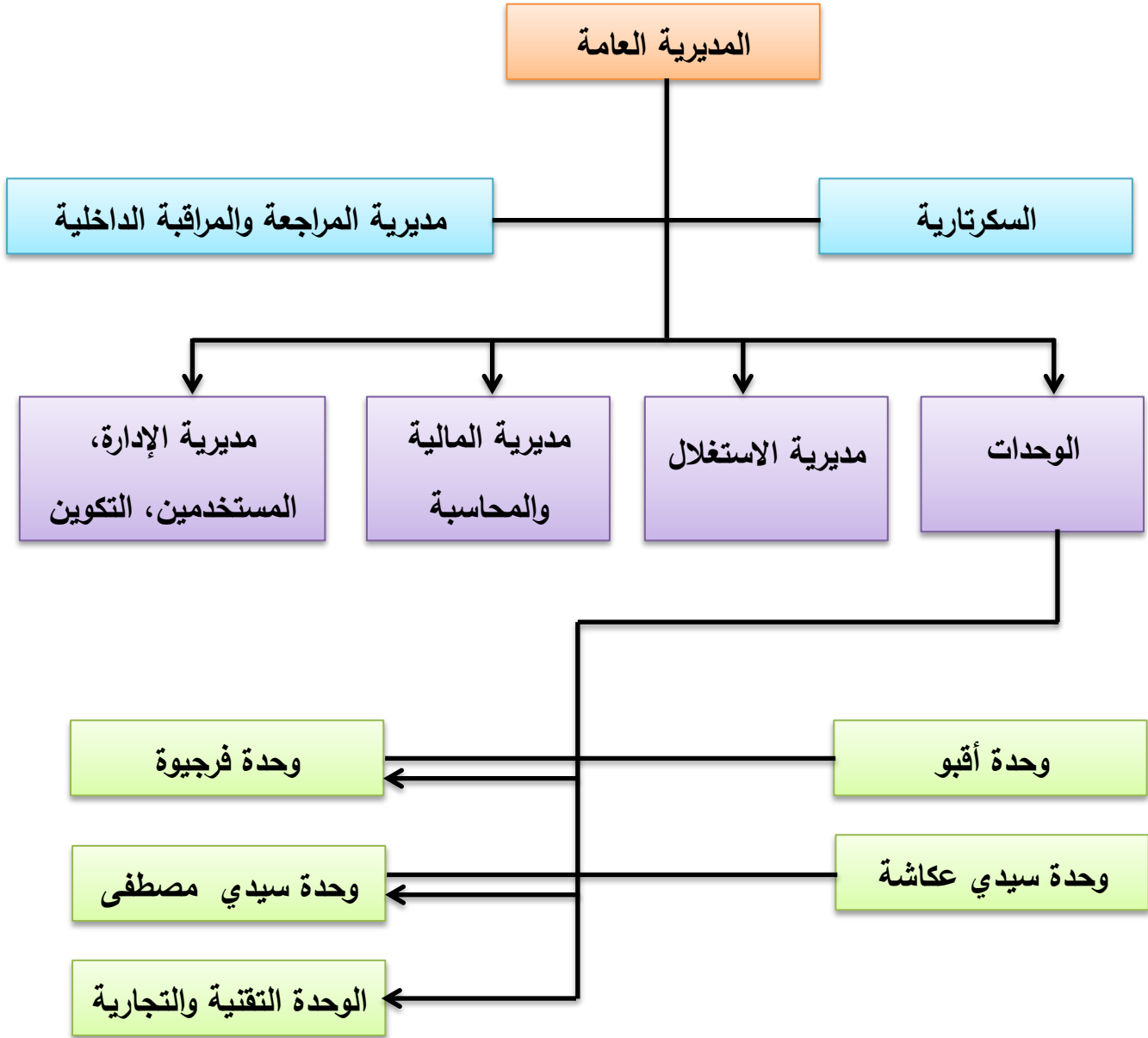
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية و التجارية:**1 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:**

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين

الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric:

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم



مخطط الهيكل التنظيمي للوحدة الأم 2022-2023

2 - أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية:

مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل وهي:

1 - وحدة إنتاج المدافئ الغازية و المازوتية ومكيفات الهواء:

• المكان : فرجيوه - ولاية ميله .

• سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج

ب - وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

• المكان : سيدي مصطفى - ولاية بومرداس.

- سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .
- ج - وحدة الوسط التقنية التجارية:
- المكان : جسر قسنطينة - ولاية الجزائر
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج
- د - الوحدة التجارية / شرق :
- المكان : أقبو - ولاية بجاية .
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج
- هـ - الوحدة التجارية / غرب:
- المكان : سيدي عكاشة - ولاية الشلف
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج

المطلب الثالث: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك:

- مؤسسة سوناريك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية لديها مجموعة من المهام تتمثل في :
- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة .
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي .
- فكرة المشروع وأبعاده .
- دراسات جدولية اقتصادية .
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم .
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- إجراء مفاوضات مع الممولين.
- مراقبة عمليات النقل والتأمين و الرسوم الجمركية و تسليم تجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب و تشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس.

المبحث الثاني : التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة- ولاية ميلة -:

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى

الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة- ولاية ميله - :

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا ، و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 166 عاملا.

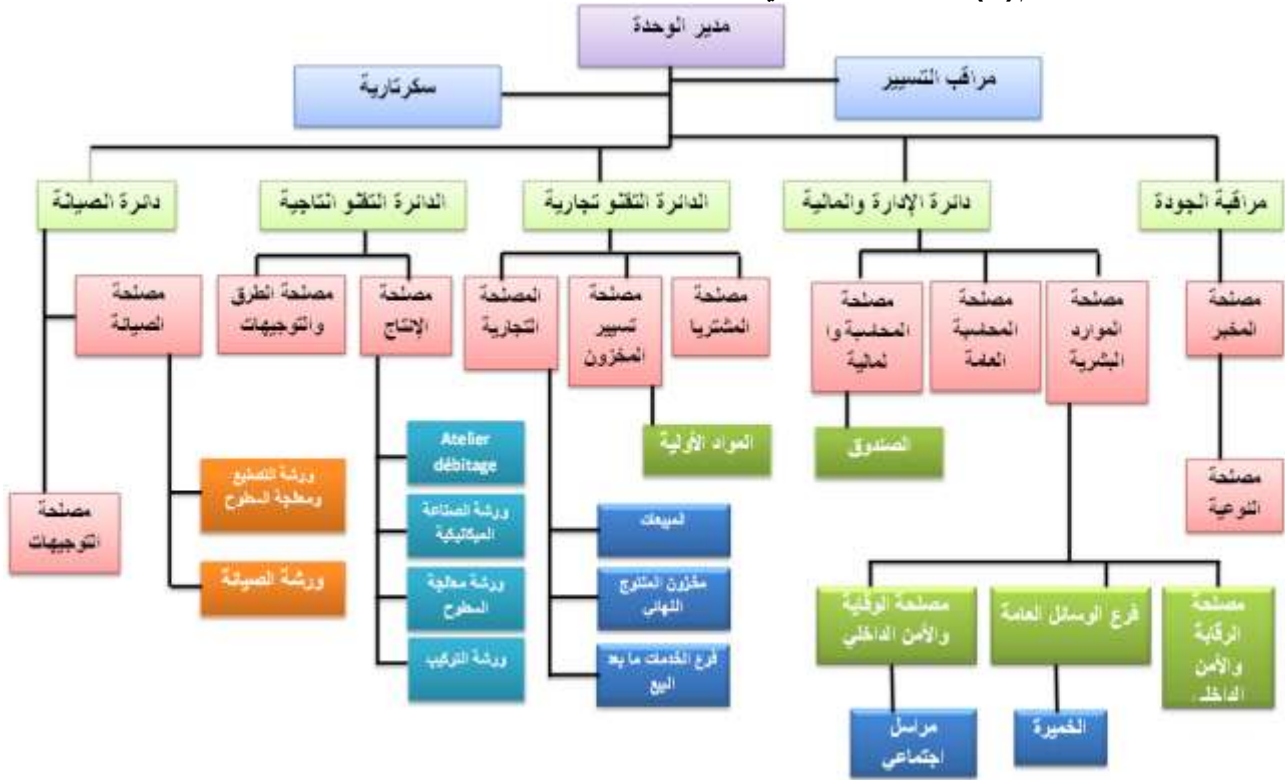
- **موقعها:** تقع وحدة SONARIC فرجيوة- ولاية ميله- في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، و سطيف من الغرب .

- **مساحتها :** تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100م²

أما الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة- ولاية ميله - :

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة - ولاية ميله - على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه - ولاية ميلة -



مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوه - ولاية ميلة - 2022-2023

المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية فرجيوه - ولاية ميلة -

تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير المورد البشري وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة والأمن الداخلي:

1. المكتب الأول: مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة الأعمال.
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة.
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها.

2. المكتب الثاني: خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي

بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، بالإضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات، كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة.

3. المكتب الثالث: المكلف بدراسات تسيير الموارد البشرية:

- العطل المرضية والعطل السنوية.
- إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال، إعداد شهادات العمل.

- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي (تحرير عقود العمل، محضر التصيب، توجيه العمال الجدد، ..).
- إعداد التقرير الشهري للحضور و الانصراف.
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال، بالإضافة إلى أعمال أخرى.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف وحدة سوناريك فرجيوة- ولاية ميله - :

1/أهمية وحدة سوناريك فرجيوة- ولاية ميله-:

تتفرد وحدة فرجيوة- ولاية ميله - بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة

2/ أهداف وحدة سوناريك فرجيوة - ولاية ميله - : تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية .
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة .
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

من أجل جمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على استمارة موجهة إلى عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - الذين لهم الحق في التغيير والتعديل، ثم تبويبها وتصفيتها وتحليلها بعد اختبار صدقها وثباتها، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية والاختبارات الضرورية لتحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار الفرضيات المطروحة والوصول إلى إجابة للإشكالية المطروحة كما يلي:

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستمارة

تم تحكيم الاستمارة (الصدق الظاهري) وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة وبعض عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة - بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة فقراتها للمستجوبين ومدى انتماء الفقرات للمجال ولقد أخذت التوصيات بعين الاعتبار، وتم تعديل فقرات الاستمارة لتناسب مع التعديلات المقترحة من خلال حذف بعض العبارات وإضافة بعضها وإعادة صياغة بعضها الآخر وتصحيحها حتى استقرت الاستمارة على الوضع النهائي.

أما ثبات الاستمارة فقد تم استخدام طريقة معامل الثبات لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقياس التي اعتمدها الدراسة وتجانسها، حيث أن قيمة معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" يتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عالي، وإذا اقترب إلى الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب أن لا يقل الحد الأدنى للمعامل في هذا الاختبار عن 0.6.

وكانت نتيجة التحليل للاستمارة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(3): معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" للاستمارة

معامل الارتباط "الفاكرونباخ"	عدد العبارات	الاستمارة
0.935	49	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن مجموع متغيرات الدراسة لها درجة مقبولة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.935 مما يؤكد ثبات الاستبيان.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي:

ستتم معالجة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية والاستدلالية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها كالإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات وتحليل التباين والارتباط والانحدار مما يساعد الباحث في فهم ما يدور حوله ويوفر له المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة، وبشكل محدد سيتم اختبار نموذج

الدراسة لحساب أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين ، هذا بالاعتماد على البيانات الأولية حيث سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في نموذج الانحدار الخطي البسيط كما سيتم حساب معامل الارتباط (R) لتحديد مدى قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات ومعامل التحديد (R2) لأجل تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع واستخدام اختبار (F) و (t-test) للفروق بين الإجابات أفراد المدروسة والعناصر الديموغرافية لهم (جنس، السن ، المستوى التعليمي.....).

وكذلك استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باحتساب الوسط الحسابي لتحديد درجة قبول أو رفض أفراد المجمع لفقرات الاستمارة، والانحراف المعياري حيث اذا كان منخفض دل على توافق المستجابين على إجاباتهم وعدم انسجامها ووجود تشتت فيها والتوزيع التكراري والنسب المئوية بهدف وصف مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر اكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقة أو عدم موافقة على خيارات محددة ، وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها، يعطي لكل خيار رقم مرادف له عند نقل البيانات حيث تعد القيمة 3 هي التي تتوسط مقياس ليكرت (محايد) والقيمة التي تقع بعدها تدل على اتجاه نحو الموافقة (موافق، موافق بشدة) والقيمة التي تقع قبلها يدل على اتجاه الرفض (غير موافق، غير موافق بشدة).

ولتفسير تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على كل مجال من مجالات الأبعاد اختيرت درجة التقدير التالية (مرتفع، متوسط، منخفض) والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(4): تصنيف متوسطات إجابات أفراد المجتمع

درجة التقدير	متدنية	متوسطة	عالية
المتوسط الحسابي	1 - 2.49	2.5 - 3.49	3.50 - 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

ثالثا: مجتمع و أداة الدراسة:

➤ أداة الدراسة:

1- الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح والإمكانيات المادية المتاحة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة هو تصميم استمارة، وهي: تقنية مباشرة للتقصي العلمي للحقائق، تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة وموحدة وقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، وهي وسيلة اتصال بالمستجوبين بواسطة طرح أسئلة عليهم واحدة بواحدة بنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوك مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

حضرنا استمارة موجهة إلى عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - الذين لهم الحق في التعديل والتغيير بهدف التعرف على استخدام التمكين الإداري وأبعاده بهذه المؤسسة وعلاقته بإبداع العاملين، وتكونت الاستمارة من قسمين، القسم الأول من الاستمارة احتوى على المعلومات الديمغرافية للعامل وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات خبرة العمال بالمؤسسة.

والقسم الثاني منها قسم إلى محورين المحور الأول احتوى على التمكين الإداري (المتغير المستقل) بأبعاده (التدريب، التحفيز، الاتصال، تفويض السلطة، فرق العمل) وشمل على 35 عبارة، أما المحور الثاني الخاص بإبداع العاملين (المتغير التابع) اشتمل على 14 عبارة.

➤ الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله -

2- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة ككل 243 لكن تم توزيع 140 استبيان على مجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل له وهم عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - الذين لهم الحق للتغيير والتعديل أي المعنيين بالإبداع، حيث تم استثناء (عمال النظافة وعمال قسم المحاسبة) الذين عددهم 26 فردا، وهم الغير معنيين بالإبداع. قد تم اتخاذ مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ، ونظرا للصعوبات الميدانية في توزيع الاستبيان فقد تم توزيع 140 استبيان على أفراد المجتمع، وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع الاستبيان:

الجدول رقم (5): توزيع وجمع الاستبيان على مجتمع الدراسة

العدد	البيان
140	عدد الاستبيانات الموزعة
130	الاستبيانات المسترجعة
10	عدد الاستبيانات الملغاة (الغير صالحة) بسبب إكمال المبحوث الإجابة على كل عبارات الاستبيان
120	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة:

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات مجتمع الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مدى إدراك مجتمع الدراسة لكل من فقرات الاستبيان وفي الأخير توضح نوع العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناء على النتائج المتحصل عليها، ومن تحليل المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تفريغ الاستبيانات ومعالجتها إحصائيا.

1. عرض وتحليل البيانات الديموغرافية:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وهي موضحة كما يلي:

• توزيع مفردات المجتمع حسب الجنس:

كان توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس كما يلي:

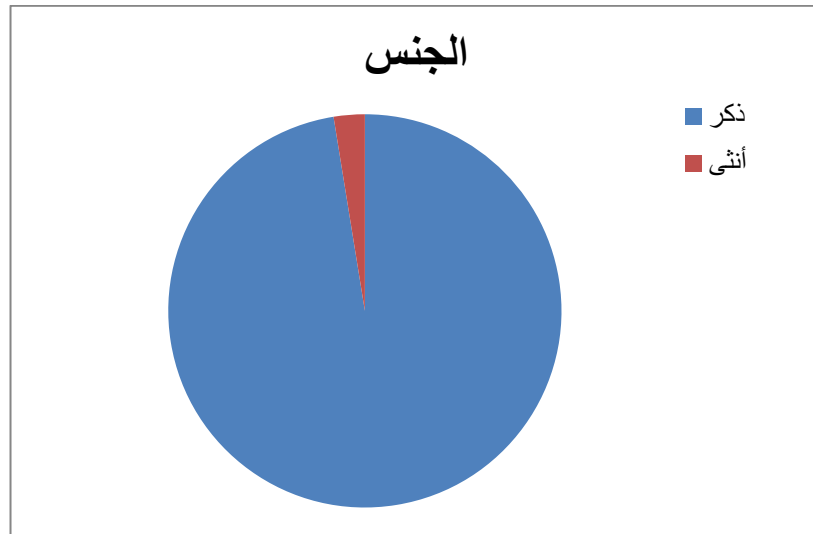
الجدول رقم(6) : توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
97.5%	117	ذكر
2.5%	3	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أنه 117 فردا من أفراد مجتمع الدراسة هم ذكور يمثلون ما نسبته 97.5% من إجمالي أفراد المجتمع ، بينما 3 أفراد هم إناث يمثلون ما نسبته 2.5 %، كما يبينه القرص البياني التالي:

الشكل رقم(5): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

• توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن:

كان توزيع مجتمع الدراسة حسب السن كما يلي:

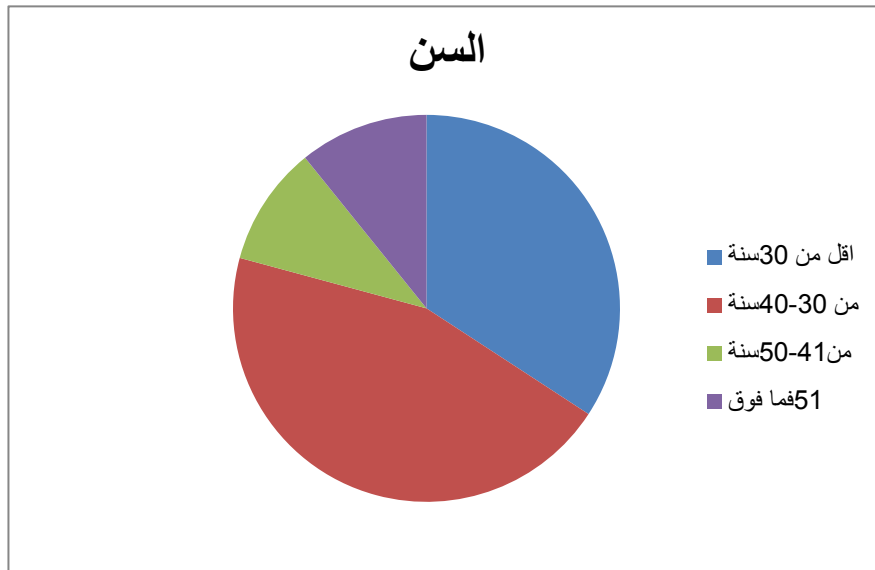
الجدول رقم (7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسب المئوية	التكرار	العمر
34,2%	41	أقل من 30 سنة
45,0%	54	من 30 سنة إلى 40 سنة
10,0%	12	من 41 الى 50 سنة
10,8%	13	من 51 سنة فما فوق
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أن 41 فردا من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته 34.2% من إجمالي أفراد المجتمع هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و 54 فرد يمثلون ما نسبته 45% تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، و 12 فرد يمثلون ما نسبته 10% تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة، بينما هناك 13 فرد فقط ضمن المجتمع المختارة يمثلون نسبة 10.8% سنهم من 51 سنة فما فوق، والقرص البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6) : توزيع مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

• توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

كان توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

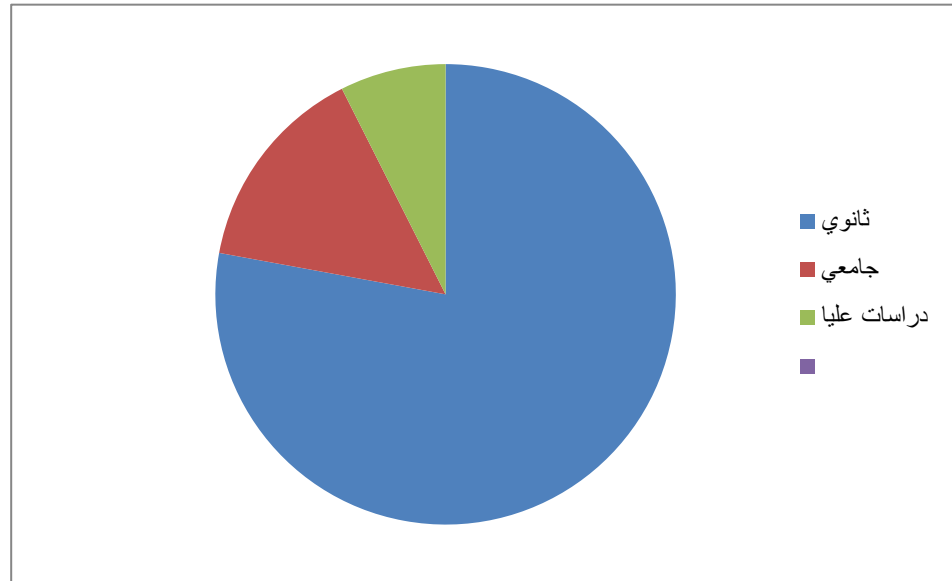
الجدول رقم (8): توزيع الأفراد حسب مستواهم التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
83,3%	100	ثانوي
15.8%	19	جامعي
8%	1	دراسات عليا
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أن 100 فردا من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته 83.3% صرحوا أن لديهم مستوى ثانوي، يليه 19 فردا يمثلون ما نسبته 15.8% مستواهم جامعي، بينما هناك فرد واحد من أصحاب الدراسات العليا يمثلون نسبة 8% من إجمالي أفراد المجتمع، وهذا كما يوضحه القرص البياني التالي:

الشكل رقم: (7) توزيع مجتمع الدراسة حسب مستواهم التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

• توزيع مفردات المجتمع حسب الوظيفة:

توزيع مفردات المجتمع حسب الوظيفة

كان توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة كما يلي:

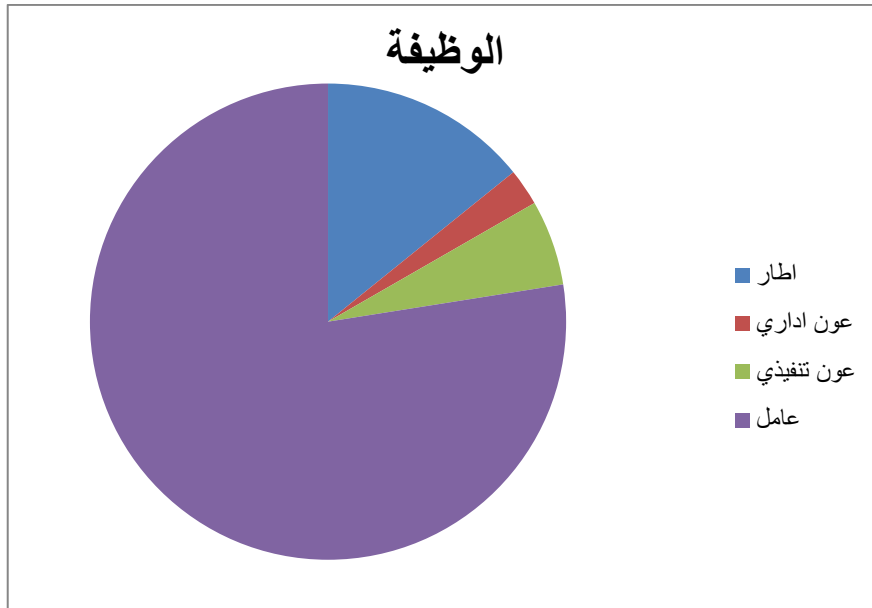
الجدول رقم(9) : توزيع الأفراد حسب مستواهم التعليمي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اطار	17	14.2%
عون إداري	3	2.5%
عون تنفيذي	7	5.8%
عامل	93	77.5%
المجموع	120	100

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية مجتمع الدراسة من فئة عامل بعدد 93 فرد ونسبة 77.5%، تليها إطار بعدد 17 فرد ونسبة 14.2%، ثم تليها عون تنفيذي بعدد 7 أفراد ونسبة 5.8% ، وأقل نسبة هي فئة عون إداري بعدد 3 أفراد ونسبة 2.5% ، والقرص البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(8): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss

• توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

كان توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي:

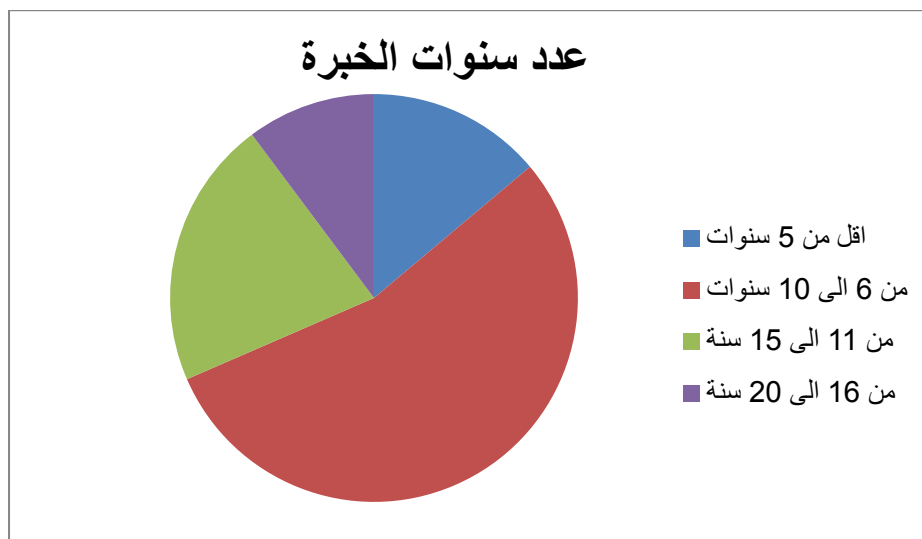
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات العمل	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	15	12,5%
من 6 إلى 10 سنوات	59	49,2%
من 11 إلى 15 سنة	23	19,2%
من 16 إلى 20 سنة	11	9,2%
من 21 سنة فما فوق	12	10%
المجموع	120	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن 59 فردا من أفراد المجتمع يمثلون ما نسبته 49.2% سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و 23 فردا من أفراد المجتمع يمثلون ما نسبته 19.2 % لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة خبرة، و 15 فرد لديهم أقل من 5 سنوات خبرة يمثلون ما نسبته 12.5 % بينما 12 فردا يمثلون ما نسبته 10% لديهم أكثر من 21 سنة خبرة وباقي 11 فردا يمثلون نسبة 9.2% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 16 إلى 20 سنة، والقرص البياني التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(9): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

(2) - تحليل عبارات محاور الدراسة:

1. تحليل وتفسير عبارات وأبعاد التمكين الإداري:

من خلال ما تم الإشارة له سابقا، فقد تضمنت الاستمارة مجموعة من العبارات المتنوعة للبحث عن وجود أثر من عدمه لاستخدام التمكين الإداري على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - فكانت الإجابات موضحة في الجداول التالية:

1/1 - بعد التدريب:

التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعده التدريب المحسوبة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعده التدريب

رقم العبارة	موافق بشدة		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	23.3	28	7.5	9	15.8	19	26.7	32	26.7	32	28	
2	34.2	41	3.3	4	5.8	7	29.2	35	27.5	33	41	
3	30	36	14.2	17	3.3	4	26.7	32	25.8	31	36	
4	14.2	17	22.5	27	20.8	25	28.3	32	14.2	17	17	
5	13.3	16	14.2	17	13.3	16	43.3	52	15.8	19	16	
6	12.5	15	32.5	39	6.7	8	34.2	41	14.2	17	15	
7	10	12	37.5	45	14.2	17	30.8	37	7.5	9	12	
متوسط	0,71334	3.0905	البيانات اجماليا									

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى التدريب لعمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله - من خلال الإجابات جاءت بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمجتمع المدروس في هذا البعد

(3.0905) ، كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلتها كل عبارة من عبارات هذا البعد أن العبارة رقم (2) "توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارتي" سجلت العبارة أعلى متوسط حسابي بقيمة تقدر بـ (3,83) هذا يعني أن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - توفر للعمال دورات تدريبية، وان هناك موافقة بدرجة مرتفع على هذه العبارة، في حين جاءت العبارة رقم (7) "تنوع الإدارة في أساليب التدريب للعاملين" بدرجة منخفضة تقدر بـ (2,38) قد يرجع ذلك إلى الإمكانيات المحدودة في وسائل التدريب في الجزائر التي لم تصل بعد إلى السعة المطلوبة في الدول المتطورة.

