



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

التمكين الوظيفي وعلاقته بإحداث الابداع التنظيمي في الادارة الجزائرية  
-دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية تندوف-

اشراف: أ.د. براهيم محمد

من إعداد الطالب: مرزوقي أحمد

لجنة المناقشة:

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
بولجراف بختاوي	استاد التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
برابح محمد	استاد التعليم العالي	مشرفا و مقرا	جامعة وهران 2
بلعابد عبد القادر	استاد محاضر -أ-	مناقشا	جامعة وهران 2
منصوري مصطفى	استاد التعليم العالي	مناقشا	جامعة مستغانم
سعودي عبد الكريم	استاد التعليم العالي	مناقشا	جامعة بشار
حمدادة ليلي	استادة محاضرة -أ-	مناقشا	جامعة تيارت

السنة الجامعية : 2021-2022

## اهداء

الى والدي الكريمين اللذين حرصا على تربيتي وتعليمي

الى اخوتي الاعزاء وكل أقبائى اللذين كانوا لي نعم السند

الى كل الاساتذة الاكارم و أصدقائى الاعزاء اللذين اعانوني على اتمام

هذا العمل المتواضع.



## ملخص الدراسة

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في عملية التسيير الإداري ، والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع التنظيمي الذي بدوره يسهم في استقرار المنظمة وضمان تنافسيتها .

هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى كل من التمكين الوظيفي والابداع الاداري لدى افراد المديرية التنفيذية بولاية تندوف -الجزائر - ، كما هدفت الدراسة ايضا الى الكشف عن الفروق في هذه المستويات تبعا للمتغيرات التالية (الجنس ، السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية ). وقد سعت الدراسة ايضا الى تحديد دور التمكين الوظيفي في احداث الابداع الاداري في الادارة الجزائرية .

شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين التابعين للمجتمع الاصلي للبحث ، وقد تمثلت في 204 موظفا من كافة المستويات الادارية ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ،موزعين على المديرية التنفيذية لولاية تندوف والتابعة لقطاع الوظيف العمومي تم اخذهم على اساس عينة واحدة وهذا كونهم يمارسون نفس الانشطة الادارية والتقنية .

وقد اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان ، واستخدم المنهج الوصفي في جمعه للمعلومات و تحليله للنتائج كونه المنهج الملائم لطبيعة الموضوع ، عن طريق توظيف (الاحصاء الوصفي باستخدام مقاييس النزعة المركزية المتوسط ، واختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA ،اختبار "ت" ، اسلوب الانحدار الخطي البسيط ، اسلوب الانحدار الخطي المتعدد، اختبار التعددية Multicollinearity" ، اختبار " شيفيه " ، اختبار " ليفني " ) .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مقبول للتمكين الوظيفي يقع في مجال الموافقة بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.50 ، وكذا بالنسبة للإبداع التنظيمي فقد كشفت الدراسة عن وجود الموافقة و الذي كان متوسطه الحسابي مقدرا ب 3.90.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند 0.05 في مستوى التمكين بالنسبة لمتغيري الجنس ونوع الوظيفة و عدم وجودها تبعا لمتغيري السن و الاقدمية .

اما بالنسبة لمستوى الابداع الاداري فقد كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند 0.05، بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، نوع الوظيفة والاقدمية.

اما بالنسبة للعلاقة بين التمكين الوظيفي والابداع الاداري فقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما ، حيث ان معامل الارتباط (ر) بلغ (0.24) وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي دون المتوسط بين التمكين الوظيفي والابداع الاداري .

و اوضحت الدراسة الدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي من خلال ابعاده ( التقويض ، العمل الجماعي ، التدريب ، الاتصال الفعال، التحفيز) في احداث الابداع الاداري، اظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ان نموذج الانحدار معنوي حيث نلاحظ ان قيمة (ف) بلغت (6.21) بدلالة معنوية (0.00) اصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهو ما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لابعاد التمكين على الابداع الاداري .

وقد تم تفسير النتائج في ضوء الاطار النظري للدراسة ، وبعض التفسيرات المستقاة من الجانب المهني للدراسة وكذا مقارنتها مع الدراسات السابقة ، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات كان من اهمها الاهتمام بمختلف التحفيزات وبرامج التدريب والتركيز على الاتصال المفتوح بغرض تسهيل انجاز المهام والقيام بالدراسات مماثلة للموضوع .

## Abstract

Administrative empowerment is considered one of the modern methods in the administrative management process.

This is closely related to organizational creativity, which in turn contributes to the stability of the organization and ensuring its competitiveness

The study aimed to reveal the level of both administrative empowerment and organizational creativity in the Algerian administration And to determine the differences in these levels ,The correlation between Administrative empowerment and organizational creativity, as the study was conducted on a sample of the executive directorates of Tindouf state, which reached 204 employees.

The descriptive approach was used to study the subject (we used statistics descriptive ,mean, test one way ANOVA, T test, test of scheffe , test of lifney , test of multicollinearity , test simple of regression , test multiple of regression ) .

The results of the study resulted in the existence of approval for administrative empowerment with a total arithmetic average of 3.50. As for organizational creativity, the study revealed the existence of approval, whose arithmetic mean was estimated at 3.90.

We also found that there were statistically significant difference in administrative empowerment to the variable of gander and Occupation.

While there are no statistically significant difference in organizational creativity to the variable of gander , experience, Occupation and age . and statically significant positive correlation between Administrative empowerment and organizational creativity in the Algerian administration( $R=0.24$ )

And we have concluded that the empowerment with its different aspects (Delegation of authority, work in group, training, Stimulus, transaction), has a great role in empowerment in Executive directorates,( $f=6.21$  in significant 0.00).

The results were interpreted in the light of the theoretical framework of the study And some interpretations drawn from the professional side of the study as well as comparison with previous studies , The study recommended Attention to various incentives and training programs And focus on open communication , Doing the studies is similar to the topic.

## Résumé

L'autonomisation administrative est considérée comme l'une des méthodes modernes du processus de gestion administrative, Ce qui est étroitement lié à la créativité organisationnelle, qui à son tour contribue à la stabilité de l'organisation et à assurer sa compétitivité

L'objectif de cette étude est de connaître le niveau d'autonomisation et la créativité administrative dans l'administration algérienne, Déterminer les différences de ces niveaux en fonction des variables (sexe, âge, type d'emploi, ancienneté) , Il a également cherché à définir le rôle de l'autonomisation de l'emploi dans la création de la créativité administrative dans l'administration algérienne.

L'étude a été menée sur un échantillon d'individus travaillant dans les directions wilaya de Tindouf - Algérie - constitué de 204 personnes. Ils ont été choisis au hasard

Dans notre étude, nous nous sommes adopté sur le questionnaire comme outil de collecte de données Et l'approche descriptive (statistiques descriptives utilisant des mesures de tendance centrale moyenne , T test, test d'analyse de régression simple, test d'analyse de régression multiple, test lifne , test seffé , test Multicollinearity )

L'étude a révélé un niveau acceptable d'autonomisation administrative avec une moyenne arithmétique de (3,50) et un niveau acceptable de créativité avec une moyenne arithmétique de (3,90), Il a également révélé qu'il existe des différences statistiquement significatives à 0,05 dans le niveau d'autonomisation pour les variables de sexe et de type d'emploi, et leur absence selon les variables d'âge et d'ancienneté , Quant au niveau de créativité administrative, il a révélé qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives à 0,05 pour les variables de sexe, d'âge,



de type d'emploi et d'ancienneté. et une relation de corrélation statistiquement significative à 0,05 entre l'autonomisation administrative Lorsque le coefficient de corrélation (R) atteint (0,24), ce qui indique l'existence d'une corrélation directe en dessous de la moyenne entre l'autonomisation au travail et la créativité administrative.

L'étude a clarifié le rôle que joue l'autonomisation fonctionnelle à travers ses dimensions (délégation, travail d'équipe, formation, communication efficace, motivation) dans les événements de créativité administrative. Les résultats du test de régression linéaire multiple ont montré que le modèle de régression est significatif, où l'on note que la valeur de (f) atteint (6,21) En termes significatifs (0,00), elle est inférieure au niveau de signification morale (0,05), ce qui indique l'existence d'un effet statistiquement significatif des dimensions d'autonomisation sur la créativité administrative.

Les résultats ont été interprétés à la lumière du cadre théorique de l'étude et de certaines interprétations tirées du côté professionnel de l'étude, ainsi que d'une comparaison avec des études antérieures, et l'étude a abouti à un ensemble de recommandations et de suggestions, les plus L'important était l'attention portée à divers programmes d'incitation et de formation et l'accent mis sur une communication ouverte afin de faciliter l'accomplissement des tâches et de mener des études similaires au sujet.

قائمة المحتويات .

اهداء..... ا  
شكر و عرفان..... ب  
ملخص البحث..... ج  
قائمة المحتويات..... ز  
قائمة الجداول ..... ظ  
قائمة الاشكال..... ف  
مقدمة . 01.....

الفصل الاول : مدخل الى الدراسة

1- الإشكالية..... 03  
2- الفرضيات..... 07  
3- أسباب ودواعي اختيار الموضوع الدراسة..... 08  
4- الهدف من الدراسة..... 09  
5- أهمية الدراسة ..... 10  
6- صعوبات الدراسة..... 11  
7- التعاريف الاجرائية لمصطلحات البحث..... 11  
8- الدراسات السابقة حول الموضوع ..... 12

الفصل الثاني : التمكين الوظيفي .

تمهيد ..... 30  
1/ ماهية التمكين ..... 30  
1.1 /-تعريفه لغة..... 30  
1. 2/ التمكين في القرآن الكريم..... 30  
3.1/تعريفه اصطلاحا..... 31  
2./ التمكين والمفاهيم الاخرى..... 34  
1.2/ التمكين وتفويض السلطة..... 34  
2.2/ التمكين واللامركزية..... 35  
3.2/ التمكين والسلطة والقوة..... 35  
4.2/ التمكين والمشاركة..... 35  
5.2/ التمكين والاثراء الوظيفي..... 36

- 36..... /3 التطور التاريخي للتمكين عبر نظريات الادارة .
- 36..... /1.3 الاساليب الكلاسيكية في الادارة.....
- 36..... /1.1.3 نظرية الإدارة العلمية.....
- 37..... 2.1.3-النظرية الإدارية.....
- 48..... 3.1.3-النظرية البيروقراطية.....
- 38..... 2.3-المدارس السلوكية.....
- 39..... 1.2.3-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.....
- 41..... 2.2.3-نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor.....
- 42..... 3.2.3-الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس.....
- 44..... 3.3- النظريات الحديثة في الإدارة .....
- 44..... 1.3.3-نظرية النظم.....
- 45..... 2.3.3-النظرية الظرفية.....
- 45..... 3.3.3-حركة الجودة والتميز.....
- 45..... 4.3.3-نظرية Z.....
- 45..... 5.3.3-المنظمة المتعلمة (Learning Organization) .....
- 47..... 4.3-النظريات والاساليب المعاصرة في التمكين.....
- 48..... 1.4.3-نظرية سيكولوجيا التمكينو (نظرية التمكين النفسي) .....
- 50..... 2.4.3-أساليب التمكين المعاصرة .....
- 50..... 1.2.4.3-أسلوب القيادة.....
- 50..... 2.2.4.3-أسلوب تمكين الأفراد.....
- 51..... 3.2.4.3-اسلوب تمكين الفريق.....
- 52..... 4.2.4.3-مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين.....
- 52..... 5.2.4.3-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.....
- 53..... 4 - ابعاد التمكين.....
- 55..... 1.4-تفويض السلطة .....
- 57..... 2.4-العمل الجماعي.....
- 57..... 1.2.4-فرق المهام الكبيرة.....
- 57..... 2.2.4-فرق المهام المحددة.....
- 58..... 3.2.4-دوائر الجودة.....
- 58..... 4.24-الفرق الموجهة ذاتيا.....

58.....	5.2.4- الفرق المدارة ذاتيا
58.....	3.4- التحفيز
59.....	4.4التدريب
60.....	5.4-الاتصال الفعال
61.....	5-خطوات تمكين العاملين
64.....	6-اهمية التمكين
65.....	7- نماذج التمكين
70 .....	8-عوائق تطبيق التمكين
72 .....	9-خصائص المنظمات الممكنة
74 .....	10- تجارب ناجحة لمنظمات عملت بالتمكين
77.....	خاتمة الفصل

## الفصل الثالث الابداع التنظيمي

تمهيد

79.....	1- ماهية الابداع
79.....	1.1-الابداع لغة
80.....	2.1-الابداع اصطلاحا
85.....	3.1-الابداع والابتكار
86.....	2-عناصر ومكونات الابداع
86.....	1.2-الطلاقة
86.....	2.2-المرونة
87.....	3.2-الأصالة
88.....	4.3-مواصلة الاتجاه
88.....	5.2-الحساسية للمشكلات
88.....	6.2-وفرة الأفكار
89.....	7.2-القدرة على التحليل
89.....	8.2-المخاطرة
89.....	9.2-التوسيع
90.....	10.2-الكم والكيف

3-أنواع الإبداع.....	90
1.3-الإبداع الإداري.....	90
2.3-الإبداع الفني التقني.....	90
4-مراحل عملية الإبداع.....	91
1.4- مراحل عملية الإبداع الفردي.....	91
2.4 - مرحلة الابداع الجماعي.....	94
5- مستويات الإبداع الإداري.....	95
1.5-الإبداع التعبيري.....	95
2.5-الإبداع المنتج أو التقني.....	96
3.5-الإبداع الابتكاري.....	96
4.5-الإبداع التجديدي.....	96
5.5-الإبداع التخيلي.....	97
6-خصائص الأشخاص والمنظمات المبدعة.....	97
1.6-خصائص الأشخاص المبدعين.....	97
2.6- خصائص المنظمات المبدعة.....	100
7-نظريات الابداع.....	103
1.7- النظرية العبقريّة.....	103
2.7- نظرية التحليل النفسي.....	103
3.7- نظرية القياس النفسي.....	103
4.7- نظرية أفلاطون.....	103
5.7- نظرية أرسطو.....	103
6.7- نظرية جالتون.....	104
7.7-نظرية المراحل.....	104
8.7-نظرية (Zaltman et Others:1973) ..	104
9.7-نظرية (March & Simon; 1958).....؟	105
10.7-نظرية (Burns & Stalker; 1961).....	105
11.7-نظرية (Wilson; 1966).....	105
12.7-نظرية (Harvey & Mill; 1970).....	106
13.7-نظرية (Hang & Aiken; 1970).....	106
8-أساليب تنمية القدرات الابداعية.....	107

107.....	1-8 - أسلوب الجماعة الأسمية).
108.....	2-8 - أسلوب دلفي).
108.....	3-8 - أسلوب عصف الافكار).
109.....	4-8 - أسلوب التحليل التشكيلي.
109.....	5-8 - القائمة المعدة مسبقاً .
109 .....	6-8 - أسلوب التحليل المورفولوجي " خريطة العقل " .
109 .....	7-8 - أسلوب الرسم البياني للشجرة.
110.....	9- عوامل تنمية الإبداع.
112.....	10- معيقات الإبداع الإداري.
113.....	1.10 - المعوقات التنظيمية والإدارية.
114.....	2.10 - المعوقات الاجتماعية والثقافية.
115.....	11- أهمية الإبداع التنظيمي .
117.....	خاتمة الفصل.

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة .

119 .....	تمهيد
119.....	1-المنهج المستخدم في الدراسة.
120 .....	2الدراسة الاستطلاعية.
120 .....	أهداف الدراسة الاستطلاعية.
120 .....	2.1-الاطار الزمني و المكاني للدراسة الاستطلاعية.
120 .....	أ - الاطار الزمني
120.....	ب - الاطار المكاني.
120 .....	مجتمع و عينة الدراسة الاستطلاعية.
120 .....	أ - مجتمع الدراسة.
121 .....	ب - عينة الدراسة.
122.....	4. 1-الاداة المستخدمة لجمع المعطيات
122.....	- خطوات بناء أداة الدراسة.
144.....	3 - الدراسة الأساسية.
144 .....	1.3 - الإطار الزمني و المكاني للدراسة الأساسية.

145	1.1.3 - مجتمع البحث
145	2.1.3 عينة البحث
149	2.3 - أداة الدراسة
150	4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

### الفصل الخامس : عرض النتائج

153	تمهيد
153	1- عرض نتائج التساؤل الاول
156	2- عرض نتائج التساؤل الثاني
159	3- عرض نتائج الفرضية الاولى
165	4- عرض نتائج الفرضية الثانية
170	5- عرض نتائج الفرضية الثالثة
176	6- عرض نتائج الفرضية الرابعة

### الفصل السادس مناقشة النتائج

178	تمهيد
178	1. -مناقشة نتائج التساؤل الاول
182	2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني
186	3- مناقشة نتائج الفرضية الاولى
188	4- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
191	5- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
192	6- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
197	استنتاج عام
198	اقتراحات الدراسة
201	خاتمة الدراسة
203	قائمة المصادر و المراجع
213	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	53
02	الفرق بين التفويض والتمكين	56
03	مجموع عينة الدراسة الاستطلاعية موزعة حسب جنس العامل	121
04	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (تفويض السلطة)	125
05	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (العمل الجماعي)	126
06	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (التدريب)	127
07	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاتصال الفعال)	128
08	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (التحفيز)	129
09	العلاقة الارتباطية بين كل فقرة و مجموع درجات المقياس (التمكين)	130
10	معاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها(التمكين)	132
11	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاصالة)	133
12	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الطلاقة الفكرية)	134
13	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (المرونة الذهنية)	135
14	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الحساسية للمشكلات	136



قائمة الجداول

137	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه )	15
137	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (قبول المخاطرة)	16
138	العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (القدرة على التحليل والربط)	17
139	معاملات الارتباط بين كل فقرة والمقياس الكلي الذي تنتمي اليه (الابداع التنظيمي )	18
140	معاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها(الابداع التنظيمي )	19
143	معاملات الارتباط لثبات التجزئة النصفية (التمكين )	20
144	معاملات الارتباط لثبات التجزئة النصفية (الابداع التنظيمي )	21
145	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	22
146	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	23
147	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	24
149	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	25
150	يبين درجات مقياس ليكرت و طريقة الإجابة على الفقرات	26
153	نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير التمكين الوظيفي	27
156	نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الابداع الاداري	28
159	نتائج اختبار ت - للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الجنس	29
161	نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير السن	30
162	نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير نوع الوظيفة	

قائمة الجداول

163	نتائج اختبار المقارنة البعدية "شيفيه" Seffe	31
164	نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعاً لمتغير الأقدمية	32
165	نتائج اختبار ت - للفروق في مستوى الابداع تبعاً لمتغير الجنس	34
167	نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعاً لمتغير السن	35
168	نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعاً لمتغير نوع الوظيفة	36
169	نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعاً لمتغير الأقدمية	37
170	نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي	38
171	نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي	39

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
160	يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي بين الاناث والذكور لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف	01
164	الفروق في مستوى التمكين بين الفئات الوظيفية لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف	02
166	يوضح الفروق في مستوى الابداع الاداري بين الاناث والذكور لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف	03

مقدمة

هنالك العديد من التغيرات التي حصلت في العصرين الحديث والمعاصر على مستوى العمل الإداري والجانب التنظيمي والبشري للمنظمة ، ومن بين تلك التغيرات مفهوم التمكين الإداري ، الذي ما فتئ أن يظهر حتى استقطب اهتمام العديد من الباحثين مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير ، من حيث دراسته وإدخاله في جانب التسيير الإداري وربطه بالعنصر البشري الذي يعد محور مختلف الأنساق المكونة للإدارة ، كما يولي موضوع التمكين اهتماما كبيرا بالإنسان عن طريق تحفيزه وتوفير الآليات التي تساهم في إطلاق قدراته أثناء تأديته لمهامه وفي التعامل أيضا مع المشكلات التي تواجهه ، بل يدفعه إلى أكثر من ذلك وهو أن يستغل حضوره الذهني وقدراته ومهارته المكتسبة والموروثة إلى الإبداع في انجاز عمله سواء على المستوى الفني أو التقني ، إذ أننا نجد ارتباطا في غالب الأحيان بين مستوى التمكين ومستوى الإبداع الإداري لدى الفرد .

و يعتر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في عملية التسيير الإداري ، والذي غالبا ما يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع التنظيمي الذي بدوره يساهم في استقرار المنظمة وضمان تنافسيتها . كما ان العديد من التطورات الحاصلة في مجال البحث العلمي و سائر المجالات الأخرى ما هي الا نتيجة اهتمام العديد من الجهات بالفرد البشري وخصوصا عملية الإبداع وذلك بتوفير شتى الظروف الملائمة والامكانيات التي تفجر طاقات الاشخاص الذين لديهم استعداد للإبداع ، ولا يستثنى الإبداع التنظيمي من هذا كونه يمثل جزءا كبيرا من منظومة الإبداع عموما ، وهو ما تسعى مختلف المنظمات الى تحقيقه من خلال العناية بالعنصر البشري ومختلف المتغيرات التي تؤثر على هذا السلوك .

وهو ما سنتطرق اليه من خلال اجراء هذه الدراسة ، التي احتوت على جانبين اساسيين الاول نظري وقد تضمن فصلا تمهيديا يهيئ القارئ للدخول في الدراسة وذلك عن طريق التعرف على اهداف الدراسة واهميتها وكذا مشكلتها ومختلف الدراسات التي تطرقت للموضوع ، وفصلا للتمكين الوظيفي وقد تناولنا فيه الماهية والمكونات واهميته وخطوات تطبيقه ...وفصلا آخر للابداع التنظيمي والذي تطرقنا فيه الى التعريف بالابداع وانواعه ومختلف النظريات المفسرة له ومكوناته... ، في حين احتوى الجانب الثاني على الجانب التطبيقي للدراسة والذي احتوى على فصل للإجراءات المنهجية للدراسة وقد تم فيه ضبط اعداد و اداة الدراسة (الاستبيان ) ، اما الفصل الاخر فقد تضمن عرض نتائج الدراسة في حين تضمن الفصل الاخير مناقشة النتائج ، تلتها مختلف الاقتراحات التي خرجت بها الدراسة .