أما من حيث كل العبارات في هذا البعد سجلت درجات (متوسط، مرتفع) وهذا ما يدل على موافقة أفراد المجتمع على ممارسة التدريب في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ، أي أن التدريب في المؤسسة موجود لكن غير كافي، رغم أن الانحراف المعياري لأغلب العبارات كان عالي أي تعدي 1 مما يدل على تباين كبير في إجابات مجتمع الدراسة إلا أنه من ناحية اتفاق على وجود التدريب عامة فتباين الإجابات قليل الذي قدر بـ (0,71334)

1/2- بعد التحفيز:

التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعء التحفيز المحسوبة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعء التحفيز

رقم العبارة	موافق بشدة		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		التقدير	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	19.2	23	26.7	32	25.8	31	13.3	16	19.2	23	متوسط	
2	18.3	22	22.5	27	27.5	33	14.2	17	18.3	22	متوسط	
3	15	18	23.3	28	35	42	7.5	9	15	18	متوسط	
4	7.5	9	22.5	27	33.3	40	10	12	7.5	9	منخفض	
5	11.7	14	15	18	30	36	18.3	22	11.7	14	متوسط	
6	12.5	15	26.7	32	20.8	25	15.8	19	12.5	15	متوسط	
7	13.3	16	27.5	33	20.8	25	18.3	22	13.3	16	متوسط	
البعء اجمالي		2.7381	0.7777									

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من أعلاه أن مستوى التحفيز لعمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله- من خلال الإجابات جاء بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجتمع المدروس في هذا البعد (2.7381) ، كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلتها كل عبارة من عبارات هذا البعد أن العبارة رقم (2) "تدعم المؤسسة قدراتي ومهاراتي بتوفير الموارد والمناخ الملائم" سجلت العبارة أعلى متوسط حسابي بقيمة (2.88) وهذا يعني أن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - تحاول ان تدعم قدرات العاملين وتوفر لهم الموارد والمناخ الملائم لتحفيزهم والزيادة من انتاجية المؤسسة، وان هناك موافقة بدرجة متوسط على هذه العبارة مما يلزم على المؤسسة الزيادة من الدعم المعنوي والمادي للعمال وتحفيزهم أكثر لدفعهم أكثر لحب العمل وزيادة كفاءتهم وخبراتهم، في حين سجلت العبارة رقم (4) "يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل" درجة منخفض قد يرجع ذلك إلى صعوبة نوع العمل في المؤسسة التي تتطلب جهد أكبر بما أنها مؤسسة صناعية ولكن لا يتم مراعات ذلك عند دفع رواتبهم والذي قد يرجع ذلك إلى خضوع الرواتب إلى سلم التنقيط المنشأ من طرف الوظيف العمومي اعتمادا على الشهادات.

أما من حيث كل العبارات (1)(3)(5)(6)(7) فقد سجلت درجات (متوسط) وهذا ما يدل على موافقة أفراد المجتمع على ممارسة التحفيز بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ، أي أن التحفيز في المؤسسة موجود لكن غير كافي.

وبالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدرت قيمته ب (0.770) وهذا ما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد أي وجود التحفيز لكن بمستوى غير كافي، إلا أنه الانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى فهي عالية إذ تتعدى 1 وهذا ما يثبت تباعد الآراء والإجابات حول مستوى تطبيق سياسة التحفيز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - والرضا بها.

3/2- بعد الاتصال:

التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعث الاتصال المحسوبة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعيد الاتصال

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التقدير		
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار			
1	28	23.3	32	26.7	20	16.7	14	11.7	26	21.7	3.18	1.472	مرتفع
2	16	13.3	21	17.5	16	13.3	19	15.8	48	40	2.48	1.489	منخفض
3	16	13.3	22	18.3	26	21.7	24	20	32	26.7	2.72	1.385	متوسط
4	12	10	18	15	29	24.2	17	14.2	44	36.7	2.48	1.378	منخفض
5	16	13.3	20	16.7	22	18.3	15	12.5	47	39.2	2.53	1.478	منخفض
6	26	21.7	32	26.7	33	27.5	8	6.7	21	17.5	3.28	1.355	مرتفع
7	22	18.3	27	22.5	30	25	17	14.2	24	20	3.05	1.383	مرتفع
											2.8167	0.79877	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الاتصال لعمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو- ولاية ميلة - من خلال الإجابات جاء بدرجة متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمجتمع المدروس حسب هذا البعد (2.8167)، كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلتها كل عبارة من عبارات هذا البعد أن العبارة رقم(6) "يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى" سجلت أعلى متوسط حسابي بقيمة تقدر ب (3.28) وهذا يدل على روح التعاون والانسجام بين عمال المؤسسة في حين جاءت العبارة رقم (2) "أشارك العاملين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي" والعبارة رقم (4) "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة" على التوالي بدرجة منخفضة وهذا يدل على النظام السائد والتي تقوم عليه المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى اعتماد المؤسسات الجزائرية على وسائل الاتصال الغير متطورة أما من حيث كل العبارات فقد سجلت العبارات (1) (4) (5) (7) درجات مرتفع ، مخفض ، منخفض، مرتفع على التوالي وهذا يدل على موافقة أفراد المجتمع على ممارسة الاتصال في المؤسسة أي أن الاتصال موجودة لكن غير كافي.

وبالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدرت قيمته ب (0.7987) وهذا ما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد أي وجود التحفيز لكن بمستوى غير كافي، إلا أنه الانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدي فهي عالية إذ تتعدى 1 وهذا ما يثبت تباعد الآراء والإجابات حول مستوى تطبيق سياسة التحفيز في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - والرضا بها.

4/2- بعد فرق العمل:

التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعد فرق العمل المحسوبة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعد فرق العمل

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التقدير	
	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة		
1	16	13.3	19	15.8	24.2	29	24.2	29	24.2	13.3	متوسط	
2	26	21.7	29	24.2	21.7	26	21.7	26	21.7	21.7	مرتفع	
3	17	14.2	24	20	13.3	16	13.3	16	13.3	14.2	منخفض	
4	6	5	22	18.3	9.2	11	9.2	11	9.2	5	منخفض	
5	7	5.8	44	36.7	5	6	5	6	5	5.8	منخفض	
6	6	5	43	35.8	12.5	15	12.5	15	12.5	5	منخفض	
7	4	3.3	46	38.3	9.2	11	9.2	11	9.2	3.3	منخفض	
			البعد اج م ا ليا									
		2.533 3	0.8089									منخفض

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى فرق العمل للعمال بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - من خلال الإجابات جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمجمع المدروس في هذا البعد (2.5333) كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلتها كل عبارة من عبارات هذا البعد أن العبارة رقم (2) "تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي" سجلت أعلى متوسط قدر ب (3.10) وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لعمل الفريق من أجل تحقيق مصالحها وأهدافها المسطرة ، في حين جاءت العبارة رقم (4) "يتم في مؤسستنا اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا" بمتوسط حسابي قدر بقيمة

(2.21) ودرجة منخفضة وهذا يدل على المركزية الموجودة في المؤسسة اي عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار واتخاذ القرارات متمركز في الإدارة العليا، أما من حيث كل العبارات (1)(3)(5)(6)(7) فقد سجلت درجات (متوسط ، منخفض) وهذا يدل على عدم موافقة أفراد المجتمع على ممارسة فرق العمل في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله- أي أن فرق العمل موجهة لكن غير كافية

وبالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدرت قيمته ب (0.8089) وهذا ما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد أي وجود افرق العمل لكن بمستوى غير كافي، إلا أنه الانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدي فهي عالية إذ تتعدى 1 وهذا ما يثبت تباعد الآراء والإجابات حول مستوى تطبيق سياسة فرق العمل في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله - الرضا بها.

5/2- بعد تفويض السلطة:

التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعـد تفويض السلطة المحسوبة موضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم(15): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لبعـد تفويض السلطة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	التقدير			
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار					
1	8.3	10	13.3	16	35	42	11.7	14	31.7	38	1.289	منخفض			
2	10	12	15	18	21.7	26	29.2	35	24.2	29	1.281	منخفض			
3	13.3	16	17.5	21	30	36	16.7	20	22.5	27	1.326	متوسط			
4	3.3	4	23.3	28	23.3	28	20	24	30	36	1.237	منخفض			
5	10	12	15.8	19	31.7	38	21.7	26	20.8	25	1.243	متوسط			
6	6.7	8	16.7	20	30.8	37	17.5	21	28.3	34	1.249	منخفض			
7	10	12	6.7	8	16.7	20	27.5	33	39.2	47	1.302	منخفض			
			البعـد ا ج م اليا										0.85037	2.5929	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى تفويض السلطة للعمال بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - من خلال الإجابات جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمجتمع المدروس حسب هذا البعد (2.5929) كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلتها كل عبارة من عبارات هذا البعد أن العبارة رقم (3) "لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض" سجلت أعلى متوسط (2.83) وهذا يدل على عدم تدخل رؤساء المؤسسة في أعمال العمال في جميع المستويات والأقسام خلال فترة التفويض ، في حين جاءت العبارة رقم (7) "تتوفر لدي حرية اختيار الأسلوب المناسب لأداء عملي" بمتوسط حسابي قدره (2.21) وهذا يدل على أن المؤسسة لا توفر للعمال حرية اختيار أسلوب العمل بل يوجد قانون ونظام يحدد نوع وكيفية العمل ، أما من حيث كل العبارات (1) (2) (4) (5) (6) فقد سجلت درجات (منخفض ،منخفض، منخفض، متوسط، منخفض) وهذا يدل على عدم موافقة أفراد المجتمع على ممارسة تفويض السلطة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله- مما يجب عليها تفعيل هذا البعد وإعطائه الأهمية لزيادة من درجة ممارسته في المؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله-

وبالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدرت قيمته ب (0.8503) وهذا ما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد أي وجود تفويض السلطة لكن بمستوى غير كافي، إلا أنه الانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدي فهي عالية إذ تتعدى 1 وهذا ما يثبت تباعد الآراء والإجابات حول مستوى تطبيق سياسة تفويض السلطة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - والرضا بها.