# الفصل الاول

## مدخل الى الدراسة

-تمهيد

-الاشكالية

- الفرضيات

-أسباب ودواعي اختيار الموضوع

-الهدف من الدراسة

-أهمية الدراسة

-صعوبات الدراسة

-التعاريف الاجرائية لمصطلحات الدراسة

-الدراسات السابقة حول الموضوع

**تمهيد :**

يعتبر هذا الفصل بمثابة بوابة الدخول الى الموضوع حيث سيحدد فيه الباحث المعالم الاساسية للموضوع ، وهذا من خلال التطرق الى مختلف الاسباب التي ادت الى اختيار الموضوع ، والاهداف التي يريد الباحث الوصول اليها من خلال اجراء الدراسة بالاعتماد على الاشكالية والفرضيات ، والتطرق على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتجاه.

**1-الاشكالية :**

يعتبر التمكين من المفاهيم الادارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الدارسين في مجال العلوم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ايضا كونه يتعلق بالعنصر البشري بالدرجة الاولى من حيث القدرات و مدرجة تجسيد الفرد له اثناء عمله ثم بمختلف الانساق في الادارة كنسق الانسان -ألة ، النسق النفسي الاجتماعي ، وظروف العمل ايضا .

وبالمقابل ايضا نجد موضوع الابداع التنظيمي الذي حظي ايضا بنفس الاهتمام في البحث العلمي والاداري كونه ايضا يقوم على الركيزة الاساسية التي هي الفرد العامل ثم الانساق والظروف الاخرى .

ولقد حظي الموضوع بالعديد من الدراسات الاكاديمية في بلدنا الجزائر الا انها كانت قليلة في الجنوب -على حسب اطلاع الباحث - نذكر منها دراسة(عراية الحاج ورحيمي نعيمة ، 2016التي تطرقت للتمكين فقط دون الابداع التنظيمي. هجيرة بودرهم ،2013.والتي اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث العينة حيث اجريت على موظفين تابعين لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببسكرة . شتاتحة عائشة 2018، والتي اجريت ايضا على عمال تابعين لقطاع الخدمات باتصالات الجزائر)

وخاصة الجنوب الغربي للبلد ، ولكون ظروف العمل تختلف ايضا عن الشمال خاصة الفيزيائية منها (الحرارة ) والتنظيمية كالبعد الجغرافي وارتباط بعض جوانب التسيير بالقطاعات المركزية ، واختلاف الخصائص الديمغرافية للعينة ، ضف الى ذلك التجربة الشخصية للباحث في العمل ضمن مصلحة الصفقات العمومية والتي لمستوى عال من التمكين والالمام بالنصوص التنظيمية للتسيير والانفتاح على العديد من الاختصاصات الاخرى كالعلوم الادارية ،الاشغال العمومية ،الهندسة المدنية ، البناء و الموارد المائية بهدف اعداد دفاتر الشروط التي تتطلب نوعا من الابداع التنظيمي في ذلك بغية تجسيد المشاريع التنموية انطلاقا من مبداء التنافسية والجودة في الانجاز وباقل التكاليف الممكنة ، وقس على ذلك مهام التفتيش والمتابعة والتوظيف والعديد من نشاطات الادارة ،في ظل هذه المهام يجد الفرد العامل نفسه مجبرا باتباع النصوص التنظيمية تارة والخروج عنها تارة اخرى قصد ايجاد الحلول لبعض المشاكل التنظيمية غير منصوص عنها في تلك النصوص قصد تجسيد الاهداف المشار اليها سابقا، كل هذه المسببات والظروف والخصائص دفعت بالباحث الى القيام بهذه الدراسة على مستوى المديرية التنفيذية لولاية تندوف بسبب تواجد هذه الاخيرة بكثرة في الولاية عكس القطاع الخاص والقطاع الاقتصادي ،وهذا بغية الكشف عن العلاقة بينهما .

وفي ضوء ما سبق ذكره تتلخص مشكلة البحث الحالي في السعي الى معرفة العلاقة الموجودة بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي ، وكذا الدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي في احداث الابداع في الادارة الجزائرية ومنه نصوع مشكلة البحث في الاسئلة الاتية :

-ما مستوى كل من التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف ؟



-هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية ) ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية ) ؟

-هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي ( تفويض السلطة ، العمل الجماعي ،التدريب ،الاتصال الفعال ،التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد ( تفويض السلطة ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (التدريب) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (التحفيز) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟

## 2-الفرضيات :

بغية الاجابة على اشكالية البحث ، اقترح الباحث فرضيات صيغت بالشكل الاتي :

- هناك مستوى مقبول لدرجة التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41فاكثر

- هناك مستوى مقبول لدرجة الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41فاكثر.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية )

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية )

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي( تفويض السلطة ،العمل الجماعي ،التدريب ،الاتصال الفعال ،التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء ( تفويض السلطة ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (التدريب) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (التحفيز) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

### 3-أسباب ودواعي اختيار الموضوع :

- محاولة التطرق الى هذا الموضوع من حيث مجتمع البحث و المتمثل في الافراد العاملين في الادارات العمومية بولاية تندوف .
- وفرة المصادر والمراجع المهنية والدراسات السابقة و التي توفر أرضية خصبة لجمع اكبر قدر من المعلومات حول الموضوع و كذلك لتصميم اداة القياس ومقارنة النتائج
- انسجام موضوع البحث مع نوع التخصص .
- محاولة تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المتعلقة بطرق واستراتيجيات تمكين العاملين بما يضمن تحقق وايجاد أبعاد تميز الادارة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية.

## 4-الهدف من الدراسة :

يحاول الباحث من خلال اجراء الدراسة الحالية الوصول الى الاهداف التالية :

- 1- التعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين والابداع
- 2تحديد الفروق في مستوى التمكين والابداع لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.
- 3-التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين في احداث الابداع التنظيمي .
- 4-الكشف عن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسات العمومية من طرف اصحاب القرار والعمال .
- 5- محاولة لفت نظر المدراء إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية (Hancer, 2001)، (Mineghino,2001) قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية على وجه الخصوص والمنظمات العربية عموما.
- التعرف على درجة وعي والماد الموظفين بالظاهرة المدروسة واثرائها .
- التلميح الى اهمية العوامل الانسانية اثناء النسق المتكافئ الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمال من جهة واهداف المنظمة من جهة اخرى .

## 5- أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع التمكين بالغ الأهمية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة الرقمية والمعرفية والمستجدات المتسارعة التي تفرض على الفرد العامل والمدير أيضا مواكبتها دون انتظار والا سيجد نفسه في معزل عنها .

كما ان موضوع التمكين له ارتباطات عديدة بمجموعة من القضايا الادارية وعلى رأسها اللامركزية الادارية ، عمل الفريق ، الهندسة التنظيمية ، الجودة الشاملة وغيرها من القضايا التي تساهم بشكل كبير ومباشر في ترقية وتقدم وتنافسية الادارة .

في حين لا يقل موضوع الابداع التنظيمي أهمية عن التمكين الوظيفي ، والذي يرتبط بالعامل في مدى رضاه عن عمله وانتاجيته الفكرية والعضلية ، وبالمؤسسة في مدى استفادتها من قدرات الافراد من خلال تحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة لإبداعهم كما تتجلى أهمية الدراسة أيضا في النقاط التالية :

-لفت الانتباه الى أهمية وضرورة استخدام التمكين والابداع في القطاع العمومي وخاصة في الجنوب الغربي للبلاد من خلال تسليط الضوء على عينة من المديرين التنفيذية لولاية تندوف .

-المساهمة في إثراء البحوث النظرية والتطبيقية في مجال علم النفس العمل والتنظيم  
-المساهمة في وضع اداة لقياس مظاهر التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي في المؤسسات العمومية.

-ستتيح لنا الدراسة التعرف على استخدامات الابداع التنظيمي من طرف العمال في مواجهة مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجههم اثناء تأدية مهامهم و لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

## 6 صعوبات الدراسة :

تلقى الباحث اثناء اعداده للدراسة بالعديد من الصعوبات، كان من أهمها مايلي :

\_ ضيق الوقت الفعلي الخاص باعداد البحث .

\_صعوبة الحصول على موافقة المحكمين للاستبيان ما ادى الى عدم الانسجام مع ما قدم في مشروع البحث من حيث الرزنامة الخاصة بإعداد البحث .

-بعد المسافة عن الجامعة الامر الذي اثر في سهولة التواصل مع الاستاذ المشرف واهل الاختصاص بشكل كبير .

- استهلاك وقت اكبر في توزيع وجمع الاستمارة نظرا للوضعية الوبائية التي تشهدها البلاد والعالم بأسره .

## 7-التعاريف الاجرائية لمصطلحات الدراسة :

عرف الباحث مصطلحات الدراسة اجرائيا بحسب ما تناولها في دراسته وبحسب ما تطرق اليها في الجانب التطبيقي وهي كالآتي :

**\*التمكين الوظيفي :**

مدى قدرة الفرد العامل على الالمام بمهامه و ادائها بطريقة يستطيع فيها الحفاظ على الجانب التنظيمي للعمل و تجاوز العراقيل التي تصادفه ، وقد تطرق له من خلال التفويض ،الاتصال الفعال، التحفيز والتدريب .

**\*الابداع التنظيمي :**

هو كيفية ممارسة الفرد العامل لمهامه والتعامل معها عن طريق توظيف كل من الاصاله الفكرية والتركيز وتحسس المشكلات ، ومدى اقباله على المخاطرة وقدرته على التحليل والربط .

**8-الدراسات السابقة حول الموضوع:**

تتبع الباحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة الدراسات الميدانية المحلية، العربية والأجنبية منها، التي تهتم بمواضيع تمكين العاملين والابداع التنظيمي وفيمايلي بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

**الدراسات المحلية :**

من الدراسات المحلية (الجزائرية) التي تطرقت لموضوع التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي نجد دراسة (شنتاحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء،2018 ) بعنوان " دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط" حيث هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين استكمالاً لدراسة نظرية على شكل مقال تسبقها وذلك من خلال اسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المديرية العملية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، واعتمدنا لتحقيق

ذلك على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة قُدرت بـ (53) فرد، بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح، وبعد تحليل المعطيات المجمعَة باستعمال أساليب إحصائية مستعنيين في ذلك ببرنامج Spss19 و Excel 2007، توصلوا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وكان أهمها: اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على وجود التمكين بالمؤسسة بالرغم من حياد عنصر التحفيز، كما أن أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على وجود إبداع لدى العاملين. لتتوصل في الأخير إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%)، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل التمكين في أبعاده الست وهي: المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، الكفاءة والمقدرة. إضافة إلى العمل على تدعيم ثقافة التمكين والإبداع في المؤسسة.

دراسة (الحاج عرابة، نعيمة رحيمي، 2016) بعنوان " مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، والتي هدفت إلى إبراز مفهوم وأهمية التمكين الإداري في المنظمات، وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها. من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من التمكين الإداري و الإبداع و تبيان العلاقة بينهما، حيث يعتبر التمكين الإداري كأحد أهم المداخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين انطلاقا من تبني إدارة المنظمة لمبادئ و مقومات التمكين الإداري، و التي تقوم على منح لسلطة أكبر و التحفيز و تفعيل الاتصال و مشاركة المعلومات و التدريب... الخ.

\*دراسة (زروخي فيروز واخرون، 2019) تحت عنوان " أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، هدفت هاته الدراسة إلى إبراز أثر التمكين النفسي بأبعاده ( المعنى،



الجدارة، حرية التصرف، التأثير) في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج، حيث وزعنا عليهم 50 استمارة استبيان و كانت 34 منها صالحة للمعالجة الاحصائية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين النفسي السائد بالكلية متوسط، فيما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفع من وجهة نظر الموظفين، كما يساهم التمكين النفسي بما نسبته 37.7% في إبداع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

\*دراسة (بوبكر عباسي والشيخ الداوي، 2017) بعنوان " مساهمة التمكين في ترقية الابداع التسويقي للعاملين بمؤسسة الضيافة - حالة فندق السوفيتال بالجزائر " والتي سعت الى معرفة علاقة تطبيق مفهوم التمكين في صناعة الضيافة، بإيجاد وتنمية الابداع التسويقي في تقديم الخدمات للزبائن (الضيوف)، من قبل العاملين، وخاصة اولئك الذين هم على تماس مباشر بالزبائن (الضيوف). واسقاط ذلك على الواقع الميداني، من خلال دراسة حالة فندق السوفيتال بالجزائر العاصمة ذي الخمس (5) نجوم. ومن خلال التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بواقع تمكين العاملين، وأثره على الابداع التسويقي لهم. التمس هذا البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع التسويقي للعاملين، اضافة الى وجود عنصر التمكين، لكنه غير مفعّل دائماً. وبالتالي تحتاج المؤسسة الى مزيد من الاهتمام بتمكين العاملين على اتخاذ القرارات، بكل حرية في حدود سلطاتهم، لينموا لديهم الحس الابداعي التسويقي في تعاملهم مع الزبائن (الضيوف).

\*دراسة (عادل بومجان و محمد قريشي، 2019) بعنوان " أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين لدى العاملين بجامعة بسكرة وأثره في الإبداع الإداري لديهم. توصلت الدراسة إلى عدة

نتائج أهمها: وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته ( $R = 0.721$ )، كما نجد أن التمكين في هذا النموذج يفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين مستوى التمكين لدى العاملين من خلال منحهم السلطة اللازمة والصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه، وهذا من اجل تعزيز الإبداع الإداري

\*دراسة ( يوسفى كمال، 2018) بعنوان " أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج" والتي سعت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج-الجزائر، ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (83) عامل، من مجتمع يضم جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر مؤسسات مجموعة بن حمادي والبالغ عددهم (257) عامل، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؛ وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كان من أهمها :

-ضرورة اعتماد التمكين منهاجاً واسلوباً لإدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-الاهتمام بتصميم وإعادة تصميم الوظائف بما يجعل العمل منسجماً مع خصائص العاملين .

-ضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي .

\*دراسة (مكيد علي و يحيوي فاطمة، 2015 ) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع حيث قام الباحثان بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 55 عاملا يعملون في قسم الموارد البشرية وقسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج والقسم التجاري.

قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التمكين والسلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، وبرهنت الدراسة الميدانية على ذلك بنسبة 56.6% بحسب رأي المستقصين.

ومن الدراسات كذلك (هجيرة بودرهم .2013)"اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري لدى العاملين " ، حيث هدفت الدراسة الى تبين الاثر وتوضيح العلاقة بين المتغيرين ، حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها : ان مستوى التمكين السائد بالمركز مرتفع وكذلك بالنسبة للابداع ، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين حسب المتغيرات ( الجنس العمر المؤهل العلمي مجال الوظيفة سنوات الخبرة ) ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع تعزى لمتغير العمر .

### الدراسات العربية :

كثيرة هي الدراسات التي تطرقت لموضوع التمكين الوظيفي ، والتي ترتبط بنوع معين كالعلاقة والدور والممارسة ومدى التطبيق نذكر منها دراسة ( العطار ، 2012) بعنوان " مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين " والتي اجريت على

عينة من فئة الموظفين اصحاب المناصب الاشرافية في الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر في قطاع غزة بهدف التعرف علمستوى التمكين والابداع لدى العاملين ، والتي خلصت الى ان افراد العينة يوافقون على توفر التمكين الاداري وابعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة من الجامعتين ، حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78،87 بينما بلغت 68،51 لموظفي جامعة الازهر ، كما بلغت نسبة الموافقة على محور الابداع لموظفي الجامعة الاسلامية 82،78 في حين بلغت النسبة لموظفي جامعة الازهر 78،87 ، كما وافق افراد العينة على توفر الابداع بجميع ابعاده ( حل المشكلات ، المرونة ، الاصاله ، الطلاقة الفكرية ، تركيز الانتباه ، القدرة على التحليل والربط ) في كلتا الجامعتين بنسب متفاوتة .

ايضا نجد دراسة ( جرار و زائري jrjar and zairi .2002).تم فيها مسح افضل التطبيقات العملية في بريطانيا ، حيث هدفت الى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة مسحية مكونة من 75 شركة بريطانية ، توصلت الدراسة الى ان اكثر وافضل النزعات المسيطرة في عملية التمكين الاداري هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات اكبر وسلطات اكثر ، وان مفهوم التمكين الاداري كتطبيق لازال في مرحلة البداية ، مع عدم وجود رغبة لبعض الشركات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من اجل تمكينهم

دراسة (شائع بن سعد مبارك ومبارك القحطاني .2011)هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التمكين في المنظمات الامنية ومعوقاته وكذلك التعرف على مظاهر الابداع ومعوقاته بالاضافة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما ، وقد توصلت الى نتائج كان اهمها ان واقع التمكين في المنظمات الامنية جاء بدرجة متوسطة في حين معوقاته كانت بدرجة مرتفعة ونفس الشيء بالنسبة للابداع الذي كانت درجة توافر

مظاهره متوسطة اما معوقاته فكانت بدرجة مرتفعة ، كما اظهرت الدراسة انه هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والابداع الاداري.

دراسة ( المعاني واخرون .2009) التي سعت الى التعرف على اثر التمكين الاداري في الابداع التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الاردنية وعلى مستوى التمكين الاداري والابداع لدى العاملين في الجامعة ، اجريت على عينة قدرها 295 موظف ، وتمثلت ابعاد التمكين في (تفويض السلطة ، تدريب العاملين ، الحوافز ، فرق العمل ، الاتصال الفعال) في حين اشتملت ابعاد الابداع على (الاقناع ، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات ،روح المجازفة ، المرونة )، وقد توصلت الدراسة الى ان العاملين في الجامعة الاردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الاداري وفقا لمقياس الدراسة وكذلك اظهرت ان الجامعة الاردنية تلتزم بابعاد التمكين التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين ويمكن ترتيبها بسبب اهميتها النسبية كما يلي :تفويض السلطة ،فرق العمل ،تدريب العاملين ،الاتصال الفعال ،تحفيز العاملين ،كما اظهرت الدراسة عناصر ان الابداع الاداري المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدرا يشعر العاملين في الجامعة الاردنية بمستوى مرتفع من الابداع .

دراسة (نسمان .2011) تحت عنوان "التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" والتي سعت الى التعريف بمفهوم التمكين الاداري واهميته كاسلوب اداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الادارية والكشف عن درجة التمكين الاداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من الاداريين العاملين في كل من "جامعة الازهر ،الجامعة الاسلامية وجامعة الاقصى" ،وبلغ عددهم 914 اداريا ، كما صمم الباحث استبانة مكونة من محورين رئيسيين الاول يقيس درجة التمكين والآخر يقيس درجة الابداع ،واعتمد الباحث في استخدام الطريقة العشوائية البسيطة ،واختار عينة تقدر ب252 اداريا ،

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو توفر الابداع الاداري بدرجة كبيرة في مجتمع البحث ،وكذلك توفر ابعاد التمكين الاداري في الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة ،كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وابداع العاملين في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول التمكين وعلاقته بابداع العاملين تعزى الى متغير الجنس واسم الجامعة .

دراسة (حسن مروان عفانة .2013)تحت عنوان التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري بابعاده الخمسة ممثلة في كل من الاتصال ومشاركة المعلومات وبناء فرق العمل والتاثير وتحفيز العاملين والقوة وفاعلية فرق العمل ودرجة تطبيقها في عينة الدراسة (المؤسسات الاهلية في قطاع غزة ) ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث باختبار عينة مكونة من سبعة (7) مؤسسات تم اختيارها بناءا على عدد الموظفين فيها ،تمثلت اداة القياس في الاستبانة التي تم توزيعها على (300)مبحوث وكانت نتائج الدراسة كالآتي :

مستوى التمكين الاداري في العينة المبحوثة كان مرتفعا بنسبة 81%

مستوى فاعلية فرق العمل ايضا كان مرتفعا بنسبة 80%

وقد اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها : ضرورة الاهتمام بتمكين الافراد العاملين في العينة المبحوثة من اجل تحقيق الرضا لديهم .

دراسة (العوفي .2005) بعنوان"مدى تطبيق اساليب الابداع الاداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والادارية بجامعة ام القرى بمكة المكرمة من نظرهم ومن وجهة نظر اعضاء التدريس " ،حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مدى

تطبيق اساليب الابداع الاداري في التعامل مع الازمات لدى مجتمع البحث ،ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحليل البيانات وتفسير النتائج ،وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (983) مفردة من جميع الافراد السعوديين (رؤساء اقسام وعاملين في مجال التدريس بالجامعة )،حيث بينت الدراسة ان ادارة الازمات ابداعيا لاتتم الا من خلال التفكير الابداعي المنظم في اعداد الكوادر الفنية والقادرة على مواجهة الازمات واستثمار الفرص ،كماظهرت الدراسة ايضا ان درجة ممارسة رؤساء الاقسام للاساليب الابداعية المطبقة في الدراسة عالية في معظمها ،كما توصلت الدراسة الى انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الافراد بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي ،وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لعامل الخبرة في مجال العمل الاداري والدورات التكوينية لكن لم يحدد الاختبار لصالح من كانت الفروق .وقد اوصت الدراسة بضرورة التركيز على اجراء الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الابداع الاداري،وان تستند الادارة للداريين ذوي الخبرة والمتمكنين من تحريك دفة العمل نحو الافضل ،وهذا لايمنع من اكساب الاخرين لمهارت الادارة ، واجراء وتنظيم دورات تدريبية تسعى لتنمية التفكير الابداعي .

دراسة( ايكفال .1996) بعنوان "المناخ المؤسسي للابداع والابتكار "،حيث هدفت الدراسة الى تصميم اداة لقياس المناخ الابداعي ومعرفة صلاحية هذه الاداة عند التطبيق ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الابداع والابتكار التنظيمي وقد كانت اهم النتائج كالاتي :

\_المناخ هو اهم هذه المتغيرات التنظيمية بالنسبة للابتكار

\_النزعة الرسمية لها اثر مانع او مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة

وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته اثر ذو دلالة ، ولكن يبدو ان لها اسهاما ايجابيا كجزء من المناخ الابداعي ، او كأحدى القوى المساعدة على توفير مناخ ابداعي .

هناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ الابداعي

ان نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يجمع الابداع والابتكار

ان النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات ، وهذا يتنافى مع المناخ الابداعي .

- دراسة العساف (1425هـ - 2004م) بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: ( أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام .- أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف (العمر - لمتغير المؤهل)

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ( العمل على منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف.- العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس.- التأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية.)

دراسة (الرشودي .2009) بعنوان "مقومات التمكين في المنظمات الامنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة اهمية مقومات



تمكين العاملين في الكليتين قيد الدراسة والتعرف ايضا على مدى جاهزيتها لتطبيق التمكين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية وعن مدى جاهزيتها لتطبيق التمكين .

وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من جميع الضباط والعاملين في كلية الملك فهد الامنية وكلية الملك خالد العسكرية الذين يحملون رتبة ملازم فما فوق وعددهم (348) ضابطا ،وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (212) استبانة ،وكانت نتائج الدراسة كالآتي :

\*اوضحت الدراسة ان اهم مقومات التمكين من وجهة نظر العينة تتمثل في دعم الادارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين ثم يليها توفير البرامج التدريبية الملائمة ،اما اقل مقومات التمكين من حيث الاهمية فتتمثل في كفاية الحوافز المادية والمعنوية .

\*ان افراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على اهمية التمكين في الكليتين .

\*انهم متأكدون بدرجة متوسطة من مدى جاهزية الكليتين قيد الدراسة لتطبيق التمكين .

\*كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد العينة العاملين في كلية الملك خالد وافراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك فهد حول درجة واهمية مقومات تمكين العاملين في الكليات قيد الدراسة لمصلحة افراد عينة الدراسة العاملين في كلية الملك خالد .

ومن بين توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتدعيم المقومات التي تزيد من تطبيق امكانية التمكين في المنظمات التعليمية الامنية ، وزيادة الثقة في المرؤوسين وفي قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة بما يساعد على تطبيق التمكين .

دراسة (حميد سالم الكعبي .2015) بعنوان "دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي "

حيث تناولت الدراسة اختبار دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي لعينة مكونة من (118) فردا ، حيث كان مجتمع الدراسة كلية الرافدين الجامعة ، وقد استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية وتحليل الانحدار البسيط في تحليله لفرضيات الدراسة ، وقد اثبتت معظم نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم افتراضها وخلصت الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان من اهمها :

\*تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الاداري في ظل بيئة الاعمال سريعة التغير والذي اصبح جوهريا من اجل البقاء .

\*بقاء المنظمة لايمكن ان يتحقق الا من خلال مجموعة من الاجراءات والتي من اهمها التمكين الاداري بابعاده الاربعة ممثلة في المعلومات والقوة والمكافآت والمعرفة .  
ومن بين التوصيات مايلي :

\*ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتتمية الوعي لدى العاملين في مختلف المستويات الادارية لابعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الافراد والمواقف انسجاما مع الظروف البيئية .

\*تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة قصد تعزيز الابتكار التنظيمي .

الدراسات الاجنبية :

- دراسة: جيزيكي، أندرو ( 1997 م) بعنوان : تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو:

Jezycki, Andrew (1997): An Analysis Of the Relationship  
Between  
Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And  
Secondary Schools

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: ( أن معدل الدرجة الإبداعية للمديرين ( 95.4 ) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ( 96). وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التلقيني. - أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة. - أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.) وقد أوصت الدراسة بما يلي: ( عقد برامج تدريبية تهدف إلى تدريب أفراد العينة على التفكير الإبداعي. - ضرورة توفير جو من الراحة النفسية والاستقرار لدي مجتمع الدراسة الأمر الذي يدفع إلى جودة الأداء. - اختيار قيادات للمؤسسات التعليمية مؤهلة وتتمتع بالتفكير الإبداعي تكون قادرة على التنبؤ بمشاكل العمل و حلها . )

2- دراسة سكوت ( 1994 م ) بعنوان : "تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior : a path  
model of

## individual innovation in the workplace

هدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لدى العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

( أن درجة السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع وأن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي. - أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي. - أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع. - أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.) وقد أوصت الدراسة بما يلي: (مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي ترتبط بأعمالهم و تنمية روح التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

- العمل على دعم العاملين في الوحدات الصناعية ومنحهم الثقة والحرية في التصرف.

- العمل على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين في الوحدات الصناعية من خلال برامج التدريب الهادفة.)

3-دراسة (سمولنسكي وكليئر .1995 ) بعنوان " كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر ابداعية "

سعت الدراسة الى القيام بفحص القدرات الابداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات ،انطلاقا من حقيقة ان الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر اساسية لنجاح أي مدير ، وان اولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين

لديهم على التفكير الابداعي يحققون الاستثمار لواحد من اكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة .

ومن اهم النتائج المتوصل اليها من الدراسة مايلي :

\*انه هناك اهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الابداعي وحل المشاكل بطريقة ابداعية .

\*ان الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من اعلى انواع الاستثمار لموارد الشركة .

\*ان توفير البيئة المناسبة والتدريب الصحيحين يمكن ان يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل .

\*ان الابداع يمثّل عادة في ايجاد افكار او منتجات جديدة ،الا انه قد يشمل ايضا تغيير الاشياء الموجودة اصلا او تشكيلها بطرق جديدة

#### 4 دراسة ( Logan & Ganster .2007) تحت عنوان

**"The effects of empowerment on Attitudes and performance: The role of social support and empowerment"**

بحثت الدراسة في أثر التمكين في اتجاهات وأداء مديري مشاريع شركات الشحن الكبيرة العاملة في أمريكا والمكسيك واختار الباحثان مجموعتين من المديرين يمثلون تلك الشركات إحداها مجموعة تجريبية تضم 39 مديرا والأخرى مجموعة ضابطة عددها 30 مديرا .وقد استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلات عبر الاتصال الهاتفي لجمع المعلومات من المبحوثين .وتبين أن تلك الشركات تعاني مركزية شديدة من قبل المشرفين ونسبة دوران عمل عالية بين السائقين، ومشكلات في الصيانة ونقص في

الخدمات كما أن مديري المشاريع يعانون عدم الرضا، وضغوط العمل وقلة الرواتب ومحدودية فرص التطوير الوظيفي، وقد أخضعت المجموعة التجريبية لبرنامج إعداد خاص شمل: تدريب المديرين على التمكين النفسي واعطائهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات وتسهيل وصولهم للمعلومات ووصولهم على الموارد الكافية، وبعد أربعة أشهر من انتهاء البرنامج تم إعادة تقييم المجموعتين فتيبين أن المديرين في المجموعة التجريبية قد ازداد رضاهم الوظيفي، وتحسن مستوى أدائهم واتجاهاتهم نحو العمل وتقديرهم للذات.

5- دراسة (Psoinos & Smithson, 2002) بعنوان

**" Employee empowerment in manufacturing :a study of organizations in the UK"**

هدفت الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل التالية: اللامركزية في اتخاذ القرارات ، ونظم المعلومات وبيئة العمل وفرق العمل .وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية .وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال الاستبانة ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في 11 شركة مختارة .وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها وخفض نفقاتها وأن هذه التغييرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، واعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل ,وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

بعد العرض الموجز لبعض الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين والابداع ، اتضح ان البعض منها ركز على التعريف والالمام بموضوع التمكين وكيفية تطبيقه وتحقيقه في بيئة العمل وكذا التعرف على درجة توافر عناصره ، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه ، فيما ركز البعض الاخر منها على الكشف عن العلاقة بين التمكين والابداع واختبارها ، في حين اهتمت بعض الدراسات الاخرى في التطرق الى موضوعي الدراسة بشكل منفصل في علاقتهما مع المواضيع الاخرى مثل علاقة التمكين بالثقة ، الرضا... وعلاقة الابداع بالرضا ، القيادة ، ادارة الازمات ...

وقد استفاد الباحث من خلالها باخذ نظرة متكاملة عن موضوع الدراسة (التمكين ، الابداع ) ، وتصميم الاداة -الاستبيان-وتكييفها مع مجتمع الدراسة وبيئة العمل ، (والذي تنفرد به الدراسة عن سابقتها) من حيث بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على غرار نوع الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الاقدمية ، وبعض الخصائص الاخرى مثل زمكانية الدراسة . كل هذا لتحقيق هدف الدراسة وهو اضافة علمية للبحث العلمي من ناحية هذه المتغيرات .

كما سيستفيد الباحث من هذه الدراسات بما يلي :

\_ الانطلاق من النقاط التي توقفت فيها الدراسات السابقة .من خلال النتائج ،العينة، ابعاد التمكين والابداع .

\_اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية .

\_بناء اداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات ومفرداتها .

-تحديد المكونات والابعاد التي يركز عليها في الدراسة الميدانية

\_الاستفادة من نتائجها والتوصيات التي تضمنتها .

# الفصل الثاني

## التمكين الوظيفي

تمهيد

1\_ ماهية التمكين

2- التمكين والمفاهيم الاخرى

3- التطور التاريخي للتمكين عبر نظريات الادارة

4 - ابعاد التمكين

5- خطوات تمكين العاملين

6- اهمية التمكين

7- نماذج التمكين .

8- عوائق تطبيق التمكين .

9- خصائص المنظمات الممكنة

10- تجارب ناجحة لمنظمات عملت بالتمكين

خاتمة الفصل



**تمهيد :**

يعتبر موضوع التمكين من المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً في مجال البحث النفسي، وذلك لما له من بالغ الأهمية في تأثيره على سلوك الفرد وعلى مستوى أدائه في العمل ، ولأنه يقوم بتوجيه سلوكه في العديد من المواقف في حياته الاجتماعية و العملية كل هذه العوامل جعلته من المواضيع الأكثر شيوعاً في البحث النفسي والاجتماعي .

**1\_ ماهية التمكين :**

**1.1 - تعريفه لغة :**

يعرف التمكين لغة على أنه مشتق من الفعل "مكن" يمكن تمكيننا ، يقال مكنه الله من الشيء تمكيناً " و " أمكنه منه " واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه " ويعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب ( ابن منظور ، 1995) بمعنى القدرة .  
 أما في معجم الوسيط فإن " مكن له في الشيء " أي جعل عليه سلطاناً ، و"مكنه من الشيء " أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه  
 والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء. (معجم الوسيط ، 2000).

**2.1- التمكين في القرآن الكريم :**

التمكين هو اقرار الشيء وتثبيته في مكان ، ويأتي في القرآن الكريم بصيغة الفعل المسند الى الله عز وجل ، فهو وحده من يمكن الانسان لما يشاء ، ومن يمكن للانسان ما يشاء .

وقوله عز وجل ﴿ أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴾ . (سورة الانعام ، الآية 06)

وهذا يعني ان التمكين للانسان يتم عبر مستويين :

**الاول** :حسي مادي يتم فيه تمكين الانسان من التصرف في الارض،واقداره على جعلها موطناً له ومستقراً لمعاشه ولذلك جاء ذكر "المعاش" مع التمكين في الارض لقوله تعالى ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ** ﴾ (سورة الاعراف ،الآية 10) أي مايضمن الاستمرار في الحياة من طعام وشراب ولباس ونحوه ،ويدخل في هذا المستوى تمكين المال والقوة والاولاد ،وهو ماجاء في قوله تعالى : " ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ** ﴾ (سورة الاحقاف ،الاية ،25).

**والثاني** : معنوي يتم فيه الدين والامن للانسان في قوله تعالى : ﴿ **وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ** ﴾ (سورة ،النور ،الاية ،55)

وهذا المستوى من التمكين يحوز بموجبه الانسان على اهم الاسس الداعمة للحياة الكريمة وهي ،الدين بكل القيم الروحية والخلقية والاجتماعية التي ينطوي عليها ،والامن الذي يضمن له ممارسة سائر حقوقه الطبيعية .(هدى ،2018،ص.13)

وبوجود هذين المستويين من التمكين ،يرتبط المادي بالروحي في حياة الانسان ولا يصبح اعمار الارض وصلاحتها مقتصرين على ضمان الرفاه المادي وتحصيل مستوى العيش الرغيد بل ايضا ،ضمان الامن النفسي والروحي

### 3.1- تعريفه اصطلاحاً :

لقد اختلفت التعاريف التي تطرقت لموضوع التمكين باختلاف وجهات النظر من حيث الدراسة، ومن بين التعريفات نذكر ما جاء في تعريف ( Bowen and Lawler,1995 p06 )

ان التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية و سياق ادراكي لايمكن تطيره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها ، فالتمكين

حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحالة من خلال الفرد ، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ القرارات واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها .

كما يعرفه "خصير الكبيسي" على انه : "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ، وتوسيع فرص المبادرة والمباداة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم " .

ويعرفه "عبد الوهاب" بانه: "اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتاهيلهم مهنيا وسلوكيا لاداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم "

ويرى كل من " مورال ومرديث " ( Murrell and Meredith,2000 p .110 ) ان التمكين هو " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي "

في حين ينظر " جيندو " (Ginnodo, 1997 p.56) الى التمكين بانه " عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة " .

ويعرفه (ملحم، 2006 ص 06 ) على انه " تحرير الانسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافاته على ممارسة روح المبادرة والابداع " .

كما عرفه " العتيبي " بانه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ، ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرر او ما يؤديه من اعمال ، و ايضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات ما يؤدي الى نقل السيطرة من الرئيس الى الموظف نفسه " (عريقات ،2011، ص. 183 ) .

ويعرفه ( ابو المجد، 2008، ص 33 ) على انه " مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في اطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من اجل التميز في تحقيق اهداف المنظمة و العاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار ".

ويرى (افندي، 2003) بانه " استراتيجية ادارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية والرقابة ".

وختاما يعرفه " ايثور " " Ettore " على انه " منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وامكانية الصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا ، والتمكين لايعني تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار فقط ولكنه يعني ايضا وضع الاهداف والسماح للعاملين بالمشاركة ". (الصلاعين، 2010، ص.72)

من خلال تطرقنا للعديد من التعريفات حول التمكين نلاحظ تباينا واختلافا فيها من خلال وجهات النظر حول المفهوم ، فمنهم من ركز على العنصر البشري من خلال اعطائه كافة الصلاحيات ، ومنهم من ركز على بقاء الادارة بعيدة نوعا ما من خلال الرقابة قصد اعطاء حرية وثقة للمرؤوسين لتحقيق هذا المفهوم ، في حين ركز البعض منهم على الجانب المعرفي منه بابراره على انه حالة ذهنية متعلقة بالفرد .

كما تتفق كل التعريفات على انه مفهوم يركز على الموارد البشرية ، وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، واعطاء الموظفين صلاحية وحرية اكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها حسب وصفها الخاص بها من جهة ، وحرية المشاركة وابداء الراي في امور سياق الوظيفة من جهة اخرى .

## 2- التمكين والمفاهيم الاخرى :

لايزال هناك غموض وتناقض بين الباحثين حول مفهوم التمكين وعلاقته بمفاهيم ادارية اخرى على غرار المشاركة والارتباط والتفويض و الاتراء الوظيفي ، (حمود واخرون ،2010،ص. 105 ) حيث تعتبر هذه المفاهيم اشكالا مختلفة للتمكين والتي تمكن العاملين من صنع القرارات التي اتخذها المسؤولون.

### 1.2- التمكين وتفويض السلطة :

يستخدم البعض تفويض السلطة باعتباره مرادفا للتمكين ، في حين ان مفهومها يعني " تحويل جزء من الصلاحيا الى الاخرين لتسهيل عملية تنفيذ القرارات ، والوصول الى الاهداف التنظيمية ويمكن استردادها في اي وقت وضمن اسس وقواعد رسمية محددة ، على عكس التمكين الذي يبقي الافراد مسؤولين على انجاز اعمالهم والمحاسبة على نتائجها .

ويشترك كل من التمكين والتفويض فيمايلي :

\* يهدف كل منهما الى المشاركة في اتخاذ القرارات واطلاق القدرات الابتكارية للموظفين .

\* يشتركان في استمرارية تحمل الرؤساء للمسؤولية وفي تقديم النصح والارشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تحسين مهاراتهم وقدراتهم .

\* يشتركان في كون ان الفرد هو الاساس والاقرب للمشكلة ، وهو القادر على حلها وكذلك عدم تركز اتخاذ القرار في المستوى الاعلى .(خطاب ،2006)

ويختلف كل منها فيما يلي :

- التفويض ما هو الا وسيلة لتحقيق التمكين في الادارة .
- يرتبط التمكين بمشاعر العاملين وهو ليس بعملية مؤقتة وانما ادراك دائم لمجموعة من الابعاد التي تسعى الادارة الى تحقيقها بشكل مستمر .

- التمكين موضوع اوسع واشمل من التفويض ، فهو اساس وجوهر الابداع والتحفيز واكتشاف المهارات وتطويرها .

### 2.2- التمكين واللامركزية :

تعرف اللامركزية بانها عملية تفويض سلطة صنع القرار الى اسفل السلسلة الأمرية، وهي بذلك مفهوم اوسع من التفويض ، كما ان التمكين مفهوم اشمل واعم من اللامركزية والتفويض باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين .

### 3.2- التمكين والسلطة والقوة :

السلطة لها الحق في اصدار الاوامر للاخرين ، فهي تتبع من المركز الوظيفي للفرد ، اما القوة فهي القدرة على التأثير في الاخرين ليتصرفوا بطرق معينة ، بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدرا من حرية التصرف اثناء تنفيذ مهامهم ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة والمعرفة التي تمكن العامل من الفهم والمشاركة .

### 4.2- التمكين والمشاركة :

يخلط البعض بين التمكين والمشاركة بسبب وجود اصول متعددة لها والتي يستجيب لها العاملون والمدراء بطرق مختلفة ، الا انها تبقى الخطوة الاولى لتمكين العاملين كما يعتبر البعض ان المشاركة هي بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات كما تنها المظلة التي تحتوي كافة الاشكال من تاثيرات العاملين كالمساهمة الجماعية و انخراط العاملين الذي يؤدي الى التزامهم والى الديمقراطية التي تعكس الممارسات التي تهدف الى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

## 5.2- التمكين والاثراء الوظيفي :

خلال تسعينيات القرن الماضي اعتمدت العديد من المنظمات مفهوم الاثراء الوظيفي بتطوير جودت الاعمال من خلال التمكين على اعتبار ان الاثراء الوظيفي هو اعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام ،اضافة الى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير على او التحكم في وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها و اقيام بالرقابة الذاتية لاعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج اعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته .(المعاني وآخرون ،2011، ص. 189)

الا ان الاثراء الوظيفي اصبح حاليا محدودا ، ويهدف الى توسعة الاعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم لمهام جديدة وليس كالتمكن الذي يعمل على توسعة حتى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على اعمال اخرى .

## 3-التطور التاريخي للتمكين عبر نظريات الادارة :

ان مفهوم التمكين المعاصر قد بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة ( الزبائن).

## 1.3-الاساليب الكلاسيكية في الادارة :

### 1.1.3- نظرية الإدارة العلمية

إن التمكين و نظرية الإدارة العلمية هو على طرفي نقيض، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت ، و ما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة ، النظرة التي كانت

سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط ، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاج ، و خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه ، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض ، و ذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة و خاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني و سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

و على الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر ، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تايلور ، بسبب ال مغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها و التي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل و السأم و الإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق و خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة ، و ما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر ، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، و ذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا. (توفيق، 2008، ص.05)

### 2.1.3- النظرية الإدارية :

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية التي جاء بها "هنري فايول Henri Fayol" في عام 1916 والمتخصص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

أما "ماري باركر فوليت" وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقها زمانها بعقود طويلة كما وصفها "Peter Drucker".



**3.1.3- النظرية البيروقراطية:**

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني "ماكس ويبر" (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (توفيق، 2008، ص.10)

كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل و وضوح القوانين و التشريعات، و التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى و يحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فوجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في تحقيق النظام و الكفاءة و العمل الجاد و البعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة. و هذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، و هناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية و تستفيد منها.

**2.3- المدارس السلوكية :**

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتتميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تتحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. وما

يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

1-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

2-نظرية الحاجات لماسلو

3-نظرية X and Y ل دجلوس ماكغريغور (Douglas McGregor) .

4-الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)(Chris Argyris).

### 1.2.3-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين أليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها **Elton Mayo** من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما

أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. (ملحم، 2009، ص. 25).

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل. ومن أهم هذه النظريات نظرية

**Ibraham Maslow** للحاجات ونظرية **X and Y** لصاحبها **Douglas McGreoger** ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها **Chris Argyris** وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.

وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار؛ لتحسين صورة المنظمات التجارية بشكل خاص بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحول التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل رقم واحد أعلاه.

إن متابعة وتفصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل (**Job Rotation**) وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل (**Job Enlargement**) وإثراء العمل (**Job Enrichment**)، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين. ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية.