• أما عن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمحور الأول فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

البعد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	التقدير
التدريب	3.0905	,71343	متوسط
التحفيز	2.7381	,77770	متوسط
الاتصال	2.8167	,79877	متوسط
فرق العمل	2.5333	,80891	منخفض
تفويض السلطة	2.5929	,85037	منخفض
التمكين الإداري	2.59	0.697	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى التمكين الإداري بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - من خلال الإجابات جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمجتمع المدروس في هذا المحور (2.59) وهذا يعتبر نقاط ضعف للمؤسسة ، كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلها كل بعد من أبعاد هذا المحور أن بعد التدريب جاء بمتوسط عام (3.09) يليه بعد الاتصال بمتوسط عام

(2.81) ثم بعد التحفيز بمتوسط عام (2.73) جاءت بدرجة متوسط ،وهذا يدل على عدم الرضا النسبي لأفراد المجتمع على عبارات هذه الأبعاد فيجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بهذه الأبعاد التي كان من المفروض أن تكون بمستوى عال فجميعها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية والعمل على تحسين وتطوير المؤسسة

أما بعد تفويض السلطة وبعد فرق العمل سجلا متوسط حسابي عام قدر على التوالي ب(2.53)(2.59) وهي درجة منخفضة وهذا يدل على عدم رضا أفراد المجتمع على عبارة هذان البعدين مما يجب على المؤسسة إعادة النظر في هذه الأبعاد واستخدام احسن الطرق الحديثة لزيادة من فاعليتها في المؤسسة. وبالنسبة للانحراف المعياري لهذا المحور فقد قدرت قيمته ب (0.697) وهذا ما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد المجتمع حول هذا البعد أي التمكين الإداري موجود لكن بمستوى غير كافي

تحليل وتفسير عبارات المحور الثاني إبداع العاملين:

التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لمحور إبداع العاملين المحسوبة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17):التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثاني

رقم أ لعبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		التقدير		
	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة			
1	13	10.8	25	20.8	15	12.5	23	19.2	44	36.7	2.40	1.318	منخفض
2	10	8.3	16	13.3	29	24.2	22	18.3	43	35.8	2.39	1.374	منخفض
3	12	10	28	23.3	41	34.2	18	15	21	17.5	2.93	1.221	متوسط
4	10	8.3	21	17.5	22	18.3	20	16.7	47	39.2	2.50	1.438	منخفض
5	18	15	14	11.7	39	32.5	8	6.7	41	34.2	2.67	1.434	متوسط
6	11	9.2	15	12.5	32	26.7	23	19.2	39	32.5	2.47	1.309	منخفض
7	17	14.2	21	17.5	23	19.2	14	11.7	45	37.5	2.59	1.487	منخفض
8	17	14.2	19	15.8	29	24.2	24	20	31	25.8	2.73	1.387	متوسط
9	14	11.7	10	8.3	16	13.3	26	21.7	54	45	2.20	1.394	منخفض
10	28	23.3	21	17.5	21	17.5	26	21.7	24	20	3.03	1.464	متوسط
11	10	8.3	17	14.2	39	32.5	19	15.8	35	29.2	2.57	1.275	منخفض

متوسط	1.372	2.87	26.7	32	10.8	13	21.7	26	30.8	37	10	12	12
منخفض	1.348	2.22	45.8	55	13.3	16	23.3	28	8.3	10	9.2	11	13
متوسط	1.330	2.75	45.8	55	13.3	16	23.3	28	8.3	10	9.2	11	14
منخفض	0.6973	2.5631	المحور الثاني: إبداع العاملين										

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الإبداع لعمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمجتمع الدراسة حسب هذا المحور (2.5631) ، كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية التي سجلتها كل عبارة من عبارات هذا البعد أن العبارة رقم (10) "اجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقا" سجلت أعلى متوسط حسابي والذي قدر بـ(3.03) وهذا يدل على أن هناك أفكار جديدة يقوم العمال بتجريبها ولا يتم الحكم عليها مسبقا، في حين سجلت العبارة رقم (9) "أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المؤسسة التكيف معه" أقل متوسط حسابي والذي قدر بـ (2.20) وهذا يدل على أن عمال مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - يفضلون الروتين في العمل ويرفضون التغيير مهما كان نوعه، أما من حيث كل العبارات فقد سجلت درجات (منخفض، متوسط) وهذا يدل على عدم موافقة أفراد المجتمع على ممارسة الإبداع في المؤسسة مما يلزم عليها تفعيل وإعطاء الأهمية للإبداع لزيادة من درجة ممارستها بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله -

أما بالنسبة للانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدرت قيمته بـ (0.6973) وهذا يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد المجتمع حول هذا المحور أي اتفاق حول قلة وجود إبداعات داخل مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - ، رغم أنه هناك تباين عالي يتعدى 1 في إجابات أفراد المجتمع حول عبارات الخاصة بهذا المحور مما يدل على وجود الإبداع لكن غير واضح أو غير مدرك من طرف العمال أو غير مهتم به مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - نظرا لأنها تتبع أوامر وخطط المؤسسة الأم.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة والفرضيات:

أولا: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:

في ما يخص العلاقة بين استخدام التمكين الإداري وأبعاده عند مستوى الدلالة 5% هناك علاقة دالة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(18): معامل الارتباط بيرسون بين استخدام التمكين الاداري وأبعاده

		التمكين الإداري
التدريب	Corrélation de Pearson	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
التحفيز	Corrélation de Pearson	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
الاتصال	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
التمكين الاداري	Corrélation de Pearson	1
	Sig	
	N	120

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن بعد الاتصال أكبر بعد مرتبط بالتمكين الإداري، وهذا ما يدل على أن التمكين الإداري يطبق مفهومه الحديث باعتباره جاء لرفع مستوى العامل وتحقيق أهداف المؤسسة بمعامل ارتباط قدره 0.821 يليه بعد التحفيز بمعامل ارتباط قوى أيضا قدره 0.800 ثم بعد التدريب بمعامل ارتباط 0.756 يليه بعد فرق العمل بمعامل ارتباط قدره 0.722 وأخيرا بعد التفويض السلطة الذي سجل معدل ارتباط قدره 0,556 وهو ضعيف مقارنة بين باقي أبعاد محور التمكين الإداري قد يرجع ذلك أن المؤسسة تتبع المؤسسة الأم لذا لا تقسح المجال لتفويض المهام للعمال بدون أمر من المؤسسة الأم.

أما بالنسبة لعلاقة التمكين الإداري وأبعاده على الإبداع العاملين عند مستوى الدلالة 5% فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وأبعاده على إبداع العاملين

		إبداع العاملين
التدريب	Corrélation de Pearson	,152
	Sig. (bilatérale)	,098
	N	120
التحفيز	Corrélation de Pearson	,173
	Sig. (bilatérale)	,058
	N	120
الاتصال	Corrélation de Pearson	,297**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	120
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,401**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
التمكين الإداري	Corrélation de Pearson	,431**
	Sig	,000
	N	120

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين التمكين الإداري وإبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - من وجهة نظر عمال بمعامل ارتباط قيمته 0,431 عند مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 بمستوى ضعيف

أما فيما يخص أبعاد التمكين فابعد تفويض السلطة أكبر بعد مرتبط بتمكين الإداري بمعامل ارتباط ضعيف قدره (0.510) وقد يرجع ذلك إلى توفر بالمؤسسة مديرين ذو كفاءة عالية وكذلك الخوف من الوقوع في الخطأ يليه بعد فرق العمل بمعامل ارتباط ضعيف قدره (0.401) وقد يرجع ذلك إلى افتقار المؤسسة إلى معايير القيادة وانعدام الثقة وكذلك التفكير السلبي بين جماعات العمل، ثم بعد الاتصال بمعامل ارتباط قدره (0.297) وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النظام السائد بالمؤسسة من حيث عدم وضوح الإجراءات، ثم يليه بعد التحفيز بمعامل ارتباط ضعيف جدا قدره (0.173) ويرجع ذلك إلى المنافسة الغير مهنية بين العاملين وكذلك عدم دعم برنامج التحفيز من طرف المؤسسة وأخيرا بعد التدريب بمعامل ضعيف جدا قدره (0.152) ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تمتلك خطة واضحة للتدريب بالإضافة حدة الوسائل الموجودة داخل وخارج المؤسسة .

ثانيا: اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة بدأ بالفرضيات الفرعية الخمسة ثم اختبار الفرضية الرئيسية فيما يلي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم اختبار هذه الفرضية والتي صيغتها على النحو التالي "لا يوجد أثر التدريب على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05" اعتمادا على الجدول التالي:

الجدول رقم(20) : أثر التدريب على إبداع العاملين

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة
	0.098	0.152	0.023	0.297	29.887	2.786

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة 0.098 وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا يبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب وإبداع العاملين، حيث أن نسبة معامل التحديد R^2 قدر 2.3 % وهي نسبة صغيرة جدا وغير دالة، وما يزيد تأكيد ذلك قيمة F المحسوبة 2,786 والتي أقل من F الجدولية 5.12 وبهذا نقبل الفرضية الأولى أي: "لا يوجد أثر التدريب على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتم اختبار هذه الفرضية البديلة والتي صيغتها على النحو التالي "لا يوجد أثر التحفيز على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05" اعتمادا على الجدول التالي:

الجدول رقم(21) : أثر التحفيز على إبداع العاملين

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة
	0.058	0.173	0.030	0.311	30.34 3	3.653

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة 0.58 وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا يبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التحفيز وإبداع العاملين، حيث أن نسبة معامل التحديد R^2 قدر 3% وهي نسبة صغيرة جدا وغير دالة، وما يزيد تأكيد ذلك قيمة F المحسوبة 3.653 والتي أقل من F الجدولية 5.12 وبهذا نقبل الفرضية الأولى ومنه نستخرج أن: "لا يوجد أثر التحفيز على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عند مستوى الدلالة 0.05".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتم اختبار هذه الفرضية والتي صيغتها على النحو التالي "لا يوجد أثر الاتصال على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله - عند مستوى الدلالة 0.05" اعتمادا على الجدول التالي:

الجدول رقم(22) : أثر الاتصال على إبداع العاملين

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة
	0.001	0.297	0.088	0.518	26.087	11.387

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الاتصال وإبداع العاملين، حيث أن نسبة معامل التحديد R^2 قدر 8.8% وهي نسبة صغيرة ولكن دالة، وما يزيد تأكيد ذلك قيمة F المحسوبة 11.387 والتي أكبر من F الجدولية 5.12 وبهذا نقبل الفرضية البديلة التي صيغتها على النحو التالي: "يوجد اثر الاتصال على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله - عند مستوى الدلالة 0.05".