- نموذج الخصائص المحورية (Core Characteristics Model) يحدد في هذا النموذج كل من **Richard Hackman** و **Greg Oldham** خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:
  1. تنوع المهام- عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
  2. هوية الوظيفة- عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل، من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل.
  3. أهمية المهام- عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين).
  4. الاستقلالية في العمل- عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.
  5. التغذية الراجعة- عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه.

تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، أنّ الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيراً، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز. أما الأفراد الذين لا تتوفر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل؛ لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

### 2.2.3-نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor (خطوة هامة تجاه التمكين).

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار **Maslow** ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه

الإنساني من المشروع" (The Human Side of Enterprise) ، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز (ملحم، 2009، ص، 27).

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

### 3.2.3- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)

(Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" "EMPOWERMENT" بشكل حرفي ومحدد، قام به كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير

واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" **"Personality and Organization"** مؤكدا أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي. (ملحم، 2009، ص.28).

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كريس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

## 3.3- النظريات الحديثة في الإدارة :

## 1.3.3-نظرية النظم :

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه. ( ملحم، 2009، ص.28 ).

## 2.3.3-النظرية الظرفية:

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

أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم مواثمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

### 3.3.3- حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن . وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة **Value Chain** والتميز في الأداء **Performance Excellence**، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات(في الفصل الرابع تفاصيل أكثر، عن الخدمات). ( ملحم، 2009، ص.29 ).

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع *تمكين الموظفين* بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر



الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

### 4.3.3- نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها **Richard Tanner** و **William Ouchi**. وتتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (**Career Planning**) والتنمية المهنية (**Career Development**) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

### 5.3.3- المنظمة المتعلمة (Learning Organization)

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد **Peter Senge** ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر الآتية:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.
2. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
3. التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
5. والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين.

وهناك مقالات تبدأ بعناوين مثل، "إما أن تجدد أو تبدد" و "إما أن تجدد أو تتبخر" (Innovate or evaporate) وتدل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى زوال، نتيجة للعولمة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيرا فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

### 4.3- النظريات والاساليب المعاصرة في التمكين :

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة. ( ملحم، 2009، ص.32 ).

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

## 1.4.3- نظرية سيكولوجيا التمكينو (نظرية التمكين النفسي):

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال **Kanter (1989)** و **Thomas and Velthouse (1990)**. ويعرّف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتتار، أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتتار. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل **Empower** على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. وعلى عكس تفويض السلطة فإنّ التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية **(Conger and Kanungo, 1988)** فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.

ويعرّف توماس وفلنتهاوس **(Thomas and Velthouse, 1999)** التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

1. المعنى **(Meaning)**: ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإنّ لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإنّ الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إنّ الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأنّ "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

2. الكفاءة (**Competence**): الشعور بالافتقار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية (**Gist, 1987, Spreitzer, 1995**).
3. الاستقلالية وحرية التصرف (**Self-Determination**): إضافة إلى الشعور بالافتقار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص (**Deci et al, 1989**).
4. التأثير (**Impact**): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (**Ashforth, 1989**).

### تفويض السلطة أو الصلاحية (**Delegation of Authority**)

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (**Nelison, 1986; Conger and Kanungo, 1988; Burke, 1986**).

5. وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحل (Thomas and Velthouse, 1990).

### 2.4.3-أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها: ( ملحم، 2009، ص.33 ).

### 1.2.4.3-أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ( Kanter, 1989, McClelland, 1965, Bennis, 1989 ) وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997). وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

### 2.2.4.3-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 (Spretizer 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 ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة

وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

### 3.2.4.3- أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims, 1986). والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً ( Rothstein, 1995). يؤكد ( Torrington et al ( 2005 )

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

### 4.2.4.3-مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثياً مع تمكين الموظفين (Honold, 1997)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينق وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن. (ملحم، 2009، ص.34).

### 5.2.4.3-أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (Honold, 1997) فيقول (Honold, 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993) وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام ( Cogner and Kanango, 1988).

#### 4 - ابعاد التمكين :

تختلف تحديدات ابعاد التمكين باختلاف الدارسين لموضوع التمكين و اهداف الدراسة ،فمنهم من ركز على البعد المهاري الذي يهتم بالعمل الجماعي والتدريب ومهارات القيادة والثقة ، في حين ركز الاخرون على البعد الاداري الذي يشمل صلاحية اتخاذ القرار لكل اعضاء العمل ، حيث يوضح الجدول الاتي ذلك .  
الجدول رقم (01): يوضح ابعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.

(احسان وكمال، 2013)

الباحث	السنة	الابعاد
Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية
Malk,Larry& Harold	1996	الثقافة التنظيمية
Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
IVancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل



حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	1998	Rafiq & Ahmed
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	1999	Appelbaum et al..
المعلومات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت	2001	Daft
المشاركة، الائتلاف، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية	2005	Mullins
الحرية و الاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة	2005	Halvarson
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	2006	Chelladurai
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	2007	Kreitner and Kinicki
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	2007	الياسري و محمد
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	2007	عبود و عباس
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	2008	Gupta
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	2008	Aswathappa
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا	2008	Mazadarani
السلطة، التخصص، الموارد، والشخصية	2009	Karzkoc & Yilmaz
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	2010	Hasan
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز	2010	راضي

في دراستنا هذه سنعتمد على الابعاد المثلثة في تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز حيث تم اضافة بعد تنمية السلوك الابداعي لكي يخدم موضوع و اهداف الدراسة .

#### 1.4- تفويض السلطة :

من المجالات الأكثر اتصالا بموضوع التمكين نجد تفويض السلطة ، والذي عرف على انه " منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس" ، كما يعرف ايضا على انه تحويل جزء من الصلاحيات الى الاخرين لتسهيل عملية تنفيذ القرارات والوصول الى الاهداف التنظيمية .

#### من مزايا التفويض :

1- يوفر الوقت لانجاز الاعمال الاكثر اهمية ، ويستفيد من غيره ( المفوض اليه) في اعطائه انجاز الاعمال الاقل اهمية ، وبالتالي تنمو مهارات المفوض والمفوض اليه ، ويشغل كل واحد منهم بما هو مفيد وتكون الاعمال اكثر فاعلية وانجازا .

2- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة ذوي المستويات الوسطى والدنيا وبتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط ، والتمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الاداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

3- ان التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر يتيح للمدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الاراء والخبرات للعاملين المفوضين لاتمام وانجاز الاعمال المطلوبة . (الهوري واخرون ، 1993 ، ص. 245).

4- تخلق عملية التفويض جوا مناسباً للعمل داخل الادارة ، فالموظف يشعر بانه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة .

5- يساعد التفويض في زيادة كل من الرضا الوظيفي ، الابداع والشعور بالمسؤولية وتحسين وتطوير المعنويات .

جدول رقم ( 02 ) : يوضح الفرق بين التفويض والتمكين (العتيبي،2005،ص. 39).

اساس المقاربة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	اتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة و بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق اوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الاخطاء	ان اخطا الفرد قد يسحب التفويض	ان اخطا الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى او يعدل نطاقه او عمقه	دائم والتمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

**2.4- العمل الجماعي :**

العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك ، وهناك اختلافا واضحا بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لانه جزء من الهيكل التنظيمي ، اما المسؤولية جماعة على فكرة العمل الجماعي ، كما يعد العمل الجماعي عنصرا دائما ومعززا للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل والطموح والامال المشتركة تتضمنها علاقة وتعارف ووصال ،وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقا لنظام خاض ، والجماعة قد تشكل كفرق عمل من اجل انجاز مشروع ما او حل مشكلة ما ،ففرق العمل او جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها ،كما ان فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم باعمالها بشكل غير رسمي ، والثقة هي من اهم مستويات التنظيم غير الرسمي .

ويرى (افندي .2003) ان فرق العمل تتخذ انماطا متعددة اهمها :

**1.2.4- فرق المهام الكبيرة :**

ووظيفتها تحديد الفرص المتاحة وتقدير احتياجاتها وهي التي تضع الاطار الفلسفي العام ، وتحدد السياسات والاتجاهات العامة وتضع الاهداف وخطط العمل وتحدد الموارد المطلوبة وتقوم بمتابعة الاداء ويكون اعضاؤها ممثلين للمستويات الادارية المختلفة .

**2.2.4- فرق المهام المحددة :**

ويتراوح افرادها ما بين 5 الى 8 وتحتاج الى اعضاء لديهم الخبرة ، ووظيفتها حل المشاكل او تقدير الفرص المتاحة في السوق وغيرها .

#### 3.2.4-دوائر الجودة :

يتم تشكيل اعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ، وهم يعملون على مستوى تحسين الجودة او الانتاجية او الخدمات ، ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها سلطة تنفيذية .

#### 4.24-الفرق الموجهة ذاتيا :

يتشكل اعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن اداء عملية متكاملة ويجب ان يتمتع اعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل ،ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم اعضاء الفريق بتحديد الاهداف ، وقياس مستوى الاداء ، والتنسيق مع الادارات الاخرى .

#### 5.2.4-الفرق المدارة ذاتيا :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي تتعاقد مع الادارة للاضطلاع بمسؤولياتها ، اضافة الى القيام بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتقوم بتنفيذ وتصميم التدريب اللازم لأعضائها وتحدد مستويات الاداء .

كما يرى (كريتير Kreitner ) ان مفهوم فريق العمل هو اكثر من مجرد مجموعة من فريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك واهداف الاداء ، ومسؤوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق ، كما حدد مجموعة من المعايير التي تؤهل المجموعة لكي تكون فريقا منها مايلي :

-تنتقل فيها المسؤولية من شخص متشدد الى الفرد والجماعة .

-حل المشكلات يصبح اسلوب حياة .

-تصبح فيها القيادة نشاطا مشتركا .

-تطور المجموعة هدفها ومهمتها الخاصة .

-يتم قياس الفعالية بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة .( احمد،2006،ص. 44).

### 3.4-التحفيز :

إن الغاية من دراسة الحوافز هي معرفة كيفية اشباع حاجات الافراد ، فاذا ما اراد المسؤولون الزيادة في الانتاجية وكفاءة الافراد فإنه عليهم التعرف على دوافعهم وتنمية حاجاتهم بغية تقديم حوافز مناسبة لهم وتحفيزهم نحو السلوك المرغوب لتحقيق الهدف المنشود ، واساس التمكين هو التعزيز الايجابي (القاضي ،2008،ص. 10).

ففي عملية التمكين ينبغي الابقاء على شعور الحماس في نفوس العاملين حيا بداخلهم وهذا من مسؤولية القادة الواعين والذين يستطيعون التوفيق ما بين تحقيق الاهداف الشخصية للافراد واهداف المنظمة ، والعمل على ارضائهم وبالتالي تحفيزهم.

كما انه لا بد من التاكيد على اهمية توفير العديد من الفرص التي تؤدي الى تحقيق التحفيز الذاتي للافراد ، وذلك من خلال تنويع نطاق العمل وابقاء الافراد في جو انشغال دائم ومنتج لتشجيع العمل الجماعي واشراكهم في العمليات الحيوية ووضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الانسب لقياس قوة الاداء لديهم .

#### \*اهمية التحفيز :

-تحسين وتطوير الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعامل وربط مصالحه بمصالح الادارة .

-زيادة وتطوير الاداء والانتاجية لدى المنظمة .

-المساهمة في اكتشاف وتطوير قدرات الافراد .

-المساهمة في احداث الرضا المهني لدى الافراد .

### 4.4التدريب :

يتجلى التدريب في الجهود التي ترمي الى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في اداء العمل او تنمية المهارات والمعارف والخبرات قصد زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية ،فالادارة المعاصرة اليوم تتسم بوجود جهود مستمرة فيها من اجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم الاشياء الجديدة وكيفية تطبيق ما تعلموه في

العمل ، وذلك بهدف تحسين جودة ماتقدمه من سلع او خدمات وتحقيق رضا افرادها ، فنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها يعود الى مدى اتاحتها لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتكوين والتعلم الجماعي .

كما ينبغي علينا ان نشير الى الفرق بين التعليم والتدريب ، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتاهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة ماتعلمه لتنفيذ اهدافه العملية .

ومن بين الاهداف التي يحققها التدريب ما يلي :

-يطور الافراد ذاتيا لتحقيق مصالحهم باكتسابهم الدرجات الوظيفية الاعلى .  
-يضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بانواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب .

-يعمل على تاهيل الاطارات للمنافسة في سوق العمل .

-يعمل على تنمية مهارات وقدرات الافراد .

-يسهل على الافراد والمنظمة القيام بالمهام باسهل الطرق وايسرها واقلها تكلفة .

تكمن العلاقة بين التمكين والتدريب في كون ان عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه ، وتنمية قدراته ومهاراته على وضع واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائج قراراته ، ومن بين خصائص الادارات الممكنة توفير تكوينية للعمال على مهارات اتخاذ القرارات وادارة الصراعات وحل المشكلات . (مانع ، 2013، ص. 26).

#### 5.4-الاتصال الفعال :

يشكل الاتصال الفعال العملية التي تهدف الى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتنفذ القرارات ، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص لآخر ، فالالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للأفراد فرص ابداء الراي ، وتبادل الافكار والاراء والمعلومات ، وهذا يتطلب تعريف العمال جميعهم باهداف الادارة ودورها ، وتعريف كل موظف بدوره قصد تحقيق هذه الاهداف ، واهتمام الادارة باتخاذ وسائل اتصال

فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول الى المعلومات التي تساعدهم على اداء اعمالهم وسهولة التواصل بينهم وبين اصحاب القرار .

### 5- خطوات تمكين العاملين :

ان عملية التمكين تبنى وتنفذ على مراحل حيث على الذين يسعون الى تطبيقه من منظمات وارياب عمل تفهمه اولاً ، ووضح (كوردن Caurdran) ان الاسلوب التدريجي افضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فالمسؤوليات للادارة الذاتية واتخاذ القرار يجب ان تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن اعدادهم .

كما اوصى (فورد وفوتلر Ford and fottler ) ايضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالاسلوب التدريجي يركز اولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً اشراك الموظفين المتمكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة و خلال مرحلة التمكين تستطيع الادارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعداداتهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة . ( احمد ، 2006، ص. 27)

وقد تم اقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين :

#### اولاً : الحاجة للتغيير :

تعد خطوة هامة وجوهرية في عملية تنفيذ التمكين كونها ترتبط بالمسؤولين ومدى تخليهم عن السلطة والتنازل عنها ، فهي من التحديات الصعبة التي يجب عليهم التغلب عليها قصد ايجاد بيئة عمل تتسم بالتمكين وتعلم واكتساب صفة التخلي قبل البدء في برنامج التمكين .

#### ثانياً : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

بعد تحقيق صفة التخلي بالنسبة لاصحاب القرار ، يتم تحديد نوع وطبيعة القرارات التي يتخلى عنها ، وكيفية التخلي عنها تدريجياً ، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي



تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر

### ثالثا :تكوين فرق العمل :

حين يكون للمرؤوسين القدرة على ابداء الراي فيما يتعلق بوظائفهم ، يجب ان يكون ذلك ضمن فرق وجماعات صغيرة خاصة بالعمل، كما يجب ان تتسم هذه الفرق بوعياها بكيفية تاثير وظائفها على غيرها من العاملين والمنظمة ككل ، وافضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك ان يعمل المؤوسون بشكل مباشر مع افراد اخرين ، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون افكارهم وقراراتهم افضل من الفرد الذي يعمل بمفرده، وبما ان فرق العمل جزء اساسي من عملية تمكين العاملين فانه على المنظمة ان تعمل على اعادة تصميم العمل حتى يتسنى لفرق العمل ان تبرز بشكل طبيعي (افندي،2003،ص. 45).

### رابعا : توفير ومشاركة المعلومات :

ان عملية توفير المعلومات بشكل كاف للمرؤوسين يمكنهم من المشاركة في اتخاذ افضل القرارات التي تخدم المنظمة ،فالمعلومات المتعلقة بوظائفهم اهداف المنظمة ومحيط العمل ككل كلها تشكل قاعدة يرتكزون عليها لاتخاذ قراراتهم ،فكلما كانت المعلومات متوفرة بشكل اكبر كلما زادت مساهمة الافراد في اخاذ افضل القرارات .

، فالتمكين بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المفتاح الأول و الأساسي لتمكين العاملين، حيث أن الأفراد الذين يعملون بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية، ويتجلى العنصر الأساسي في إدارة المشاركة يتمثل في حث الموظفين على لعب دور في عملية صنع القرارات، و يترتب عن مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم بناء الثقة التنظيمية ومحاولة إتاحة الفرصة للأفراد لتجسيد مبدأ الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرص اكبر للتعلم و شعورهم بتملك المنظمة.

**خامسا :اختيار الافراد المناسبين :**

ينبغي على المنظمة ان تتوفر على معايير واضحة ومحددة لاختيار الافراد المتقدمين للعمل ،كما ينبغي عليها التركيز ايضا على الافراد ذوي القدرات والمهارات العالية التي تؤهلهم لشغل مختلف الوظائف المتعددة في المنظمة لضمان تجسيد عملية التمكين داخلها ، وينبغي الاشارة الى اكساب الافراد بعد اختيارهم مايلي :

\*التوضيح للأفراد معالم الإستراتيجية التي تسير عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الأهداف، دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...الخ).

\* وضع الأفراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد.

\* توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

**سادسا : توفير التدريب :**

كما تم الاشارة سابقا الى ان التدريب كونه احد اهم الابعاد الاساسية في عملية التمكين، حيث ان تجسيدها يتطلب من المنظمة القيام بالتدريب للموظفين والمديرين ايضا ، وقد اقترح "نيكولز Nicholle" برنامجا تدريبييا للمديرين من ثلاث مراحل ففي الاولى يتم تحليل القدرات الحالية ومساعدة الافراد على العمل باقصى طاقاتهم وقدراتهم، وفي المرحلة الثانية يكون المديرين بحاجة الى استخدام الاساليب التدريبية لجعل الافراد يبذلون جهدا اكبر من قدراتهم الحالية ، اما في المرحلة الثالثة فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والتقييم .

## 6- أهمية التمكين :

يمكن تحديد مجموعة من الاسباب التي من خلالها تبرز أهمية التمكين ، فقد حددها (افندي ،2003،ص . 25)كالآتي :

-عدم انشغال الادارة العليا بالامور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الامد .

-الاستثمار الامثل لجميع الموارد المتاحة ، وبالخصوص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .

-الاسراع في اتخاذ القرارات الادارية ، واطلاق القدرات الابداعية للأفراد .

-توفير المزيد من الرضا والتحفيز .

-الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية .

-اعطاء الافراد مسؤولية اكبر ، وتمكينهم من اكتساب احساس امبر في انجاز عملهم.

-حاجة المنظمات الى ان تكون اكثر استجابة للمستجدات .

اما "الدوري صالح" فقد قسم أهمية التمكين الى ثلاثة مستويات هي:

اولا :

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من اهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد ، وشعوره بالمسؤولية تجاه اهداف المنظمة وغاياتها ، فضلا عن اكتسابهم المعرفة والمهارة من خلال نجاح برنامج التمكين .

ثانيا:

نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ماتقدمه من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع قدرة الافراد العاملين ، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من

خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تسهم في تحقيق اهدافها على المدى البعيد والقريب .

ثالثا :

نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن افرادها ، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين .

فيما اشار (اندرواس ومعاينة ،2008،ص . 152) الى العديد من الفوائد الناتجة عن تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة يمكن تلخيصها في الاتي :

-المساهمة في التقليل من الاخطاء في العمل .

-تعزيز سسرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة .

-ارتفاع مستويات الثقة بالنفس لدى الموظف .

-المساهمة في احداث الدافعية لدى الموظفين .

7- نماذج التمكين :

يشير (سالم ،2010،ص 36-38)الى نماذج تمكين الافراد مصنفة حسب تسلسلها الزمني:

1.7- نموذج (Conger&Kanungo,1988)

يهتم هذا النموذج (Conger&Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة.

- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تصنيفها الى مايلي :

عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالمغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الاجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.

عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.

ب- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالادارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالاداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

ت- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

ث- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأمل لدى الأفراد.

ج - التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

### 2.7- نموذج (Spritzer,1995):

يعتمد نموذج (Spritzer,1995) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة.

### 3.7-نموذج (Hartline& Ferrell, 1996) :

يقوم نموذج (Hartline&Ferrell,1996) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأمل ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن

### 4.4-نموذج ( Davis, 2001 ) :

اقترح ( Davis,2001) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

- 1- **التمكين من خلال المسؤوليات:** حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
- 2- **التمكين من خلال الصلاحيات:** هو اعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
- 3- **التمكين من خلال المعايير والأدلة المثالي:** حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأدلة من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
- 4- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
- 5- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- 6- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 7- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى ادراكه لذاته.
- 8- **التمكين من خلال الاحترام:** يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل اظهار اداء متميز.
- 9- **التمكين من خلال الثقة:** لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال للخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه اكبر.

### 5.7- نموذج توماس وفيلتهاوس 1990 (Thomas and velthouse)

قاما باكمال العمل الذي انجزه كل من (Conger&Kanungo,1988) حيث اسسا نموذج التمكين الادراكي ، وقد عرفا التمكين بانه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تشتمل على الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة على مهمة الفرد ويترتب عنها الرضا والتحفيز ،واشارا الى ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن نظرة الفرد للعالم الخارجي ، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع اهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ،وقد قاما بتحديد اربعة ابعاد اساسية نفسية للتمكين:

#### 1.5.7-التاثير الحسي او الادراكي :

ويقصد به الدرجة التي تنتظر للسلوك ، على انها ما يمكن ان تحدث اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف او المهمة التي بدورها تحدث التاثير المقصود في بيئة الفرد ،ويقيم التاثير بالاعتقاد بان الفرد يمكن ان يؤثر في عمل الاخرين وكذلك القرارات التي يمكن ان تتخذ على كل المستويات .

#### 2.5.7-الكفاية :

وهي الدرجة التي يمكن للفرد اداء تلك الانشطة بمهارة عالية عند قيامه بالمحاولة ،فالذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بانهم يجيدون المهام المنوطة بهم ويعرفون جيدا بانهم يمكن ان يؤديوا تلك المهام باتقان ان هم بذلوا جهدا ، فهي شعور الفرد بالانجاز عند اداءه انشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاية يتضمن الاحساس باداء المهام بشكل جيد .



**3.5.7- اعطاء معنى للعمل :**

يشمل اعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلا ان المهام التي يقوم بها ذات قيمة ،فاعطاء معنى للعمل تعني شعور الفرد بالفرصة بممارسته لاغراض نبيلة ،حيث يمثل هذا الشعور احساسا ان الفرد مكان يستحق جهده ووقته ، وانه يؤدي رسالة ذات قيمة .

( , Thomas and velthouse 1990 p681-666)

**4.5.7-الاختيار :**

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الافراد ،شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وادائها بطريقة جيدة ، وهذا الشعور بالاختيار يولد احساس الفرد بحرية الانتقاء والقدرة على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

**8-عوائق تطبيق التمكين:**

بالرغم من الفوائد العديدة الخاصة بالتمكين الإداري، إلا أن هناك العديد من المعوقات الخاصة بتفعيل ذلك النظام في داخل المؤسسات، من بينها معوقات مرتبطة بالعامل ذاته من حيث عدم قدرة العامل على القيام بالمهام والمسئوليات الموكلة إليه . وهناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر سلبا في عملية التمكين من بينها :غموض الدور، وعدم قدرة العاملين على التعرف على طبيعة المهام والمسئوليات الخاصة بهم . ولقد قامت العديد من الدراسات بابرار العوامل والأسباب التي قد تتسبب في الفشل في تطبيق استراتيجية التمكين .وقد قسم كل من (حسن،2008)و(الخاجة، 2006 )

و(السبتي وقريشي،2015) معوقات التمكين إلى ما يلي:

**المعوقات التنظيمية** وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة منها : اعتبار المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقا ، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، خضوع العاملين لنظام م الرقبة وسيطرة وتأديب، عدم فعالية

فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا.

**المعوقات الإدارية:** وتعتبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها: عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة، ضعف العملية الإدارية.

**المعوقات البشرية:** مثل شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسايرة للأمور، خوف المدراء من الانجاز الذي سوف يحققه الافراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري، عدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، وتخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية لاعتبارات كثيرة أهمها عدم وجود الاستعداد والرغبة والدافع وعدم الثقة والاطمئنان للرئيس حول ردود فعله في حالة الأخطاء.

**المعوقات الفنية:** والتي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك.

**معوقات البيئة الخارجية:** وتتكون من الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية، صحة النظم الفرعية، السوق والمنافسين، ودرجة رضا العملاء.

ويضيف الباحث أيضا الى ان نجاح تطبيق التمكين في المنظمة على مدى توفر مكونات التمكين في الافراد وقدراتهم وكذا طبيعة الهيكل التنظيمي الرسمي واللا رسمي وجو العمل . ومن بين العوائق نذكر مايلي :

- طغيان التسيير المركزي للعمل في كافة جوانبه

- خوف المسؤولين من فقدان السلطة

- عدم وجود تفويضات مكتوبة للقيام ببعض المهام .

- غياب التدريب

- عدم وجود نظام المبادرة للافراد

- غياب التحفيزات

- التغييرات المفاجئة للمسؤولين .

## 9- خصائص المنظمات الممكنة :

قد تتباين خصائص المنظمات المتمكنة تبعاً لتباين النظم والمجتمعات ، والظروف البيئية والثقافية التي تحيط بها وتعمل في نطاقها وتخضع لعاداتها وقيمتها ولضغوط القوى الفاعلة فيها . غير أن ذلك لا يحول دون الإتيان على أهم الخصائص المشتركة التي ينبغي الحرص على تحقيقها ، وإن تباينت نسب تحققها على أرض الواقع . فمعلوم أن التحولات على صعيد الافراد والمنظمات لا تتحقق دفعة واحدة وأن تحققها، لا يتم على نمط واحد وإن نمدجته أو تطابقه مع ما ينبغي أن يكون . و نوجز أهم الخصائص المشتركة والتي تعد بنفس الوقت بمثابة المستلزمات التي يتطلب توفرها لقيام المنظمات الممكنة :

-إيمان عميق ورغبة صادقة بضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل بعزم و ارادة تحسها القيادة وتقنع بها العاملين ليكونوا جميعا في خندق واحد وأمام أهداف واضحة ولهم رسالة معلنه يؤمنون بها .

-إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الإنسان الفرد وثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات وأنهم جميعا مسئولون ومتضامنون لتحقيق ما اتفقوا عليه من أهداف . وثقافة التمكّن هذه تدعو إلى إحلال الثقة محل الشك ، وإحلال الإلتزام محل الرقابة، وإحلال الفريق محل الفرد ، وإحلال القائد محل المدير والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة .

-و لكي تكون المنظمة متمكنة ينبغي لها أن تتبنى التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة وأن تعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات، وتشجع على تبادل الأفكار اثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشاكل المتجددة .

-مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادلها وتغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها، من أجل أن تكون الصورة الكلية للواقع القائم والاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع وعلى حد سواء . فلا احتكار ولا أعذار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعلمه وما يعرفه عن الآخرين، فيحجب التمكّن عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات

التي تبني عادة على المعلومات.

- أن يكون العمل الفرقي والجماعي بديلا للعمل الفردي وأن ترسم الأدوار وتوصف المهام للجماعات وليس للأفراد وأن تؤدي المهام والأعمال من قبلهم ذاتيا كل حسب اختصاصه وقدرته وما يتطلبه الموقف منه ،دون الرجوع لمن هو أعلى لإستحصال الموافقات المسبقة أو اللاحقة. (خليدة و ربيعة ،2012،ص.59)

-إحلال الثقة بتصرفات وبنوايا الآخرين محل الشك وأن يحل الانتماء والولاء والالتزام الذاتي محل التحكم والسيطرة والإشراف المباشر وأن يمنح الجميع حرية التفكير والتعريف والتصرف بحثا عما هو لأفضل ولأنفع وفقا للمبدأ القائل إن التفكير الذي قادنا للنجاح في الامس لا يضمن با لضرورة نجاحنا مستقبلا

- وبالنسبة للمنظمات التي يكون لها تفاعلها مباشر مع الجمهور كأن تقدم الخدمات للزبائن أو تتجز معا ملاتهم أو تتلقى شكاواهم، ينبغي أن يوضع أفضل وأكثر الافراد تمكنا ومكنة في خطوطها الأمامية والتنفيذية المسؤولة عن هذه المهام فهؤلاء هم الأقدر على إرضاء الزبائن وتحسين صورة المنظمة وتوفير الكلفة والوقت الأداء العمل .فالتمكن ليس الوسيلة ومنهج لخدمة الجمهور وتحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية التي لايمكن فصلها عن بعض.

-وتمكن المنظمة لايتحقق الا بتمكن افرادها العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم ومن خصائص التمكّن للعاملين يذكر ( Quinn ) مايلي:

-التقرير الذاتي : فهم احرار في خيارتهم وانتقاء أساليب عليهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

-الأهمية الذاتية:

وهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستشرون أهمية الواجب الذي يؤديه وباهتمام الذي يحظون به.

-ثقتهم بأنفسهم:

فهم العاملون الذين يوعون ويدركون مآلديهم من استعداد وطاقات واثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

قدرتهم على التأثير: كما أنهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في

منظمتهم وان الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويساهمون بمقترحاتهم وإن الكثير مما يطرحه يتم الأخذ به والاستفادة منه.

### 10- تجارب ناجحة لمنظمات عملت بالتمكين :

هنالك تجارب وقصص كثيرة تدل على ممارسة واقعية لمفهوم التمكين بأشكال متعددة. نسعى من خلالها بشكل أساسي إلى نقل القارئ من الواقع النظري إلى الواقع العملي من خلال التطبيقات والحالات الرائدة في تطبيق هذا المفهوم.

#### 1.10- شركة HP:

لقد واجه الإحباط **Bill Hewlett** في المرحلة الأولى من حياة الشركة بفشل تلو آخر، ولكنه بالتعاون مع صديقه **Dave Packard** ومن خلال المثابرة والصبر والمحاولة والتجربة، وعدم الاستسلام لليأس استطاعا في النهاية أن يبنيا شركة إبتكارية لها قيم جوهرية أساسية أساسها الفرد وقدراته الإبداعية وقدرته على التعلم والتطور والتجديد في قدراته وخبراته وإنتاج أفكار تساعد المؤسسة على النهوض من أي كبوة أو مشكلة. من هنا فإن الدراسة التي قدمها كل من **Collins and Porrs** تؤكد أن أهم فرق بين بناء الفرد المركزي المؤسس وبناء المؤسسة المستديمة يكمن في قدرة أفراد تلك المؤسسة على البناء والعطاء المستمر والتجديد. وهنا تكمن أيضا أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير فالمدير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه. إذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنه ويساعدهم على تطوير قدرات ذاتية جماعية فيكون قد نجح تماما كمن بنى للناس آلة (ساعة) يستفيدون منها في أي وقت من الأوقات.

وهذا ما فعله هذان المهندسان لشركة **HP** كان باستطاعتها أن يبقيها مهندسين، ولكنهما بدلا من ذلك تحولت نيتهما من تصميم منتج معين أو منتجات معينة إلى تصميم مؤسسة وخلق مناخ داخل هذه المؤسسة قادر على إنتاج سلع عظيمة. وقد كان خطاب **Bill Hewlett** في عام 1950 يؤكد مدى اهتمام المؤسسة بالفرد ودور الفرد ببقاء المؤسسة، بقوله: **لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقة ولدينا مناخ آمن يناسبهم، ونحاول أن نتأكد أن كل مهندس تتوفر له الفرص الطويلة المدى وكذلك تتوفر المشاريع المناسبة لهؤلاء المهندسين. ونحن نحاول ضمان توافر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن. سنمكن هؤلاء المهندسين**

من العمل في بيئة منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم ومنحهم كل حرية في مجال التفكير الخلاق والمبدع." فلم تكن الغاية إنتاج الآلة الحاسبة مثلا وإنما كانت الشركة والفلسفة التي تقوم عليها تلك الشركة هو التركيز على الإنسان المبدع ومنحه التمكين الكافي للمساهمة في صنع قوة دافعة مستمرة ودائمة للمؤسسة.

## 2.10- شركة نوردستروم ( Nordstrom ):

وضعت هذه الشركة زبائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن ثم الإدارة العليا.

وأول شيء يتسلمه الموظف الجديد قبل أن يباشر عمله في نوردستروم هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقة مساحتها تساوي 8x5 إنش مكتوب في أعلاها "أهلا بك في نوردستروم" ومن ثم الجملة الآتية: "نحن سعداء بانضمامك لشركتنا. القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا. ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا. فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف". أما قوانين نوردستروم فهي:

"القاعدة رقم واحد: حكم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها. لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى. الرجاء أن تشعر بكل حرية إن كان لديك أي استفسار وأن تعود لأي من مديريك في أي وقت من الأوقات". (ملحم، 2009، ص.178).

قد يعتقد المرء بأن المؤسسات الناجحة التي تقدم هذه الشعارات للموظفين الجدد سهلة وودية في كل الظروف. وحقيقة الأمر غير ذلك تماما. فكثير من الموظفين يتركون ولا يستطيعون الاستمرار في مثل هذه المؤسسات نتيجة لأن ما تطلبه هذه المؤسسات ليس بتلك السهولة من حيث الأداء من ناحية ومن حيث التوافق مع قيم المؤسسة وثقافتها. المؤسسات الناجحة لا يوجد في أجندتها مجالا للهزل والفراغ وإنما تقوم على العمل الجاد وعلى قيم وأهداف تحتاج إلى جهد وجد ومثابرة. من هنا نجد أن هذه المنظمات تلفظ خارجها المتقاعسين والذين لا يرغبون بتحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، ولا ترحب بمن لا يبادر ولا يحاول تطوير نفسه وتعزيز قدراته على الرغم من أنها تحاول توفير كل ما يلزم لذلك.

**3.10- شركة زيروكس :**

بدءا من فبراير سنة 1992 شجعت خطة اعادة تنظيم الشركة العاملين على تحمل المسؤولية الخاصة باعمالهم ،وهذا لان مدير المركز اعتبر العاملين الذين ينتمون الى اتحاد العمال ويحصلون على اجورهم بالساعة ،وهو ما فعله هؤلاء العمال في المواقع ، فعلى سبيل المثال اوجدوا طرقا لتوفير جزءا من تكاليف نقل القمامة عن طريق اعادة التصنيع ، ومن تكاليف نقل البضاعة عن طريق استخدام حشو أخف وزنا ،بل انهم اعدوا تنظيم اجراءات التخزين ماننتج عنه تسليم 99,9% من طلبات الشراء في الوقت المحدد ،زيادة على انه لا يوجد غياب بين العاملين في معظم الاوقات ، اما الانتاجية فقد تحسنت بطريقة جذرية .(هدى ،2018،ص.26)

**4.10- فنادق أمني :**

في جويلية 1990 استخدمت الشركة برنامج اسمته "قوة الفرد" لمواجهة معدل دوران العمال العالي وانخفاض معدلات الرضا لدى ضيوف فنادق الشركة ، وقد تضمن هذا البرنامج تدريب العاملين على اتخاذ القرارات التي ترضي الضيوف حتى ولو أدى ذلك الى مخالفة قواعد العمل بالفندق ، وبعد انتهاء الشهر الاول تحسن مستوى رضا العملاء بنسبة 16%، اما معدل الدوران فقد انخفض في السنة الاولى من 65% قبل تنفيذ البرنامج الى 42% بعد تنفيذه ، وبعدها حققت سلسلة الفنادق ارباحا عالية وصنفت من بين افضل ثلاث سلاسل فنادق محلية سنة 1998.

### خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل يتضح لنا ان التمكين عملية ادارية متعلقة بالعديد من الجوانب والمكونات كالتفويض والاتصال وتحفيز الفرد وتدريبه قصد الرفع من عطائه والمساهمة بقراراته في مختلف المستويات الإدارية ، كما ان نجاح عملية التمكين يعتمد في الاساس على العنصر البشري بالدرجة الاولى ثم اتباع الخطوات الصحيحة لتنفيذه بالاعتماد على مختلف النظريات والنماذج التي قدمها المختصون الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع ، كما يعتمد نجاحه ايضا على تقادي بعض المعوقات التي تقلل من فرص نجاحه في المنظمة . ليتم التطرق في الاخير الى بعض التجارب الناجحة التي عملت بالتمكين لإظهار مدى فاعليته في المنظمة .



## الفصل الثالث

### الابداع التنظيمي

تمهيد

- 1- ماهية الابداع
  - 2- عناصر ومكونات الابداع
  - 3- أنواع الإبداع
  - 4- مراحل عملية الإبداع
  - 5- مستويات الإبداع الإداري
  - 6- خصائص الأشخاص والمنظمات المبدعة
  - 7- نظريات الابداع
  - 8- أساليب تنمية القدرات الابداعية
  - 9- عوامل تنمية الإبداع
  - 10- معوقات الإبداع الإداري
  - 11- أهمية الابداع التنظيمي
- خاتمة الفصل

## تمهيد

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة.

## 1- ماهية الإبداع :

## 1.1- الإبداع لغة :

الإبداع لغة من بدع الشيء أي : أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع, وابتدع الشيء: اخترعه, والإبداع عند الفلاسفة: إيجاد شيء من العدم كما جاء في المعجم الوجيز,

وقد ورد في لسان العرب ( لابن منظور ) أن البدع : أي الشيء الذي يكون أولاً والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شئ فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع ( ابن منظور ، 1997 ،ص. 26 ) .

كما اجمعت غالبية معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشائه على غير مثال سابق، وان الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها ( عساف ، 1995 ،ص. 30 ) .

## 2.1-الابداع اصطلاحا :

تعددت وتتنوعت تعريفات الإبداع، فقد عرفه (المهيري، 2003) بأنه "مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه"، في حين يراه "جيلفورد (Guilford,1986) بأنه "مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل."

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج . وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي:

(عساف، 1994، ص. 269)

- 1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.
- 2- يركز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.

3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.

4- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة .

أما من الناحية الاقتصادية فقد عرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه .... ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي :

- إنتاج منتج جديد؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية ؛
- فتح وغزو سوق جديدة ؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة . (lachman,1993 ,p.22)

وعرفه (Zaltmanet) على انه أي فكرة ،تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه

على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه. (camille, 1996 ,p. 3)

وعرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة،و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو، 2002،ص. 10)

## الابداع الاداري :

بالنظر الى ماهية الابداع في ضوء العلوم الاجتماعية، فقد أشار ( الطيب، 1988 ،ص.10) إلى أن بعض الكتاب عرفه بأنه "استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة " .

يعرفه العديلي (العديلي، 1995، ص. 35) بأنه " الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الرضا الوظيفي " كما يعرفه (محمد ، 2008 ، ص. 305) بأنه "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع انتاج اصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه " .

كما يعرفه (الأعرج ، 1995،ص. 346 ) بأنه "عملية فكريه تقود إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما " فالإبداع عند موسى (1990 ،ص.10) هو "تصور أصيل للبدائل التي يمكنها المساهمة في حل ومواجهة المشكلات القائمة والمحتملة " .

أما (جروان، 2002) فقد عبر عنه بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية، ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابيا على تطوير المؤسسة أو المنظمة

ويرى (حمود ، 2002 ،ص. 204 ) ان الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الانسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية

والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بانتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان انتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع، ومن هنا يتضح بأن الابداع حالة ليست مألوفة سابقا ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة " .

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (النمر، 1992، ص. 102).

و يعرفه هيجان (1999، ص. 24) على أنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات " .

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدرًا من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الابداع الاداري اضحى اكثر شمولية حيث انه تجاوز المفهوم التقني والفني حتى شمل المفهوم الاقتصادي والاجتماعي، كما انه أصبح يشمل مضامين وتفسيرات متعددة تقود الى اختلاف الحالات المعرفية التي بحث فيها علماء وكتاب الادارة بالاضافة الى اختلاف نظرة كل منهم للابداع .

و الملاحظ أن الابداع الاداري مفهوم غير محدد بدقة في مجال العلوم الاجتماعية، ولتحديد نواحي هذا المفهوم بصورة أكثر وضوحا وتحديدا فسنحاول عرض معظم المجالات التي تطرق لها الباحثون في تعريفهم للابداع فيما يلي :

أ- تطرقهم لسمات أو لخصائص الاشخاص المبدعين

ب- ربط الانتاج الابداعي وحل المشكلات .

ج- سلوك ينتج عنه عمل جديد او افكار جديدة

د- الاستعدادات النفسية الكاملة للابداع.

هـ - مراحل تطور الفكرة الابداعية .

وبذلك فان معظم هذه التعاريف والاتجاهات لم تركز على الابداع كمفهوم في حد ذاته، فهي اما تتصرف لبحث نتائجه او مراحلها، أو للخصائص التي تميز المبدعين أو غير ذلك، مما يؤدي الى آراء مختلفة حول هذا المفهوم .

اذن النظرة الشمولية لمفهوم الإبداع الإداري وفق ما تقدم من تعريفات تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري :

1) تجاوز الفهم المحدود الذي يحصر الابداع في الاختراعات التقنية، ووضع تصور متكامل لعملية الابداع في بعدها التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي.

2) ثنائية ادارة التغيير والابداع في المنظمات .

3) عدم حصر مجالات ونواحي الابداع الاداري .

4) امكانية غرس بعض الصفات الابداعية للاشخاص المبدعين وصقلها بالتدريب والتجريب ويمكن حفز الافراد لتبنيها كمنهج فكري وسلوكي متى ما توفر المناخ الايجابي للعمل الذي يشجع وينمي ويدعم القدرات الابداعية .

5) النظام المؤسسي الذي يهدف الى تأصيل الفكرة والتجارب الابداعية لابد له ان يكون قائما على منهج نظامي مفتوح يمكنه من تنمية قدرة الاحساس المرهف

والتفاعل الحي والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات البيئية (الطيب ، 1988 ، ص.13 )

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه " أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها."

### 3.1-الابداع والابتكار :

يعرف الابتكار على انه قدرة عقلية يحاول فيها الانسان ان ينتج فكرة ،وسيلة او اداة او طريقة لم تكن موجودة من قبل او تطوير رئيسي بدون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع ان الفكرة التي يقوم عليها الابتكار اساسا هي تحويل الافكار الجديدة او الابداعات الى اعمال مفيدة ، فقد عرفه "بيتر داركر P F Deuker على انه "التخلي المنظم عن القديم وفي المقابل يعني الادخال المنظم للجديد مع التاكيد على الاستمرارية في العملية "

فرقت "امبيل Amabile بين الابداع والابتكار حيث ان الابداع هو انتاج افكار جديدة ومعقدة في اي ميدان اوحقل ، والابتكار على انه التنفيذ الناجح للافكار الخلاقة داخل نظام معين .