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتم اختبار هذه الفرضية والتي صيغتها على النحو التالي "لا يوجد أثر فرق العمل على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - عند مستوى الدلالة 0.05" اعتمادا على الجدول التالي

الجدول رقم(23) : أثر فرق العمل على إبداع العاملين

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة
	0.000	0.401	0.161	0.692	24.036	22.621

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير فرق العمل وإبداع العاملين، حيث أن نسبة معامل التحديد R^2 قدر 16.1 % وهي نسبة مقبولة ودالة، وما يزيد تأكيد ذلك قيمة F المحسوبة 22.621 والتي اكبر من F الجدولية 5.12 وبهذا نقبل الفرضية البديلة التي صيغتها على النحو التالي: "يوجد اثر فرق العمل على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05".

-اختبار الفرضية الفرعية الخامسة-

يتم اختبار هذه الفرضية والتي صيغتها على النحو التالي "لا يوجد أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05" اعتمادا على الجدول التالي:

الجدول رقم(24) : أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة
	0.000	0.510	0.260	0.836	21.305	41.385

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وهذا يبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير تفويض السلطة وإبداع العاملين، حيث أن نسبة معامل التحديد R^2 قدر 26 % وهي نسبة مقبولة و دالة، وما يزيد تأكيد ذلك قيمة F المحسوبة 41.385 والتي أكبر من F الجدولية 5.12 وبهذا نقبل الفرضي البديلة التي صيغتها على النحو التالي "يوجد اثر تفويض السلطة على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05".

- اختبار الفرضية الرئيسية :

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي " لا يوجد أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05" من خلال اختبار الانحدار البسيط والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(25) : أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين

البيان	مستوى الدلالة	قيمة R	قيمة R2	معامل الانحدار	الثابت	F المحسوبة
	000.0	0.431	0.185	0.209	16.10	26.848

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يظهر لنا أن مستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة اقل من 0.05 وهذا يبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، حيث أن نسبة معامل التحديد R² قدر 18.5 % وهي نسبة مقبولة و دالة، وما يزيد تأكيد ذلك قيمة F المحسوبة 26.848 والتي أكبر من F الجدولية 5.12 وبهذا نقبل الفرضية البديلة التي صيغتها على النحو التالي "يوجد اثر لتمكين الإداري على إبداع العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05" ومنه نستخرج العلاقة التالية:

$$Y=16.210+0.209X$$

A: تمثل إبداع العاملين

Y:يمثل التمكين الاداري

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة سوناريك ، بإعطاء نبذة عامة عنها، ونشأة المؤسسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم واهم وحداتها الإنتاجية والتجارية والمهام الأساسية للمؤسسة ثم التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة - ولاية ميلة- من خلال التعرف على أهميتها وأهدافها ودراسة الهيكل التنظيمي للوحدة ، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتضمنت الاستمارة محاور الدراسة المحور الأول التمكين الإداري المحور الثاني: إبداع العاملين ثم تم استرجاع الاستمارة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS.

نتائج اختبار الفرضيات:

- لا يوجد أثر التدريب على إبداع العاملين بالمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05"
- لا يوجد أثر التحفيز على إبداع العاملين بالمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05"
- يوجد أثر الاتصال على إبداع العاملين بالمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05"
- يوجد أثر فرق العمل على إبداع العاملين بالمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة - عند مستوى الدلالة 0.05"
- يوجد أثر تفويض السلطة على إبداع العاملين بالمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05"
- يوجد أثر التمكين الاداري على إبداع العاملين بالمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميلة- عند مستوى الدلالة 0.05"

الخاتمة

من الاتجاهات الحديثة للمنظمات الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيتها استراتيجية تمكين العاملين من اهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء وإبداع العاملين والذي يشكل احدى محددات السلوك الإبداعي.

وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - وللإجابة على إشكالية الدراسة والتي تتضمن علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين بوحدة سوناريك فرجيوة - ولاية ميله - وانطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والارتباطية توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج العامة:

- الاهتمام بالتمكين الإداري وأبعاده يزيد من إبداع العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية نشاطها.
- يساعد الاهتمام بالعاملين المبدعين على خلق أفكار جديدة.
- بلغت عينة الدراسة 140 استمارة استبيان وزعت على مختلف العاملين بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله - معداً قسم المحاسبة وعمال النظافة واسترجع منها (130 استمارة) بنسبة استرجاع بلغت 80 % وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات اتضح أن الصالح منها لتحليل هو 120 استمارة بنسبة بلغت 73.5% وهي نسبة عالية جداً تعكس التفاعل الإيجابي الكبير للعاملين مع البحث.
- إن ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات يرسخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- بصفة عامة يمكن القول أن الأبعاد التالية (الاتصال، فرق العمل، تفويض السلطة) برهنت على وجود علاقة طردية مع إبداع العاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله - بينما (التدريب التحفيز) برهنا على وجود علاقة عكسية مع إبداع العاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة- ولاية ميله-
- يسعى تمكين العاملين إلى زيادة التزامهم وتعلمهم، كما يضمن لهم النمو والتطور في أدائهم وأيضاً يوفر لهم فرص مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، فهو يضمن التواصل الفعال معهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وإشباع حاجياتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة الحالية نوصي بما يلي:

- تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة تعمل على إشباع حاجيات العاملين وإعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفيز لديهم القدرة على الإبداع.
- تنمية روح الالتزام اكثر لدى العاملين من خلال تحسين عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.
- وضع سياسات تدريبية ممنهجة لكافة عاملي مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ولاية ميله- بما يتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخطط لهم، والعمل على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل مع التركيز بصفة خاصة عليها.
- تشجيع العاملين اكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل.
- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.
- إتاحة الفرصة للعاملين على التفكير بأكثر من طريقة والبحث على أساليب جديدة في العمل.
- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتحقيقها داخل المؤسسة.

ثالثا: أفاق البحث:

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- واقع التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي
- التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد بطاح، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 3- جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 6- خبراء المجموعة العربية لتدريب، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 7- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 9- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 10- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 11- - محفوظ أحمد، جودة إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

الأطروحات والمذكرات:

- 12- جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2021/2020.
- 13- حمزة زرقين، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2022/2021.
- 14- خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017/2016.

- 15- دايرة عبد الحفيظ، تمكين العاملين كمدخل لتنمية الإبداع في المؤسسة، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- 16- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة، أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 17- كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021.
- 18- وليد شلابي، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، أطروحة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021/2020.
- 19- أحمد زياد يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018/2017.
- 20- أمينة سليم سالم الراداي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2012.
- 21- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- 22- سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 23- سمية عودة الطراونة، التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك تأثير، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة مؤتة، 2009.
- 24- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 25- علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.
- 26- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

- 27- محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018/2019.
- 28- محمد مطر الزيدان، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، 2006.
- 29- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نليف الغربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 30- مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- 31- هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2018.
- 32- هيثم محمد عطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

المجلات:

- 33- إسماعيل صالي، زواتيني عبد العزيز، إشكالية تفويض السلطة بين المركزية واللامركزية بالمؤسسة، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، المجلد 6، العدد 2، 2022.
- 34- الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد، أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة الممتدة (2010-2020)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مجلد 2، العدد 2، جوان 2020.
- 35- حمزة زرقين، فيروز سلايمي، دور التمكين الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية سونالغاز تبسة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، مجلد 7، العدد 1
- 36- ريم داخل سعيد الحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية العلمية محكمة ربع سنوية، العدد 29، يناير 2022.
- 37- سارة خلفة، فلة عيساوي، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة سطيف 2، العدد 3، جوان 2018.
- 38- سامي مباركي ومحمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016.
- 39- شرف عقون، ليلي بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المركز الجامعي ميلة، العدد 7، جوان 2017.