واشار ( Carrie& Garand,1996, p .03 ) الى ان الابداع بصفة عامة يسبق الابتكار حيث اوضحوا بان الفرق بينهما ، هو ان الابداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة ،اما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها ، اما من وجهة نظر (الديب ،2008 ،ص.82) فقد اوضح ايضا بان طريق الابتكار تمر غالبا عبر محطة الابداع .



ومنه نستنتج ان الابداع يتمثل في الوصول الى حل خلاق لمشكلة او فكرة جديدة، في حين ان الابتكار هو التطبيق الخلاق او الملائم لها ، وان الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين ان الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ او التحويل من الفكرة الى المنتج .

ان هذا التباين بينهما كان راجعا الى المدة الزمنية الطويلة بينهما ، اما في الحاضر فان العملية الابداعية والابتكارية تكاد تكون واحدة في اغلب الاحيان على مستوى المؤسسات و مخابر البحث والتطوير .

وعليه فانه توجد علاقة تكاملية بين المفهومين فكل منها يكمل الاخر وهو ما يؤكد حقيقة اساسية للفرد المبدع مفادها قدرته على جلب اشياء وافكار ذات قيمة تساعد على ايجاد حلول وطرق جديدة يترتب عنها زيادة المنفعة للفرد ، المؤسسة والمجتمع .

## 2-عناصر ومكونات الابداع :

يتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر نذكر منها مايلي :

### 1.2-الطلاقة:

وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد.

### 2.2-المرونة :

ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير الى درجة

السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللانمطية، فهو يلجأ الى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعا من الملل أو السأم في اتباع طريق واحد في انجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع ايجاد علاقة بين الاشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها . وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل (الشمري، 2001، ص 72).

### 1.2.2 المرونة التلقائية:

وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع . وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

### 2.2.2 المرونة التكيفية :

وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

### 3.2-الأصالة:

وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد. وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير

الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره .

### 4.3- مواصلة الاتجاه :

وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والأصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر .

### 5.2- الحساسية للمشكلات:

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف (جروان، 2002)، وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة. إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصاً المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية .

### 6.2- وفرة الأفكار :

يحتاج الإبداع الى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم الا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تظراً على ذهنه، وانما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل انتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة .

**7.2- القدرة على التحليل :**

فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله (الشمري، 2001، ص.73) . فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين (حمود، 2002، ص. 208)

**8.2- المخاطرة :**

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها . (الشمري، 2002م ، ص196).

**9.2- التوسيع:**

ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

**10.2- الكم والكيف:**

إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

**3-أنواع الإبداع**

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

**1.3-الإبداع الإداري:**

والمتمضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

**2.3-الإبداع الفني التقني:**

ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم،1997).

أما (الشمري،2001 ) فقد صنف الإبداع على النحو التالي:

**1-الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج :** يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات

المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات ، أما الإبداع غير

المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيرا ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات. بينما صنف (عساف ، 1995) الإبداع إلى:-

1- الإبداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية .

2- الإبداع الجماعي : ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

#### 4-مراحل عملية الإبداع :

يمكن تناول مراحل عملية الابداع من خلال تقسيمين هما : مراحل عملية الابداع الفردي، ومراحل عملية الابداع الجماعي .

#### 1.4- مراحل عملية الإبداع الفردي :

عملية الإبداع تعبير عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع وبينه وبين محيطه، وهو بصدد بحث موضوع ما إلى أن ينتهي إلى تحقيق الناتج الإبداعي الذي كان محور بحثه.

وتزخر أدبيات الإبداع بالعديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية عند

الفرد، ومنها:

حدد كل من (النمر وآخرون ، 1992 ، ص.62 ) مراحل العملية الإبداعية في النقاط التالية :

- (1) الشعور بالحاجة أو الإحساس بالمشكلة .
  - (2) تكوين الدافع .
  - (3) التفاعل بين الدافع والظروف البيئية المحيطة .
- ويذكر أحد الباحثين أن مراحل عملية الإبداع تمر بالخطوات الآتية :
- (1) مرحلة التصور .
  - (2) مرحلة تكوين الفكرة .
  - (3) مرحلة معالجة المشكلة .
  - (4) مرحلة الحل .
  - (5) مرحلة التطوير .
  - (6) مرحلة الاستعمال والانتشار ( الشماع وحمود ، 2000 ، ص.422 ) .
- ومن بين النماذج الأكثر شهرة وتداولاً فهو نموذج والاس ( **Walas** ) الذي يقول أن الإبداع يحتاج لمراحل أربع هي:-

- (1) **مرحلة الإعداد والتحضير** : . ويتم فيها تقصي الحقائق حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، مما يتيح للفرد اخذ نظرة متكاملة لأبعاد المشكلة وتشير بعض البحوث الى ان الأفراد الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة (الشمري ، 2001 ، ص.77).

**(2) مرحلة الكمون والاحتضان :**

بعد جمع المعلومات واخذ نظرة عن الموضوع ، يترك الشخص هذه المعلومات والأفكار تتشكل فيما بينها حتى تندمج في فكرة ناضجة ومن ثم يشعر الفرد المبدع بحالة ولادة فكرية لأفكار جديدة ابداعية يقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار ابداعي ( جواد، 2000 ،ص.178) . وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة أياما أو شهورا أو سنوات حيث تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الابداع وأهمها بحكم أنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلم داخل الباحث حيث تتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان ( عساف ، 1995، ص. 19) .

**(3) مرحلة البروغ والاشراق :** "مرحلة التبصر"، تبدأ هذه المرحلة حينما

يدخل موضوع الابداع مرحلة الايحاء أو الالهام، وقد يأخذ هذا الأمر حالة توهج أي يلمع بشدة فينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين مايقوم به المبدعون، ومرحلة البروغ هي الحالة التي يستطيع فيها الانسان اعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له من الوصول الى الترتيب الأمثل ويتم ذلك عن طريق اعطاء العقل الباطن بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، وفجأة يتدفق الحل مره واحده الى العقل الظاهر في صورة بزوغ ابداعي معين.

**(4) مرحلة التحقق أو التنفيذ :**

ان موضوع الابداع الذي اتى به الفرد المبدع سواء كان سلوكا أو حلا او استجابة يخضع لعملية اختبار وفحص لمعرفة مدى صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق، وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية ( جواد ، 2000 ،ص. 178 ) وهذه المرحلة تعتبر مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة وقد



ينتهي أمر الفكرة الإبداعية عند مرحلة البزوغ اذا لم تهيب لها السبل الكفيلة التي تدعم تحقيقها وتنفيذها.

كما جاء " روسمان " بنموذج يوضح فيه مراحل العملية الابداعية في الاتي :

- (1) الإحساس بوجود مشكلة ما وصعوبة هذه المشكلة .
- (2) تكوين وتحديد المشكلة .
- (3) جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .
- (4) تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .
- (5) فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .
- (6) صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها . ( عساف ، 1995 ، ص.38 )

#### 2.4 - مرحلة الابداع الجماعي :

يعد الابداع الجماعي من بين الانواع الاكثر اقبالا ، واهتماما في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الاهتمام بالابداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية ويرجع هذا الاهتمام بالابداع الجماعي نظرا للتغيرات والظواهر والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج الى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول الى نتائج ابداعية حيالها (الشمري، 2001 ،ص. 79).

ومن أهم النماذج التي تعرضت لمراحل الابداع الجماعي نموذج ويست ( West ) ويتكون من أربع مراحل هي ( West . 1990,p. 324 ):-

(1) مرحلة ادراك الحاجة الى الابداع :- ويحدث ذلك عندما تدرك الجماعة أو

المنظمة أهمية وفائدة بعض الابداعات بحد ذاتها كمطلب لاستمرار وبقاء المنظمة .

- (2) **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الابداعية :-** ويتم ذلك من خلال قيام أعضاء الجماعة أو المنظمة بطرح اقتراحاتهم أو أفكارهم الجديدة أو الابداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولابد من الاهتمام بهذه الأفكار والتشجيع عليها والا تم التخلي عنها من جانب الجماعة وبذلك تفقد العملية جزءا من وقودها .
- (3) **مرحلة التطبيق :-** وتكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة على تبني وتوظيف الأفكار الابداعية المرغوبة، والتعاون في تطبيقها مع إمكانية تعديلها أو تطويرها لتمكينها من التطبيق بنجاح، والا يتم الغاؤها والتفكير في بديل آخر .
- (4) **مرحلة الثبات :-** وفيها يصبح العمل الابداعي أو الفكرة الابداعية جزءا اعتياديا من المنظمة، وتعتمد عوامل نجاح هذه المرحلة على المناخ التنظيمي المشجع لهذه الفكرة أو العمل وتقييمها تقييما موضوعيا.

#### 5- مستويات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

#### 1.5- الإبداع التعبيري:

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال ( جروان، 2002).

**2.5- الإبداع المنتج أو التقني:**

ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية ، أو مسرحية شعرية ( جروان، 2002) وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات ، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

**3.5- الإبداع الابتكاري:**

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

**4.5- الإبداع التجديدي:**

يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، 2002).

## 5.5- الإبداع التخيلي:

يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد "Freud" ( Taylor,1993 ) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

## 6- خصائص الأشخاص والمنظمات المبدعة

## 1.6- خصائص الأشخاص المبدعين :

ان صاحب الشخصية المبدعة يستقرى جل المواضيع من منظور مغاير و غير مألوف ويتفاعل مع بيئة العمل وبيئة المنظمة، ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، مما يؤدي الى انتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمنظمته ولمجتمعه، وقد يتعلق هذا الشئ الجديد بسلعه أو خدمه، أو اسلوب عمل جديد، أو ادارة جديدة ( العتيبي، 2005 ،ص.11 ) ولكن من البداية يجب ملاحظة ان الأشخاص المبدعين يختلفون في مدى توافر هذه الخصائص فيهم، كما ان هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين في فترة زمنية معينة دون غيرها أو بالنسبة لمشكلة دون أخرى ( الصيرفي ، 2005 ،ص.49 ) .

ومن بين تلك الخصائص نذكر يلي :

## أ\_ الخصائص النفسية: تتحصر غالبيتها فيما يلي:

- 1) رؤية الاشياء من منظور مغاير .
- 2) القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- 3) تعدد الميول والاتجاهات .

- (4) الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها ولكن بلا غرور .
  - (5) عدم التعصب .
  - (6) الميل الى الانفراد في أداء بعض أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الاصدقاء .
  - (7) الاتصاف بالمرح .
  - (8) القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها .(الصيرفي،2003، ص.49 )
- ب الخصائص العقلية:** تتمثل في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة ويقصد بها القدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قصيرة، والمرونة أي القدرة على تغيير زوايا التفكير في المشكلات، والأصالة وهي القدرة على انتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية، والذكاء.
- ج\_ خصائص متفرقة، مثل :-**

- (1) حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل .
- (2) الميل الى النقاش الهادئ .
- (3) الايمان غالبا بأنه في الامكان أبداع مما كان .
- (4) دائم التغلب على العائق الوحيد الذي يتجدد ويتلون لصرفه عن الانتاج والعطاء .
- (5) البذل باخلاص وتفاني وعدم اللجوء الى الوجاهة والنفوذ .

( البريدي ، 1999 ، ص.54 )

ويوضح عبدالفتاح ( 1995 ، 61 ) ان هناك خمس مجموعات أساسية تمثل

خصائص للشخص المبدع وهي:

- (1) مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها .

(2) مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الابداعية في التعبير والتفكير في آن واحد وهو ما يأتي من خلال الاحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين .

(3) مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى لو أدى ذلك الى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

(4) مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والاصرار على التجديد وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول الى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد .

(5) مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل مايقوم به الشخص المبدع .

فيما اشار (توفيق، د.ت، ص. 41 ) الى الصفات الخاصة بالمبدعين والمتعلقة بكل من الآخرين أو الوظيفة أو الذات على النحو التالي :-

(1) **بالنسبة للآخرين** يوجد دافع الاستقلالية والتحرر من النزعة التقليدية

والحساسية للمشكلات والالتسام بالقلق والمبادئ الأخلاقية والشجاعة الأدبية

(2) **بالنسبة للوظيفة** : يفضل الأشياء والأفكار على الأشخاص، ويعتمد على

التجربة والخطأ، ويميل الى الاهتمامات الوظيفية الفكرية وليست الروتينية،

ويتسم بالمتابعة أمام المشكلات الوظيفية التي تعترضه، ولا يحب التمسك

بخطة عمل يومية، ويناقش رؤسائه دائما .

(3) **بالنسبة لذاته** : يميل الى فحص الأفكار ومراجعتها، ومفتوح على التجارب

والخبرات، أقل استقرارا، من الناحية الانفعالية ويتميز بالنضج الداخلي .

هذه بعض المؤشرات التي يمكن ان نستدل بها على الأشخاص المبدعين ومن

المفيد أن نذكر أن هذه المظاهر السلوكية التي يتمتع بها المبدعين تؤثر عليها

عوامل بيئية وفسولوجية ونفسية عديدة تقود الى تباين بين الأفراد بعضهم البعض داخل البيئة الواحدة وبينهم في البيئات المختلفة، وهذا ما نلاحظه من تفاوت في القدرات الابداعية بين أفراد المجتمعات المختلفة .

حتى وان كانت الجهود البحثية والدراسات السابقة لم تتوصل الى استنتاجات نهائية محددة حول السمات الشخصية للمبدعين الا ان هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والتي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم . وأن التوصل الى هذا الاتفاق المبدئي حول مجموعة السمات الشخصية للمبدعين قد الغى المفهوم التقليدي للابداع القائم على أن الابداع صورة من صور الذكاء الفطري . كما يتبين أنه لا يمكن فصل عناصر الابداع عن خصائص وسمات الأشخاص المبدعين بكل مقوماتها العقلية والانفعالية والعضوية والجسمية .

## 2.6- خصائص المنظمات المبدعة :

غالبية المنظمات المبدعة تستند منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الابداع كجهد مؤسسي متجدد ومطلوب، وأن تبتدع الأساليب والنظم التي تجعل للعملية الابداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا أعظم بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية . وحتى يؤصل الابداع كجهد مؤسسي ومطلوب يوضح ( الطيب، 1988، ص. 16 ) هذه العناصر كما يلي :

أ- التبنّي والاعلان عن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الابداعية.

ب- صياغة هذه القيم والمبادئ في نظم وأساليب ووسائل تجعل الابداع منهجا لكل العمليات والنشاطات الوظيفية .

ج- ابتداء مجموعة من النظم والأساليب والحوافز التي تعمق ايمان العاملين بهذه القيم والمبادئ وبالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنميتها.

والتنظيم المبدع كما يحدده (الصيرفي ، 2003 ، ص. 40 ) " هو هيكل عضوي حر التدفق يقوم بتدنية وتقليل أهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الأوامر، وتستبدل بدلا منها تنظيما مبنيا على أساس السوق الصغيرة لفرق العمل وهيكل مرتفع العضوية ونظام للاتصالات ذو تدفقات حرة".

وقد حددت بعض الدراسات السمات الخاصة بالمنظمات المبدعة كما يلي :-

- (1) توافر المتخصصين المهنيين .
- (2) عدم التركيز على اللوائح والقواعد والاجراءات .
- (3) تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض .
- (4) العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة .
- (5) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- (6) المشاركة في اتخاذ القرار . ( توفيق ، د . ت ، ص. 42 )

وبعد دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة، خلص كل من " بترر ووترمان " الى مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الابداع . وهذه القيم والمبادئ هي :-

- (1) الاهتمام بالعمل والانجاز أكثر من اهدار الوقت في الاجتماعات والتفاصيل.
- (2) توطيد الصلة بالمستفيدين من المخرجات النهائية للمنظمة والاهتمام بمقترحاتهم والاستفادة منها
- (3) تحفيز أقسام المنظمة المختلفة على المنافسة بما يشجع على الابداع.
- (4) تنمية قدرات العاملين .
- (5) تبسيط المستويات الادارية .
- (6) تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي .
- (7) تكريس جهود المنظمة وخبراتها في تقديم الأفضل .
- (8) الاتصال المفتوح بين القيادات التنظيمية والعاملين.



وقد خلص بعض الباحثين الى ان المؤسسات المتميزة ذات القدرات الابداعية العالية لها ست سمات تميز بيئتها التنظيمية وهذه السمات هي كما يلي :-

(1) غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، على أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .

(2) أن يكون الاهتمام مركزا وبصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .

(3) النظر الى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي .

(4) حفز جميع العاملين للتجريب .

(5) تنمية صلة وثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة بالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والتجديد والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

(6) اعطاء أسبقية متميزة لحفز وتنمية قدرات العاملين للاداء المتميز والابداع فيه (الطيب ، 1988 ، ص. 17-18 ) .

وبالنظر الى الصفات السابقة التي خلص اليها الباحثون يتضح بجلاء أنها متشابهة ومتماثلة الى حد كبير وبالتالي التأكيد على أهمية المفاهيم والمبادئ والقيم والاساليب التي وردت بهذه الدراسات والخاصة بسمات الأشخاص والمنظمات المبدعة كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح الى التفوق وتأسيس الابداع فيها كمنهج فكري وعملي، على أنه يظل المحك الاساسي قائما ومرتبطا بوضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي ضمن تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يتضمنها من نظم وأساليب ووسائل عمل .

**7- نظريات الابداع :**

توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وتتمثل هذه النظريات في:

**1.7- النظرية العبقرية:**

حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إحياء ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

**2.7- نظرية التحليل النفسي:**

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز. (الشيخ، 2009، ص.06).

**3.7- نظرية القياس النفسي:**

لقد جاءت هذه النظرية امتدادا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد بينيه (Binet)" حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء. وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده، كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقا مع الذكاء.

**4.7- نظرية أفلاطون:**

حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

**5.7- نظرية أرسطو:** يرى "أرسطو" أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه.

**6.7- نظرية جالتون:**

في حين أن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

**7.7-نظرية المراحل:** أما "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي:

الإعداد.

الكمون.

الإشراق والتحقيق.

وتعد هذه النظرية الأكثر شيوعا واستخداما في مجال الإبداع.

**8.7-نظرية (Zaltman et Others:1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية

تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني. ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hage et Aiken ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

لقد حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

مرحلة البدء.

مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

مرحلة ثانوية للقرار.

مرحلة التطبيق.

تطبيق تجريبي.

تطبيق متواصل.

**9.7-نظرية (March & Simon; 1958) :**

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

**10.7-نظرية (Burns & Stalker; 1961):**

وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

**11.7-نظرية (Wilson; 1966):**

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

**12.7- نظرية (Harvey & Mill; 1970):**

قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابيتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

**13.7- نظرية (Hang & Aiken; 1970) :**

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

**مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

**مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

**مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

### 8-أساليب تنمية القدرات الإبداعية :

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية الى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابداع الى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تتميتها سوف يؤدي ذلك الى تنمية وزيادة صفة الابداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أكبر الأثر على الناتج الابداعي التنظيمي . ( توفيق ، د.ت ، ص.46 )

ومن اكثر الأساليب شيوعا واستخداما الأساليب التالية :\_

### 1.8-اسلوب الجماعة الأسمية :

ويستعمل هذا الاسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وايجاد الحلول الابداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين ( 6-9 ) ، يجلسون حول طاولة، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الابداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول . ثم يطلب اليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون اطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل ( الشماع وحمود ، 2000 ، ص. 424 ) .

**2.8- أسلوب دلفي :**

ويقوم هذا الاسلوب على أساس اختيار أحد الافراد كمنسق بشرط ان يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الاسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام اجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق باعداد ملخص النتائج التي توصل اليها الخبراء الآخرين ويرسله الى كل خبير ويسأله اذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا ؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود ادخالها على رأيه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

**3.8- أسلوب عصف الافكار :**

وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهتمم التوصل الى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الاداري الذي ينتمون اليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين باطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية: \_

(1) الحصول على بدائل بهدف اثاره ذهن المشتركين .

(2) تنقية بدائل الحل .

(3) اختبار وتحديد خطة العمل .

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني كما وضحتها (الصيرفي، 2003 ،ص. 55-

56) مايلي :-

• تأجيل تقييم الافكار .

• عدم السخرية من أفكار الآخرين .

- الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود .
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها .
- استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جيدة .

#### 4.8- أسلوب التحليل التشكيلي :

وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل الى حل لها . (عامر، 1999 ،ص.136) .

#### 5.8- القائمة المعدة مسبقاً :

وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في اجابات لها، أو النظر في امكانية تطبيقها عملياً، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل الى الحل الأمثل ( توفيق ، د.ت،ص.49 ) .

#### 6.8- أسلوب التحليل المورفولوجي " خريطة العقل " :

ويستهدف هذا الاسلوب تنمية مهارات الأفراد في انتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشئ محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الاسلوب على تحليل أي مشكلة الى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد الى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك انتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها وبعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل الى حلول أكثر بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله .

#### 7.8- أسلوب الرسم البياني للشجرة :

ويستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب اجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة .



ويتضمن هذا الاسلوب الخطوات التالية :

- (1) استخدام صفحة خالية تماما ووضع مستطيلا خاليا على يمين الصفحة .
- (2) تحديد القضية الرئيسية لموضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق .
- (3) البدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على ان تكون الاجابة على هيئة مشكلات فرعية .
- (4) وضع كل اجابة في مستطيل مستقل .
- (5) توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية .
- (6) البدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية .
- (7) الاستمرار في العمل حتى الوصول الى خطة يمكن تنفيذها ببيانها أو حتى ابراز الاسباب الرئيسية ببيانها ( الصيرفي ، 2003 ، ص.62 ) .

## 9 عوامل تنمية الإبداع:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين:

### 1.9-العوامل الداخلية

- **بيئة العمل:** تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

**جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة و المودة و التعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و العكس صحيح، و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه

البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين (بديسي وآخرون، 2011، ص20-22)

**الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع

**اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين و درجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

## 2.9 العوامل الخارجية

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، و بالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، و إنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:

- **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم و العادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه و تصرفاته داخل المنزل و نجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

- **التعليم:** العملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، و الكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمياً

مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

- وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة إبتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. و يمكن قياس مدى تعدد جوانب و أوجه الإبداع و كثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة و اهتماماتها بالتطور والإبداع، و مدى تقديمها لبرامج واقعية و طموحة لاستكشاف و توجيه و تبني المواهب و مدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر و يكون أمامه فرصة للتحليل و الاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

- دور المجتمع في الإبداع: لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر و غير مباشر بالقيم و العادات و التقاليد و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به و تعتبر العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع و الابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات و التقاليد و القيم مؤيدة و مشجعة للإبداع و العكس صحيح. و من ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً و قيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع و رعايته.

### 10-معيقات الإبداع الإداري:

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته و تنمية مهاراته. و يمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

## 1.10- المعوقات التنظيمية والإدارية:

- نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:
- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
  - المركزية والتسلط.
  - الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
  - انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
  - عدم وجود اتصال فاعل.
  - الافتقار إلى العمل الجماعي(النمر، 1992،ص. 68).
  - هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (عساف، 1995،ص. 49).
  - الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها (عبد المنعم وعبد الحكيم، 2000،ص. 14).
  - عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية
  - عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير (عبد المنعم وعبد الحكيم، 2000،ص. 15).
  - الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه (النمر، 1987،ص. 15).

**2.10- المعوقات الاجتماعية والثقافية:**

- هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

- كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب (النمر، 1992، ص. 68).

وهناك معوقات اخرى نذكر منها :

**1 الإبقاء على العادات المألوفة:** بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم و لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، و يغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، و باعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

**2 الأحكام السابقة:** و نقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير، و مثال ذلك، الشعار: ليس بالإمكان أفضل مما كان، و عادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين و خدمة لمصالحهم ، و بذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم. (بديسي واخرون ، 2011، ص19)

**3الجمود و الكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود و الانتقال إلى موقع جديد، و مما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة. و أن التوسع على هذا النحو يتطلب عزمًا موازياً للمسؤوليات و المهام. و في حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

**4القصور و عدم القدرة على إظهار الفكرة:** قد يمتلك الكثير من القادة حماساً للإبداع، و لكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، و إنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها و فروضها و نتائجها، و الذي يتطلب سعة فكرية و إدراكية متميزة. و ربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، و لكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفاً من النقد الذي قد يواجهه.

**5غياب الفرصة:** إن توافر الفكر الإبداعي و القدرة على الإبداع و الرغبة في تقديم الجديد و التخلي عن التقليد و مساره، يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة و الرغبة و الفرصة، و إن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

**6عدم توافر البيئة الإبداعية:** إن الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع و شيوعها في المجتمع التنظيمي، كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات و القدرة على تحمل الخلافات في الرأي و المضمون أو الخروج عن المعتاد.

### 11- أهمية الإبداع التنظيمي :

باعتبار أن المجتمعات بحاجة ماسة إلى وجود مؤسسات إبداعية متجددة الفكر تتخذ التغيير منهاجاً لها وتمتلك استراتيجيات مبدعة قادرة على مواجهة الأزمات . كما يمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة وبدونه لا تستطيع المؤسسات الإدارية العبور إلى اليه مهما كانت كفاءتها الحالية ، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها ، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول

للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة ,ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات . إن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر عملية الإبداع ومصدرها , إضافة له فقد أصبح الإبداع مطلباً إجبارياً للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء.(لطيسة عبد الرحيم ،درارني ناصر ،2019،ص214)

و تتجلى أهمية الإبداع للمؤسسات الإدارية من خلال حاجة المؤسسات الإدارية له التي ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات فإذا ما أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية

تظهر أهميته في كونه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال مايلي :

-تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي .

- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها

-إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية , وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، وبساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

-تحسين إنتاجيتها , والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها , وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة

## خاتمة الفصل

نستخلص ان الابداع الاداري سلوك مصاحب للفرد العامل على مراحل من حياته المهنية ،ويتعلق بتقديم كل ما هو جديد حول موضوع معين سواء في تقديم منتج جديد او حل لمشكلات او نظريات او خطوات لأداء شيء معين ، وهو سلوك تظهر نتائجه في العديد من المستويات الاخرى وبالأخص في التغيير وتقدم المنظمة نحو الافضل لمسايرة ما يحصل خارجها ، ويستدعي حصول الابداع مراحل متسلسلة كالاختضان والالهام والتحقق ،وجب الاهتمام بها هي ومقوماته كالطلاقة والاصالة والتحليل والتركيز ...وغيرها ،وهذا بأخذها بعين الاعتبار اثناء تقديم اساليب تنمية الابداع الاداري وخطوات تطبيقه في المنظمة ،في حين يعترض تحققه العديد من المعوقات التي وجب التفطن لها ودراستها وتقديم حلول لها بغية تحققه بالشكل المرغوب والمفيد للمنظمة.



## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- المنهج المستخدم في الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

أهداف الدراسة الاستطلاعية

-الاطار الزمني و المكاني للدراسة الاستطلاعية

مجتمع و عينة الدراسة الاستطلاعية

-الاداة المستخدمة لجمع المعطيات

خطوات بناء أداة الدراسة

-صدق و ثبات الاداة

3 - الدراسة الأساسية

- الإطار الزمني و المكاني للدراسة الأساسية

مجتمع و عينة الدراسة الاستطلاعية

-الاداة المستخدمة لجمع المعطيات

-مجتمع البحث

-عينة البحث

- أداة الدراسة

4-الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات اهمية في اجراء البحوث النفسية والتي بها يستطيع الباحث ان يتعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة و التقرب اكثر من الموضوع، فقد تناول الباحث في هذا الفصل الإجراءات التي اعتمدها الباحث لتحقيق أهداف البحث الحالي ويتضمن وصفا لمجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وخطوات بناء أدواته والوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وفيما يأتي استعراض لتلك الإجراءات:

## 1- المنهج المستخدم في الدراسة :

يعد اختلاف وتعدد المناهج في العلوم النفسية والاجتماعية من تفرع طبيعة الظاهرة المدروسة وطرق دراستها وطبيعة الميدان ، وكذلك المنهج المختار يكون بناءا على هذا الاساس ، قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما واعطائها طابع علمي يزيد من مصداقيتها ، ولقد تعددت المناهج في البحوث الاجتماعية واختلفت ولعل من ابرزها واكثرها شيوعا هو المنهج الوصفي الذي يعرف على انه " اسوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة ، وذلك من اجل الوصول الى نتائج علمية وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية ، كما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ، ويتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة وفق الملاحظة واجراء المسوحات الميدانية ، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختبار وتحليل هذه المعطيات .

ان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه الانسب والاصح للدراسات التي ترمي الى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها ، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً .

## 2- الدراسة الاستطلاعية

### 1.2 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

هناك عدة اهداف ابتغاها الباحث من قيامه بالدراسة الاستطلاعية ، ومن بينها تقويم اداة القياس ، الاحتكاك بالعينة و ضبط المجتمع، التأكد من أدوات القياس الخاصة بالأداة من حيث الصياغة، و مدى ملائمتها لأفراد العينة، اختيار طرق المعالجة وتقادي الأخطاء و الصعوبات التي تعترض الباحث.

### 2.2-الاطار الزمني و المكاني للدراسة الاستطلاعية:

#### أ - الاطار الزمني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في 21 يناير 2020 ، قام الباحث في بتوزيع و جمع الاستبيان على العينة الاستطلاعية واكتملت الدراسة في 30 مارس 2020 .

#### ب - الاطار المكاني:

اجريت الدراسة على عينة من عمال المديرية التنفيذية لولاية تندوف ، هاته العينة سيتم وصفها في مجتمع الدراسة لاحقا .

### 3.2-مجتمع و عينة الدراسة الاستطلاعية:

#### أ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الاستطلاعية في الاطارات و العمال التابعين للمديرية التنفيذية المنتمية لقطاع الوظيف العمومي مثل (البيئة ،الطاقة ،التجارة،الصناعة

والمناجم ،السجل التجاري ،املاك الدولة، الموارد المائية ،الادارة المحلية ،الشؤون الدينية ،النقل،التخطيط والميزانية ،الشباب والرياضة ،الثقافة ،السياحة ،النشاط الاجتماعي ... ) و الذين يقومون باعمال ادارية مثل ( التخطيط ، الرقابة ، التحرير، التفتيش ، الاجتماعات) وتقنية ايضا مثل (المتابعة التقنية ، الدراسات ، الخرجات الميدانية، الاستشراف ) و تكون هذه المديریات تابعة في تسييرها لشخصية اعتبارية في الولاية تتمثل في الوالي على المستوى اللامركزي ولهيئة وزارية على المستوى المركزي .

#### ب - عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة الاستطلاعية خطوة تمهيدية وضرورية وهذا بغية التحضير لاختيار العينة الأساسية و الاطلاع على مواصفاتها، و ضبط أداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها، الاستفادة من الأخطاء التي قد يتعرض لها الباحث أثناء تطبيق الأداة وغيرها.... و من أجل اختيار العينة الاستطلاعية قام الباحث بزيارة ميدانية لبعض المديریات التنفيذية في ولاية تندوف، وقد شملت الموظفين المعنيين بالدراسة البالغ عددهم 44 موظفا و الجدول التالي يوضح توزيع العينة الاستطلاعية بحسب الجنس:

جدول (03) يبين مجموع عينة الدراسة الاستطلاعية موزعة حسب جنس العامل.

النسبة المئوية	العدد	
61,36%	27	ذكر
38,63%	17	انثى
100%	44	المجموع

## 4.2- الاداة المستخدمة لجمع المعطيات :

تم تصميم الاستبيان عن طريق التدرج من الجزء الى الكل اي انه تم تقسيم الاستبيان الى ابعاد حسب فرضيات البحث ، حيث اعتمد الباحث في ذلك على خمسة ابعاد بالنسبة لمقياس التمكين الوظيفي وهي ( تفويض السلطة ، العمل الجماعي، التدريب، الاتصال الفعال ،التحفيز ) مكونة من ستة "06" فقرات لكل بعد وبمجموع اثنين وثلاثين "32" فقرة للمقياس ككل .

اما بالنسبة لمقياس الابداع التنظيمي فقد وزع المقياس على سبعة ابعاد وهي (الاصالة ،الطلاقة الفكرية،المرونة الذهنية ،الحساسية للمشكلات ،الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه ،قبول المخاطرة ،القدرة على التحليل والربط ) مكونة من خمس "05" فقرات لكل بعد وبمجموع 34 فقرة للمقياس ككل .

**المصادر الثانوية :** اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية ذات العلاقة، الدوريات، المقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. ، والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة .

**المصادر الأولية :** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصا لهذا الغرض ، ووزعت على عينة الدراسة ، ولقد تم تفريغ البيانات، وتحليلها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " spss".

## خطوات بناء أداة الدراسة:

✓ الخطوة الأولى: اعتمد الباحث في بناء الاستبيان على عدة خطوات، وقد

مر إعدادها بالخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الجانب النظري للدراسة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية التي تعلق بموضوع التمكين والابداع والتي تم الاستفادة منها في مراجعة خصائص الظاهرة المدروسة وكيفية قياسها مثل مقياس ليكرت الخماسي .

2 - الاستفادة من البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع .

4-التحديد الأولي للمحاور التي تضمنها الاستبيان وهما محورين اساسيين تعلق الاول بمقياس التمكين الوظيفي والثاني بالإبداع التنظيمي ،حيث تمت الصياغة الأولية لل فقرات التي تتدرج تحت كل محور من محاور الاستبانة وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الثانية:** قام الباحث بتصميم الوجه الاول للاستبيان و الذي يتكون من عنوان الدراسة و البيانات الشخصية لعينة الدراسة و طرق الإجابة عليها، ثم ضبط القسم الثاني الذي يتناول محاور الاستبانة، و الفقرات، و طرق الإجابة عليها، كما تم استخدام مقياس " ليكرت " الخماسي و تحديد سلم البدائل و الأوزان، و هي: اوافق جدا ،اوافق، محايد ، لااوافق، لا اوافق جدا .

**الخطوة الثالثة :** عرض الاستبيان على المشرف بصورته الأولية لمناقشته.

**الخطوة الرابعة:** دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان.

## 1 - دراسة الصدق:

يعد صدق الاداة من احدى ركائز البحث العلمي في تصميم ادوات القياس والتي تضيف عليها نوعا من المصدقية ، والذي يجعل ايضا الباحث يثق بان اداته تقيس ما اعدت لقياسه حقيقة.

وقد تم اختبار صدق الاداة بالطرق التالية :

### 1 - 1 صدق المحكمين:

وتعتمد هذه الطريقة على فكرة الصدق الظاهري وصدق المحتوى ، وهو مدى قياس الاستبيان للشيء المطلوب للقياس ، وهو يفيد في طمأنة الباحث مبدئياً على دقة الاختبار الذي استخدمه لقياس ما وضع لقياسه وتم الاستعانة بمحكمين الاساتذة ذوي الخبرة في مجال الاحصاء والتقويم وعلم النفس العمل والتنظيم ، ولقد تم تعديل الاستبيان وفقاً لتوصيات المحكمين التي كانت استناداً اشكالية البحث وفرضياته واهدافه .

وقد تضمن العرض قائمتين كتب فيهما ما يلي:

#### \* القائمة الأولى:

- تقديم البحث و الغرض منه - الإشكالية و الأسئلة الفرعية- الفرضيات و الفرضيات الفرعية- الأهداف- التعاريف الإجرائية - طلب من المحكمين تحديد مدى انتماء كل فقرة لمحورها؛ ونسبة قياسها لما وضعت لأجله، و الإدلاء بأرائهم كما تضمنت اضافات في اخر الصفحة طلب من المحكمين اضافة مايتعلق بالموضوع .

#### \* القائمة الثانية:

- محاور الاستبانة و الفقرات التي تقيسها .  
- تحديد ارتباط الفقرة بمحورها، من حيث مجال الانتماء ( منتمية و غير منتمية )، مجال الوضوح ( واضحة وغير واضحة )، مجال الصياغة اللغوية ( سليمة وغير سليمة ) نسبة القياس .

عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين، و من خلال تحكيمهم للاستبيان ادى ذلك إلى تعديل الفقرات.

### 1 - 2 تطبيق الاستبيان :

بعد تعديل الاستبيان كما يرها المحكمين والمشرف، تم توزيعها على العينة الاستطلاعية و البالغ عددهم (44) عاملا، وتم توزيعها على بالطريقة الإنفرادية وهذا بغية اخذ اجابة كل فرد على حدى .

2 - صدق الاتساق الداخلي: بعد استرجاع الاستمارات من افراد العينة تم ادخال النتائج في جدول حزم ( spss ) لمعالجتها حسب معامل الارتباط بين كل فقرة و مجموع درجات البعد.وكذلك علاقة البعد بالمجموع الكلي .كما هو موضح فيمايلي:

### 1-2 المحور الاول : مقياس التمكين الوظيفي :

#### 1-1-2 اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي اليه :

بحساب معامل الارتباط بين الفقرات وابعادها التي تنتمي اليها تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (04):يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (تفويض السلطة)

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,768**	0.000
02	0,528**	0.000
03	0,573**	0.000
04	0,596**	0.000
05	0,524**	0.000
06	0,800**	0.000

\*\* دال عند مستوى (0.01)

\* دال عند مستوى (0.05)



من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (تفويض السلطة) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,800 و 0.524) وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (05):يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (العمل الجماعي)

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
07	0,841**	0.000
08	0,397**	0.008
09	0,125	0.418
10	0,314*	0.038
11	0,348*	0.020
12	0,491**	0.001
13	0,844**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05) \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم ( 05 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (العمل الجماعي) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01 او 0.05) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,844 و 0,314)، باستثناء الفقرة رقم (09) التي لم تكن ضمن هذا المجال بمعامل ارتباط بلغ (0.125) عند مستوى دلالة (0.418) ، والتي سيتم حذفها لاحقا من المقياس في الدراسة الاساسية ،وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (التدريب)

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
14	0,874**	0.000
15	0,643**	0.000
16	0,700**	0.000
17	0,570**	0.000
18	0,701**	0.000
19	0,604**	0.000
20	0,817**	0.000

\*\* دال عند مستوى (0.05)      \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (التدريب) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,874 و 0.570) وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (07):يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاتصال

الفعال )

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
21	0,919**	0.000
22	0,701**	0.000
23	0,813**	0.000
24	0,502**	0.000
25	0,706**	0.000
26	0,901**	0.000

\*\* دال عند مستوى (0.01)

\* دال عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم ( 07 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاتصال الفعال ) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,919 و 0.502) وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (08):يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه ( التحفيز )

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
27	0,843**	0.000
28	0,752**	0.000
29	0,582**	0.000
30	0,551**	0.000
31	0,433**	0.003
32	0,898**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05) \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم ( 08 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (التحفيز) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,898 و 0.433) وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

2-1-2 اتساق الفقرات مع مجموع درجات المقياس :

من خلال المعالجة الاحصائية لمعامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس (التمكين) تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة الارتباطية بين كل فقرة و مجموع درجات

المقياس (التمكين)

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.614**	0.000	17	0.655**	0.000
02	0.602**	0.000	18	0.694**	0.000
03	0.651**	0.000	19	0.632**	0.000
04	0.654**	0.000	20	0.654**	0.000
05	0.543**	0.000	21	0.739**	0.000
06	0.432**	0.003	22	0.586**	0.000
07	0.669**	0.000	23	0.735**	0.000
08	0.459**	0.002	24	0.523**	0.000
09	0.652**	0.000	25	0.716**	0.000
10	0.523**	0.000	26	0.713**	0.000
11	0.499**	0.001	27	0.713**	0.000
12	<u>0.063</u>	<u>0.684</u>	28	0.674**	0.000
13	<u>0.178</u>	<u>0.248</u>	29	0.588**	0.000
14	0.658**	0.000	30	0.639**	0.000
15	0.448**	0.000	31	0.494**	0.000
16	0.650**	0.000	32	0.606**	0.000

\* دالة عند 0.05 \*\* دالة عند 0.01

من خلال الجدول رقم (09) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والمقياس الكلي الذي تنتمي اليه (التمكين الوظيفي) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,739 و0.432)، باستثناء الفقرة رقم (12) والفقرة رقم (13)، اللتان لم تكونا ضمن هذا المجال بمعامل ارتباط بلغ (0.063) عند مستوى دلالة (0.684) بالنسبة للفقرة رقم (12) و بمعامل ارتباط بلغ (0.178) عند مستوى دلالة (0.248) بالنسبة للفقرة رقم (13) ، واللتين سيتم حذفهما لاحقا من المقياس في الدراسة الاساسية ،وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات المقياس ككل ،وبالتالي فان هذا المقياس يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

**3-1-2 اتساق الابعاد فيما بينها و اتساقها مع المجموع الكلي للمقياس (التمكين) :**

بعد المعالجة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها ثم مع المجموع الكلي للمقياس تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (10): يبين معاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها (التمكين)

المتغيرات	تفويض السلطة	العمل الجماعي	التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز
تفويض السلطة		0.394 ** *	0.301 *	0.302 *	0.403 ** *
العمل الجماعي	0.394 ** *		0.162	0.124	0.160
التدريب	0.301 *	0.162		0.720 ** *	0.473 ** *
الاتصال الفعال	0.302 *	0.124	0.720 ** *		0.548 ** *
التحفيز	0.403 ** *	0.160	0.473 ** *	0.548 ** *	
الدرجة الكلية	0.662 ** *	0.502 ** *	0.774 ** *	0.798 ** *	0.749 ** *

\* دال عند مستوى (0.05)      \*\* دال عند مستوى (0.01)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 10 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) او (0.05) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,720 و 0.301) باستثناء بعض الابعاد

فيما بينها مثل (التدريب مع العمل الجماعي )، (الاتصال الفعال مع العمل الجماعي )، (التحفيز مع العمل الجماعي )، كما نلاحظ ايضا بالنسبة لمعاملات الارتباط بين الابعاد والدرجة الكلية للمقياسانها دالة احصائيا عند مستوى (0.01) بقيم موجبة محصورة بين (0.798 و0.502) وهو ما يشير الى التجانس الداخلي بين ابعاد المقياس والدرجة الكلية له ،وبالتالي فان هذا المقياس يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

## 2-2 المحور الثاني : مقياس الابداع التنظيمي

### 2-2-1 اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي اليه :

بحساب معامل الارتباط بين الفقرات وابعادها التي تنتمي اليها تحصلنا على النتائج التالية

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاصالة)

رقم الفقرة	الارتباط	الدالة
01	0,814**	0.000
02	0,473**	0.001
03	0,555**	0.000
04	0,683**	0.000
05	0,800**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05)      \*\* دال عند مستوى (0.01)



من خلال الجدول رقم ( 11 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه ( الاصلة ) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,814 و 0.473 ) عند مستوى دلالة بين (0.000 و0.001)وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (12):يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الطلاقة الفكرية)

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة
06	0,867**	0.000
07	0,667**	0.000
08	0,462**	0.002
09	0,432**	0.003
10	0,887**	0.000

\*\* دال عند مستوى (0.01)

\* دال عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم ( 12 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الطلاقة الفكرية) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,887 و0.432) عند مستوى دلالة بين (0.000 و0.003) وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (13):يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (المرونة الذهنية)

رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
11	0,941**	0.000
12	0,620**	0.000
13	0,585**	0.000
14	0,647**	0.000
15	0,933**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05) \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم ( 13 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (المرونة الذهنية ) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,944 و0.585) عند مستوى دلالة (0.000)وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه  
(الحساسية للمشكلات)

رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
16	0,919**	0.000
17	0,466**	0.001
18	0,571**	0.000
19	0,660**	0.000
20	0,930**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05)      \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم ( 14 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الحساسية للمشكلات ) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,930 و 0.466) عند مستوى دلالة تراوح ما بين (0.000 و 0.001)وهو ما يشير ايضا الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه )

رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
21	0,911**	0.000
22	0,630**	0.000
23	0,653**	0.000
24	0,801**	0.000
25	0,921**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05) \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم ( 15 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تتحصر ما بين (0,921 و0,630) عند مستوى دلالة (0.000) وهو ما يشير الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد ،وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (قبول المخاطرة)

رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
26	0,945**	0.000
27	0,737**	0.000
28	0,806**	0.000
29	0,881**	0.000
30	0,935**	0.000

\*دال عند مستوى (0.05) \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (قبول المخاطرة) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,945 و 0.737) عند مستوى دلالة (0.000) وهو ما يشير الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد، وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة الارتباطية بين الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (القدرة على

#### التحليل والربط)

رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
31	0,917**	0.000
32	0,871**	0.000
33	0,840**	0.000
34	0,920**	0.000

\* دال عند مستوى (0.05) \*\* دال عند مستوى (0.01)

من خلال الجدول رقم (17) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه (القدرة على التحليل والربط) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,920 و 0.840) عند مستوى دلالة (0.000) وهو ما يشير الى التجانس الداخلي بين فقرات البعد، وبالتالي فان هذا البعد يعتبر صادقا لما وضع لقياسه

#### 2-2-2 اتساق الفقرات مع مجموع درجات المقياس :

من خلال المعالجة الاحصائية لمعامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس (التمكين) تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (18): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة والمقياس الكلي الذي

تنتمي اليه (الابداع التنظيمي)

رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
01	0.542**	0.000	17	0.685**	0.000
02	0.422**	0.000	18	0.676**	0.000
03	0.593**	0.000	19	0.676**	0.000
04	0.663**	0.000	20	0.671**	0.000
05	0.644**	0.000	21	0.708**	0.000
06	0.623**	0.000	22	0.500**	0.000
07	0.711**	0.000	23	0.686**	0.000
08	0.710**	0.000	24	0.773**	0.000
09	0.614**	0.000	25	0.749**	0.000
10	0.786**	0.000	26	0.864**	0.000
11	0.807**	0.000	27	0.717**	0.000
12	0.697**	0.000	28	0.787**	0.000
13	0.682**	0.000	29	0.821**	0.000
14	0.717**	0.000	30	0.853**	0.000
15	0.832**	0.000	31	0.752**	0.000
16	0.709**	0.000	32	0.885**	0.000
33	0.861**	0.000	34	0.858**	0.000

\*\* دال عند مستوى (0.01)

\* دال عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم ( 18 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والمقياس الكلي الذي تنتمي اليه (الابداع التنظيمي ) نلاحظ ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0.422 و 0.885)، وهو ما يشير الى التجانس الداخلي بين فقرات المقياس ككل ،وبالتالي فان هذا المقياس يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.