- 40- شوقي قبطان، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة يحي فارس بالمدينة، العدد8، ماي 2013.
- 41- عبد الحليم لطيسة، دور التمكين الإداري في إبداع العاملين دراسة حالة بالمؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر فرع ولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد البشرية، ديسمبر 2019.
- 42- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل، على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، مجلد9، العدد2، جوان 2018.
- 43- ليليا بودينة، التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني، بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد12، العدد1، ديسمبر 2017.
- 44- محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة أكلي محند البويرة، الجزائر، مجلد11، العدد2، 2020.
- 45- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد طراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية، مجلة عماد البحث العلمي، الأردن، مجلد38، العدد2، 2011.
- 46- محمد عمر الزعبي، أحمد صالح الهزايمة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، مجلد39، العدد3، سبتمبر 2019.
- 47- محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال فلسطين، العدد6، ديسمبر 2016.
- 48- مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي والعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد2، العدد3، 2019.
- 49- مقراني الهاشمي، مازن سليمان الحوش، الاتصال في المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، العدد33، مارس 2018.
- 50- منار إبراهيم القطاونة، بندر كريم أبوتايه، أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد36، العدد1، 2016.
- 51- منى خرموش، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، مجلد1، العدد1، 2021.
- 52- وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد18، مارس 2018

المراجع باللغة الأجنبية:

- 53- Brown and Harverry; an external approach to organization developpement; new
:Jesry prentice;hall;2006.
- 54- for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran
UniversityKjiurn 1 of Education and pratic ;Vol;NO.6.2017

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

إستبيان حول:

أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين -مؤسسة سوناريك
وحدة فرجيوة – ولاية ميلة –

نموذجا

مذكرة لنيل شهادة الماستر

إشراف: الأستاذة

بوزاهر صونية

إعداد الطالب(ة)

سلامة أحلام

بطاط رميسة

تحية طيبة و بعد:

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق بالتمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين وفي سبيل تحقيق ذلك، نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملاء الاستمارة بالإجابة على العبارات من خلال وضع علامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، علما ان المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

شكر لكم على تعاونكم .

2022-2023

القسم الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس:

	أنثى
	ذكر

2- السن:

اقل من 30 سنة	من 30 الى 40 اقل من 40 سنة	من 40 الى 50 اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

	مستوى ثانوي
	مستوى جامعي
	دراسات عليا

4-الوظيفة

اطار	عون اداري	عون تنفيذ	عامل

5-الخبرة:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	من 16 الى 20 سنة	من 21 سنة فما فوق

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الاول: التمكين الإداري

1- بعد التدريب:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب					
2	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
3	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
4	توفر المؤسسة للعاملين أحدث الكتب والابحاث ذات العلاقة بالعمل					
5	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
6	يستخدم العاملون في المؤسسة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة					
7	تنوع الادارة في أساليب التدريب للعاملين					

2- بعد التحفيز:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل					
2	تدعم المؤسسة قدراتي ومهاراتي بتوفير الموارد والمناح الملائم					
3	يسمح لي نظام العمل المتبع في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
4	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل					
5	أشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في المؤسسة					
6	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية					
7	تشجع المؤسسة العاملين على طرح الافكار الجديدة في العمل					

-1 بعد الاتصال

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتميز التعليمات والاجراءات في المؤسسة بالوضوح					
2	اشراك العاملين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي					
3	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة					
4	تهتم الادارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
5	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار					
6	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى					
7	يتم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة بين العاملين					

-4 بعد فرق العمل

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المؤسسة أجواء التعاون بين زملاء العمل					
2	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل					
4	يتم في مؤسستنا اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا					
5	يمتلك فريق العمل الرغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق					
6	أهداف فرق العمل في المؤسسة واضحة					
7	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية					

5- بع تفويض السلطة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تفوضني المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
2	نتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض					
4	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي كتابيا					
5	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
6	توفر لي المؤسسة الفرصة لاتخاذ القرار المناسب					
7	تتوفر لدي حرية اختيار الاسلوب المناسب لأداء عملي					

المحور الثاني : إبداع العاملين

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد
1	انتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
2	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكنة قبل حدوثها					
3	أحرص على معرفة اوجه القصور والضعف فيما اقوم به من عمل					
4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل					
5	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات					
6	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
7	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					
8	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة					
	أرى ان التغيير ظاهرة طبيعية على					

					المؤسسة التكيف معه	9
					أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقا	10
					أنجز ما يسند الي من أعمال بأسلوب متجدد	11
					أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	12
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	13
					أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل	14

الملحق رقم(2): الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الصفة
بوزاهر صونية	(مشرفا)
نمدلي سناء	(محكما)
بوريجان فاروق	(محكما)
علي موسى	(محكما)
ميمون معاد	(محكما)
بوبة سعاد	(محكما)

الملحق رقم (3): نتائج Spss

معامل الارتباط "كرونيخ" الدراسة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	49

الجنس

Valide		Fréquence	Pourcentage	الجنس	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ذكر	117	97,5	97,5	97,5
	أنثى	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

السن

Valide		Fréquence	Pourcentage	السن	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	سنة 30 من أقل	41	34,2	34,2	34,2
	سنة 40 الى سنة 30 من	54	45,0	45,0	79,2
	سنة 50 الى 41 من	12	10,0	10,0	89,2
	فوق فما 51 من	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

المستوى

Valide		Fréquence	Pourcentage	المستوى	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ثانوي	100	83,3	83,3	83,3
	جامعي	19	15,8	15,8	99,2
	عليا دراسات	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الوظيفة

Valide		Fréquence	Pourcentage	الوظيفة	
				Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	اطر	17	14,2	14,2	14,2
	اداري عون	3	2,5	2,5	16,7
	تنفيذي عون	7	5,8	5,8	22,5
	عامل	93	77,5	77,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		الخبرة		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	15	12,5	12,5	12,5
	سنوات 10 الى 6 من	59	49,2	49,2	61,7
	سنة 15 الى 11 من	23	19,2	19,2	80,8
	سنة 20 الى 16 من	11	9,2	9,2	90,0
	فوق فما سنة 21 من	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

البعد الأول: التدريب

		Statistiques						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valide	120	120	120	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,43	3,83	3,54	2,77	3,01	2,68	2,38
Médiane		3,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Ecart type		1,221	1,072	1,334	1,333	1,185	1,385	1,323

Q2

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	4	3,3
	موافق غير	7	5,8
	محايد	35	29,2
	موافق	33	27,5
	بشدة موافق	41	34,2
	Total	120	100,0

Q3

		Fréquence	Pourcentage
Valide	موافق غير	17	14,2
	بشدة		
	موافق غير	4	3,3
	محايد	32	26,7
	موافق	31	25,8
	بشدة موافق	36	30,0
Total	120	100,0	

Q4

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	27	22,5
	موافق غير	25	20,8
	محايد	34	28,3
	موافق	17	14,2
	بشدة موافق	17	14,2
	Total	120	100,0

Q5

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	17	14,2
	موافق غير	16	13,3
	محايد	52	43,3
	موافق	19	15,8
	بشدة موافق	16	13,3
	Total	120	100,0

Q6

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	39	32,5
	موافق غير	8	6,7
	محايد	41	34,2
	موافق	17	14,2
	بشدة موافق	15	12,5
	Total	120	100,0

Q7

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	45	37,5
	موافق غير	17	14,2
	محايد	37	30,8
	موافق	9	7,5
	بشدة موافق	12	10,0
	Total	120	100,0

البعد الثاني: التحفيز.

Statistiques

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N Valide	120	120	120	120	120	120	120
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,83	2,88	2,72	2,53	2,87	2,63	2,70
Médiane	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
Ecart type	1,451	1,397	1,317	1,166	1,223	1,359	1,394

Q8

	Fréquence	Pourcentage
Valide بشدة موافق غير	32	26,7
موافق غير	18	15,0
محايد	31	25,8
موافق	16	13,3
بشدة موافق	23	19,2
Total	120	100,0

Q9

	Fréquence	Pourcentage
Valide بشدة موافق غير	27	22,5
موافق غير	21	17,5
محايد	33	27,5
موافق	17	14,2
بشدة موافق	22	18,3
Total	120	100,0

Q10

	Fréquence	Pourcentage
Valide بشدة موافق غير	28	23,3
موافق غير	23	19,2
محايد	42	35,0
موافق	9	7,5
بشدة موافق	18	15,0
Total	120	100,0

Q11

	Fréquence	Pourcentage
Valide بشدة موافق غير	27	22,5
موافق غير	32	26,7
محايد	40	33,3
موافق	12	10,0

بشدة موافق	9	7,5
Total	120	100,0

Q12

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	18	15,0
موافق غير	30	25,0
محايد	36	30,0
موافق	22	18,3
بشدة موافق	14	11,7
Total	120	100,0

Q13

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	32	26,7
موافق غير	29	24,2
محايد	25	20,8
موافق	19	15,8
بشدة موافق	15	12,5
Total	120	100,0

Q14

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	33	27,5
موافق غير	24	20,0
محايد	25	20,8
موافق	22	18,3
بشدة موافق	16	13,3
Total	120	100,0

لبعد الثالث: الاتصال.

Statistiques

	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N							
Valide	120	120	120	120	120	120	120
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,18	2,48	2,72	2,48	2,53	3,28	3,05
Médiane	3,50	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Ecart type	1,472	1,489	1,385	1,378	1,478	1,355	1,383

Q15

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	26	21,7
موافق غير	14	11,7
محايد	20	16,7
موافق	32	26,7

بشدة موافق	28	23,3
Total	120	100,0

Q16

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	48	40,0
موافق غير	19	15,8
محايد	16	13,3
موافق	21	17,5
بشدة موافق	16	13,3
Total	120	100,0

Q17

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	32	26,7
موافق غير	24	20,0
محايد	26	21,7
موافق	22	18,3
بشدة موافق	16	13,3
Total	120	100,0

Q18

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	44	36,7
موافق غير	17	14,2
محايد	29	24,2
موافق	18	15,0
بشدة موافق	12	10,0
Total	120	100,0

Q19

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	47	39,2
موافق غير	15	12,5
محايد	22	18,3
موافق	20	16,7
بشدة موافق	16	13,3
Total	120	100,0

Q20

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	21	17,5
موافق غير	8	6,7
محايد	33	27,5
موافق	32	26,7

بشدة موافق	26	21,7
Total	120	100,0

1

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	24	20,0
موافق غير	17	14,2
محايد	30	25,0
موافق	27	22,5
بشدة موافق	22	18,3
Total	120	100,0

البعء الرابع: فرق العمل

Statistiques

	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
N							
Valide	120	120	120	120	120	120	120
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,73	3,10	2,58	2,21	2,37	2,47	2,29
Médiane	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
Ecart type	1,461	1,446	1,418	1,129	1,115	1,181	1,162

Q22

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	38	31,7
موافق غير	18	15,0
محايد	19	15,8
موافق	29	24,2
بشدة موافق	16	13,3
Total	120	100,0

Q23

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	27	22,5
موافق غير	12	10,0
محايد	29	24,2
موافق	26	21,7
بشدة موافق	26	21,7
Total	120	100,0

Q24

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	38	31,7
موافق غير	25	20,8
محايد	24	20,0
موافق	16	13,3

بشدة موافق	17	14,2
Total	120	100,0

Q25

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	37	30,8
موافق غير	44	36,7
محايد	22	18,3
موافق	11	9,2
بشدة موافق	6	5,0
Total	120	100,0

Q26

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	33	27,5
موافق غير	30	25,0
محايد	44	36,7
موافق	6	5,0
بشدة موافق	7	5,8
Total	120	100,0

Q27

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	35	29,2
موافق غير	21	17,5
محايد	43	35,8
موافق	15	12,5
بشدة موافق	6	5,0
Total	120	100,0

Q28

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	45	37,5
موافق غير	14	11,7
محايد	46	38,3
موافق	11	9,2
بشدة موافق	4	3,3
Total	120	100,0

البعء الخامس: تفويض السلطة

Statistiques

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
N	Valide	120	120	120	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,55	2,58	2,83	2,50	2,73	2,56	2,21
Médiane		3,00	2,00	3,00	2,50	3,00	3,00	2,00
Ecart type		1,289	1,281	1,326	1,237	1,243	1,249	1,302

Q29

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	38	31,7
	موافق غير	14	11,7
	محايد	42	35,0
	موافق	16	13,3
	بشدة موافق	10	8,3
	Total	120	100,0

Q30

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	29	24,2
	موافق غير	35	29,2
	محايد	26	21,7
	موافق	18	15,0
	بشدة موافق	12	10,0
	Total	120	100,0

Q31

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	27	22,5
	موافق غير	20	16,7
	محايد	36	30,0
	موافق	21	17,5
	بشدة موافق	16	13,3
	Total	120	100,0

Q32

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	36	30,0
	موافق غير	24	20,0
	محايد	28	23,3
	موافق	28	23,3

بشدة موافق	4	3,3
Total	120	100,0

Q33

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	25	20,8
موافق غير	26	21,7
محايد	38	31,7
موافق	19	15,8
بشدة موافق	12	10,0
Total	120	100,0

Q34

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	34	28,3
موافق غير	21	17,5
محايد	37	30,8
موافق	20	16,7
بشدة موافق	8	6,7
Total	120	100,0

Q35

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	47	39,2
موافق غير	33	27,5
محايد	20	16,7
موافق	8	6,7
بشدة موافق	12	10,0
Total	120	100,0

		Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49
N	Valide	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,40	2,39	2,93	2,50	2,67	2,47	2,59	2,73	2,20	3,03	2,57	2,87	2,22	2,75

Médiane	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
Ecart type	1,318	1,374	1,221	1,438	1,434	1,309	1,487	1,378	1,394	1,464	1,275	1,372	1,348	1,330

Q36

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	43	35,8
	موافق غير	22	18,3
	محايد	29	24,2
	موافق	16	13,3
	بشدة موافق	10	8,3
	Total	120	100,0

Q38

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	21	17,5
	موافق غير	18	15,0
	محايد	41	34,2
	موافق	28	23,3
	بشدة موافق	12	10,0
	Total	120	100,0

Q37

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	47	39,2
	موافق غير	20	16,7
	محايد	22	18,3
	موافق	21	17,5
	بشدة موافق	10	8,3
	Total	120	100,0

Q40

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	41	34,2
	موافق غير	8	6,7
	محايد	39	32,5
	موافق	14	11,7
	بشدة موافق	18	15,0
	Total	120	100,0

Q41

		Fréquence	Pourcentage
Valide	بشدة موافق غير	39	32,5
	موافق غير	23	19,2

محايد	32	26,7
موافق	15	12,5
بشدة موافق	11	9,2
Total	120	100,0

Q42

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	45	37,5
موافق غير	14	11,7
محايد	23	19,2
موافق	21	17,5
بشدة موافق	17	14,2
Total	120	100,0

Q43

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	31	25,8
موافق غير	24	20,0
محايد	29	24,2
موافق	19	15,8
بشدة موافق	17	14,2
Total	120	100,0

Q44

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	54	45,0
موافق غير	26	21,7
محايد	16	13,3
موافق	10	8,3
بشدة موافق	14	11,7
Total	120	100,0

Q45

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	24	20,0
موافق غير	26	21,7
محايد	21	17,5
موافق	21	17,5
بشدة موافق	28	23,3
Total	120	100,0

Q46

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	35	29,2
موافق غير	19	15,8

محايد	39	32,5
موافق	17	14,2
بشدة موافق	10	8,3
Total	120	100,0

Q47

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	32	26,7
موافق غير	13	10,8
محايد	26	21,7
موافق	37	30,8
بشدة موافق	12	10,0
Total	120	100,0

Q48

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	55	45,8
موافق غير	16	13,3
محايد	28	23,3
موافق	10	8,3
بشدة موافق	11	9,2
Total	120	100,0

Q49

	Fréquence	Pourcentage
Valide		
بشدة موافق غير	31	25,8
موافق غير	20	16,7
محايد	28	23,3
موافق	30	25,0
بشدة موافق	11	9,2
Total	120	100,0

Statistiques

التدريب بعد

N	Valide	120
	Manquant	0
Moyenne		3,0905
Ecart type		,71343

Statistiques

التحفيز

N	Valide	120
	Manquant	0
Moyenne		2,7381
Ecart type		,77770

Statistiques

العاملين إبداع محور

N	Valide	120
	Manquant	0
Moyenne		2,5929
Ecart type		,69737

Statistique

تفويض السلطة

N	Valide	120
	Manquant	0

Moyenne	2,5333
Ecart type	,80891

Statistiques

الاتصال بعد

N	Valide	120
	Manquant	0
Moyenne		2,8167
Ecart type		,79877

Statistiques

العمل فرق بعد

N	Valide	120
	Manquant	0
Moyenne		2,5631
Ecart type		,85037

Statistiques

التمكين حور

N	Valide	120
	Manquant	0
Moyenne		2,59
Ecart type		,697

معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة:

Corrélations

		التدريب	التحفيز	الاتصال	الفرق	التفويض	الإبداع	التمكين
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,723**	,720**	,302**	,093	,152	,756**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,310	,098	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
التحفيز	Corrélation de Pearson	,723**	1	,749**	,375**	,124	,173	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,177	,058	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
الاتصال	Corrélation de Pearson	,720**	,749**	1	,378**	,189*	,297**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,039	,001	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
الفرق	Corrélation de Pearson	,302**	,375**	,378**	1	,538**	,401**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
التفويض	Corrélation de Pearson	,093	,124	,189*	,538**	1	,510**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,310	,177	,039	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120

الإبداع	Corrélation de Pearson	,152	,173	,297**	,401**	,510**	1	,431**
	Sig. (bilatérale)	,098	,058	,001	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
التمكين	Corrélation de Pearson	,756**	,800**	,821**	,722**	,556**	,431**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120

حساب الأثر:
الفرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,152 ^a	,023	,015	9,691

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

b. Variable dépendante : الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	261,640	1	261,640	2,786	,098 ^b
	de Student	11081,560	118	93,912		
	Total	11343,200	119			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	29,877	3,949		7,566	,000
	التدريب	,297	,178	,152	1,669	,098

a. Variable dépendante : الإبداع

الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,173 ^a	,030	,022	9,656

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

b. Variable dépendante : الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	340,609	1	340,609	3,653	,058 ^b
	de Student	11002,591	118	93,242		
	Total	11343,200	119			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	30,343	3,239		9,369	,000
	التحفيز	,311	,163	,173	1,911	,058

a. Variable dépendante : الإبداع

الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,297 ^a	,088	,080	9,363

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

b. Variable dépendante : الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	998,316	1	998,316	11,387	,001 ^b
	de Student	10344,884	118	87,669		
	Total	11343,200	119			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	26,087	3,145		8,295	,000
	الاتصال	,518	,154	,297	3,375	,001

a. Variable dépendante : الإبداع

الفرضية الرابعة :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,401 ^a	,161	,154	8,981

a. Prédicteurs : (Constante), الفرق

b. Variable dépendante : الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1824,734	1	1824,734	22,621	,000 ^b
	de Student	9518,466	118	80,665		
	Total	11343,200	119			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Prédicteurs : (Constante), الفرق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	24,036	2,706		8,884	,000
	الفرق	,692	,145	,401	4,756	,000

a. Variable dépendante : الإبداع

الفرضية الخامسة:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,510 ^a	,260	,253	8,436

a. Prédicteurs : (Constante), التفويض

b. Variable dépendante : الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2945,336	1	2945,336	41,385	,000 ^b
	de Student	8397,864	118	71,168		
	Total	11343,200	119			

- a. Variable dépendante : الإبداع
b. Prédictors : (Constante), التفويض

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	21,305	2,455			8,679	,000
	التفويض	,836	,130	,510		6,433	,000

- a. Variable dépendante : الإبداع

الفرضية العامة:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,431 ^a	,185	,178	8,849

- a. Prédictors : (Constante), التمكين
b. Variable dépendante : الإبداع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2102,511	1	2102,511	26,848	,000 ^b
	de Student	9240,689	118	78,311		
	Total	11343,200	119			

- a. Variable dépendante : الإبداع
b. Prédictors : (Constante), التمكين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	16,210	3,960			4,093	,000
	التمكين	,209	,040	,431		5,182	,000

- a. Variable dépendante : الإبداع