### 2-2-3 اتساق الابعاد فيما بينها و اتساقها مع المجموع الكلي للمقياس (الابداع التنظيمي) :

بعد المعالجة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها ثم مع المجموع الكلي للمقياس تحصلنا على النتائج التالية :

### الجدول رقم (19): يوضح معاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها (الابداع التنظيمي)

المتغيرات	الاصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	تركيز الانتباه	المخاطرة	القدرة على التحليل
الاصالة		0.654**	0.646**	0.551**	0.374**	0.504**	0.475**
الطلاقة الفكرية	0.654**		0.708**	0.401**	0.552**	0.694**	0.636**
المرونة الذهنية	0.646**	0.708**		0.673**	0.603**	0.745**	0.645**

0.580**	0.589**	0.432**		0.673**	0.401**	0.551**	الحساسية للمشكلات
0.814**	0.841**		0.432**	0.603**	0.552**	0.374**	تركيز الانتباه
0.893**		0.841**	0.589**	0.745**	0.694**	0.504**	المخاطرة
	0.893**	0.814**	0.580**	0.645**	0.636**	0.475**	القدرة على التحليل
**0.876	0.913**	0.796**	0.745**	0.874**	0.807**	0.734**	الدرجة الكلية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم ( 19 ) الذي يبين معاملات الارتباط بين الابعاد فيما بينها ان كل هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى (0.01) و بقيم موجبة تنحصر ما بين (0,893 و0,374، كما نلاحظ ايضا بالنسبة لمعاملات الارتباط بين الابعاد والدرجة الكلية للمقياس انها دالة احصائيا عند مستوى (0.01) بقيم موجبة محصورة بين (0.734 و0.913) وهو ما يشير الى التجانس الداخلي بين ابعاد المقياس والدرجة الكلية له ، وبالتالي فان هذا المقياس يعتبر صادقا لما وضع لقياسه.



**3- دراسة الثبات:**

والذي يعتبر من اهم الخصائص السيكومترية للمقياس فبإضافته الى الصدق تصبح الاداة جاهزة للقياس .

ويعني الثبات مدى الدقة والاستقرار و الاتساق في نتائج الاداة لو طبقت مرتين فاكتر على نفس العينة في مناسبات مختلفة

كما يشير ايضا الى الاتساق والدقة في القياس ، وهو معامل نسبي يختلف باختلاف متغيرات عديدة تتسبب في زيادة او نقصان تباين درجات الافراد على المقياس .

وقد استخدم الباحث طريقتين لحساب الثبات ، تمثلت الاولى في طريقة ألفا كرومباخ ، فيما تمثلت الطريقة الثانية في التجزئة النصفية.

بعد تجريب الاستبيان على العينة الاستطلاعية تم استخراج معامل الثبات بالبرنامج الإحصائي ( spss ) .

**ثبات المحور الاول : التمكين (32فقرة )****1 معامل الثبات ألفا كرومباخ:**

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج ( spss ) ان قيمة الثبات ألفا  $\alpha$  تساوي 0.90 للمحور وهو معامل ثبات ممتاز قريب جدا من الواحد الصحيح و يفوق معامل الحد الادنى للثبات والمقدر ب 0,70.

2 - الثبات عن طريق التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية و الفقرات الزوجية .

الجدول رقم (20): يوضح معاملات الارتباط لثبات التجزئة النصفية (التمكين )

المحور	الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل التصحيح فثيمان
التمكين	الفردية (15)	0,81	0,91	0,90
	الزوجية (14)	0,86	0,91	0,90
الثبات الكلي	29	0,84	0,91	0,90

ثبات المحور الثاني: الابداع التنظيمي (32فقرة )

1 معامل الثبات ألفا كرومباخ:

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج ( spss ) ان قيمة الثبات ألفا alpha تساوي 0.97 للمحور وهو معامل ثبات ممتاز قريب جدا من الواحد الصحيح و يفوق معامل الحد الادنى للثبات والمقدر ب 0,70.

2 - الثبات عن طريق التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بين الفقرات الفردية و الفقرات الزوجية .

الجدول رقم (21): يوضح معاملات الارتباط لثبات التجزئة النصفية  
(الابداع التنظيمي )

المحور	الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل التصحيح سييرمان براون	معامل التصحيح فثيمان
الابداع التنظيمي	الفردية (17)	0,94	0,99	0,99
	الزوجية (17)	0,94	0,99	0,99
الثبات الكلي	34	0,98	0,99	0,99

3 - الدراسة الأساسية:

1.3 - الإطار الزمني و المكاني للدراسة الأساسية:

أ - الاطار الزمني:

تم إجراء الدراسة الأساسية في 07 جوان 2020 ، قام الباحث في بتوزيع و جمع الاستبيان على العينة الأساسية واكتملت الدراسة في 27 جويلية 2020 .

ب - الاطار المكاني:

تم اجراء الدراسة على مستوى المديريات التنفيذية لولاية تندوف (البيئة ،التجارة ،البرمجة ومتابعة الميزانية ، املاك الدولة،الموارد المائية، الصناعة والمناجم ،الضرائب ،السجل التجاري ،الادارة المحلية ،النشاط الاجتماعي ...بينما تم توزيع الاستبيان على مديريات اخرى لم تتجاوب مع الدراسة (الطاقة ،الحضيرة الثقافية ،الشباب والرياضة).

**1.1.3 - مجتمع البحث:**

يتمثل مجتمع الدراسة الاساسية في الاطارات و العمال التابعين للمديريات التنفيذية المنتمية لقطاع الوظيف العمومي الذي تم التطرق اليه سابقا في الدراسة الاستطلاعية .

**2.1.3 عينة البحث:**

شملت عينة الدراسة الاساسية مجموعة من الموظفين التابعين للمجتمع الاصلي للبحث ، وقد تمثلت في 204 موظفا موزعين على المديريات التنفيذية لولاية تندوف والتابعة لقطاع الوظيف العمومي تم اخدهم على اساس عينة واحدة وهذا كونهم يمارسون في الغالب نفس الانشطة الادارية والتقنية .

**3.1.3 - توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة:**

- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم ( 22 ) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	110	53.9%
انثى	94	46.1%
المجموع	204	100%

يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة الذكور في العينة (53.9%) من عينة الدراسة، و نسبة الإناث (46.1%) ، وهذا راجع الى طبيعة بعض المهام التقنية التي يزاولها الموظفون مثل المتابعة ، التفتيش والخرجات الميدانية .

- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

- الجدول رقم (23) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
8.3%	17	متوسط
29.9%	61	ثانوي
32.4%	66	ليسانس
24.5%	50	ماستر او ماجيستير
4.9%	10	دكتوراه
100%	204	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أكبر نسبة للمستوى الدراسي هي ليسانس (32.4%) والذي يمثل أكبر نسبة في الوظائف كون ان اغلب المناصب الادارية تتطلب تكويننا جامعا لشغلها، تليها نسبة المستوى الثانوي (29.9%) وذلك لان اغلب مناصب الاعوان والتقنيين تتطلب هذا المستوى ، و تليها نسبة المستوى ماستر او ماجيستير (24.5%) وهم الذين اكملوا مسارهم الدراسي اما بالموازاة مع الوظيفة او قبل الالتحاق بالعمل ،تليها نسبة المستوى المتوسط (8.3%)، و اخيرا نسبة مستوى الدكتوراه (4.9%).

-توزيع العينة حسب الاقدمية :

الجدول رقم (24) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
26,5%	54	اقل من 05 سنوات
35,3%	72	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
21,6%	44	من 10 سنوات إلى 15 سنة
16,7%	34	اكثر من 15 سنة
100%	204	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن أكبر نسبة ( 35,3%) وهي تمثل وهم فئة الافراد الذين لهم سنوات الخبرة لهم من (05 سنوات الى 10 سنوات ) وهي تمثل وهم فئة الافراد ذوي الخبرة اقل من خمسة سنوات ، تليها نسبة (21,6%) والتي تمثل اصحاب الخبرة ما بين (10 الى 15 سنة ) لتاتي في الاخير فئة ذوي الخبرة الاكثر من 15 سنة بنسبة (16,7%) حيث نلاحظ عدم وجود تفاوت كبير في النسبة ما بين الفئات السابقة .

-توزيع العينة حسب نوع الوظيفة :

الجدول رقم (25) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة .

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
وظيفة تقنية	30	14,7%
وظيفة ادارية	140	68,6%
وظيفة تقنية وادارية	34	16,7%
المجموع	204	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكبر نسبة ( 68,6%) والتي تمثل اصحاب الوظيفة الادارية وهذا يرجع الى ان غالبية الوظائف في الوظيفة العمومية تتميز بالطابع الاداري على غرار مناصب الكتاب و الاعوان والمتصرفون والارشيف ،لتأتي فئة اصحاب الوظائف المختلطة في المستوى الثاني بنسبة (16,7%) على غرار المهندسين والمفتشين الذين نجدهم في بعض المصالح مثل رؤساء مصالح ومكاتب التجهيز ومصالح المتابعة ومصالح المراقبة والتفتيش ،وتليها في الاخير فئة الوظيفة التقنية بنسبة (14,7%) غير متفاوتة مع الفئة التي سبقتها .

## 2.3 - أداة الدراسة:

## 1.3- وصف أداة الدراسة:

- القسم الأول: يشتمل على ما يلي:

- موضوع الاستبيان و الغرض منه.

- طرق الإجابة عليه: ضع العلامة X في الخانة التي ترها مناسبة

- متغيرات الدراسة، وهي: الجنس ، السن ،المستوى الدراسي، الاقدمية ،نوع الوظيفة .

## • - تطبيق الاستبيان

بعد تحديد عينة الدراسة ؛ قام الباحث بزيارة المديرية كلاً على حدة ، إذ قام بالاتصال بأفراد عينة الدراسة لتوضيح أهدافها و الغاية منها، مع شرح طريقة الإجابة على الفقرات، ثم تسليم لكل موظف نسخة من الاستبانة ، و طرق الإجابة عليها، مع اعطاء مدة زمنية لأفراد العينة بهدف الإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية .

## إجراءات تصحيح أداة البحث:

- البدائل: تم استخدام مقياس " ليكرت " الخماسي في الاستبيان لقياس استجابات الافراد لفقرات الاستبيان.

بعد توزيع الاستبيان و جمعه من العينة قام الطالب الباحث بتصحيح الأداة حسب سلم الإجابة يتراوح ما بين 01 و 05 درجات، فقد أعطي للمستوى ( اوافق ) ( جدا ) خمسة ( 05 ) درجات، و المستوى ( اوافق ) أربعة ( 04 ) درجات، و المستوى ( محايد ) ثلاثة ( 03 ) و المستوى ( لا اوافق ) درجتين ( 02 )، أما



المستوى الخامس ( لا اوافق جدا ) درجة واحدة ( 01 )، و تعطى الدرجة النهائية للمفحوص من خلال جمع إجاباته على كل مجال من كل استبيان.

الجدول رقم (26) يبين درجات مقياس ليكرت و طريقة الإجابة على الفقرات

لا اوافق جدا	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق جدا	الاستجابة
01	02	03	04	05	الدرجة
			X		طريقة الإجابة على الفقرة

#### 4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) ، و لاختبار فرضيات البحث استخدم الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية لحساب المتغيرات الكمية و النوعية مثل: السن، الجنس، المستوى الدراسي

- التكرارات و المتوسط الحسابي، وهو من اكثر المقاييس الاحصائية استخداما في الدراسات والبحوث وقيمه تساوي مجموع درجات الافراد على عددها حيث

$$م = مج س / ن حيث ان : م = المتوسط الحسابي$$

$$مجموع الدرجات = مج س$$

$$ن = عدد الافراد$$

- معادلة ارتباط سبيرمان ( Spearman correlation Coefficient ) لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل الثبات لسبيرمان براون لتحديد الثبات للاستبانة؛ و ذلك باستخدام الطريقتين:
- أ - طريقة التجزئة النصفية
- ب - معامل ألفا كرومباخ
- اختبار كولمجروف-سمرنوف ( k-S ) لمعرفة اعتدالية التوزيع
- تحليل التباين الأحادي الاتجاه أنوفا ( ANOVA ) لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار " شيفيه " للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق عند اجراء ( ANOVA )
- (
- اختبار " ليفني " للتجانس الذي يوضح تجانس التباين عند اجراء اختبار "ت".
- اختبار "ت" لتحديد الفروق بين عينتين مستقلتين.
- اسلوب الانحدار الخطي البسيط للكشف عن العلاقة بين متغيرين والتنبؤ بمعنوية الارتباط .
- اسلوب الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن العلاقة بين اكثر من ثلاثة متغيرات والتنبؤ بمعنوية الانحدار .
- اختبار التعددية Multicollinearity " لاستخراج معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح به بين المتغيرات "Tolerance"

## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة

-تمهيد

1\_ عرض نتائج التساؤل الاول

2\_ عرض نتائج التساؤل الثاني

3- عرض نتائج الفرضية الاولى

4- عرض نتائج الفرضية الثانية

5- عرض نتائج الفرضية الثالثة

6- عرض نتائج الفرضية الرابعة

تمهيد :

تطرق الباحث في هذا الفصل الى عرض النتائج التي توصل اليها من خلال إجراء الدراسة الاساسية ، وقد تم عرضها وفقا لتسلسل الفرضيات المطروحة ومناقشتها على ضوء الفرضيات والمتغيرات والنتائج المحصل عليها.

1\_ عرض نتائج التساؤل الاول : ما مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

جدول رقم ( 27 ) يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير التمكين الوظيفي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	النسبة المئوية	الاتجاه
01	يتسم المسؤولون بنوع من المرونة تتناسب مع تادية المهام	3.94	1.020	1.041	52.9	اوافق
02	يتم اشراك العمال في اتخاذ القرارات	3.47	1.229	1.511	37.7	اوافق
03	توجد ثقة من طرف المسؤولين في العمال تجاه مقدرتهم على انجاز مهامهم	3.65	0.988	0.977	52	اوافق
04	يتم منح السلطات الكافية لانجاز المهام	3.71	1.016	1.034	49.5	اوافق
05	تساعد التشريعات والقوانين الادارية على ممارسة تفويض السلطة	3.57	1.082	1.171	44.6	اوافق
06	يتم حل المشاكل (العوائق المهنية) دون الرجوع لاعلى هرم في السلطة	3.36	1.261	1.59	29.9	محايد
	<b>تفويض السلطة</b>	<b>3.61</b>	<b>0.797</b>	<b>0.635</b>	<b>/</b>	<b>اوافق</b>
07	تركز الادارة على انجاز معظم الاعمال في شكل جماعات صغيرة ( لجان )	3.54	1.158	1.343	43.1	اوافق
08	تدعم وتسمح الادارة بتشكيل فرق عمل صغيرة بشكل غير رسمي(العلاقات الانسانية )	3.30	1.173	1.377	35.8	محايد
09	هناك تكامل وانسجام وثقة بين اعضاء المجموعة	3.57	1.104	1.22	44.1	اوافق
10	هذه الجماعات قادرة على اتخاذ وتنفيذ قرارات حول مواضيع العمل	3.63	1.081	1.170	45.1	اوافق
11	يفضل الافراد في الادارة العمل ضمن مجموعات صغيرة	3.56	1.074	1.154	44.1	اوافق
	<b>العمل الجماعي</b>	<b>3.52</b>	<b>0.814</b>	<b>0.664</b>	<b>/</b>	<b>اوافق</b>

12	تجري الهيئة الوصية برامج تدريبية حول العمل وصعوباته	3.60	1.201	1.443	44.1	اوافق
13	تشجع الادارة على التعلم الفردي والجماعي	3.76	1.074	1.154	46.6	اوافق
14	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب مع اهداف الادارة وطموحات الافراد	3.60	1.106	1.22	40.7	اوافق
15	هناك تنوع في اساليب التدريب	3.44	1.114	1.24	39.2	اوافق
16	يتم الحرص والتشجيع على تبادل الخبرات بين الافراد	3.71	1.095	1.20	39.2	اوافق
17	توفر الهيئة الوصية احدث التشريعات والابحاث ذات العلاقة بالعمل	3.34	1.122	1.261	37.3	محايد
18	يتم السماح للموظف بمواصلة مساره العلمي	3.95	1.008	1.018	41.2	اوافق
	التدريب	3.63	0.787	0.621	/	اوافق
19	تمتلك الادارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.34	1.256	1.578	33.8	محايد
20	يهتم المسؤولون بايجاد وتوفير وسائل فعالة ومتطورة	3.34	1.232	1.519	39.2	محايد
21	تتوفر الادارة على نظام معلومات(قاعدة بيانات ) يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار	3.38	1.179	1.391	39.7	محايد
22	يتاح للموظف الوصول الى اصحاب القرار بشكل سهل وسريع	3.45	1.192	1.422	38.7	اوافق
23	تتميز الادارة باجراءات اتصال واضحة	3.53	1.056	1.117	47.1	اوافق
24	يتم الحرص من طرف الهيئة الوصية على ضرورة توظيف وسائل الاتصال المعاصرة داخليا وخارجيا	3.46	1.204	1.452	41.7	اوافق
	الاتصال الفعال	3.42	0.933	0.871	/	اوافق
25	هناك تقدير واعتراف بمجهود الموظف من طرف المسؤولين	3.42	1.190	1.418	37.7	اوافق
26	يتم تعويض المجهود الزائد ( خارج نطاق وساعات العمل) ماديا او معنويا	3.22	1.205	1.454	32.4	محايد
27	تتناسب الرواتب مع المجهود المبذول في العمل	3.18	1.294	1.676	27	محايد
28	هناك عدالة في نظام الترقية في الدرجة والرتب	3.53	2.294	1.676	35.3	اوافق
29	تعتمد اللجان على معيار الكفاءة ، الاقدمية والانضباط في تقييم الموظف	3.37	1.227	1.506	36.8	محايد
30	يتم توفير الظروف الملائمة للموظف مثل السكن بهدف ضمان ادائه الجيد	3.06	1.372	1.506	25.5	محايد
	التحفيز	3.29	0.986	0.974	/	محايد
	التمكين الوظيفي	3.50	0.708	0.501	/	اوافق

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم ( 27 ) الذي يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير التمكين الوظيفي ان المتوسط الإجمالي للتمكين الوظيفي قد بلغ (3.50) وبانحراف معياري قدره (0,70) يعكس عدم تباعد الاجابات ،وهو في مجال درجة الموافقة بالنظر إلى إجراءات تصحيح المقياس (من 3.41 الى 4.20 أوافق)، وهو ما يدل عن وجود ممارسة عادية للتمكين الوظيفي من طرف المسؤولين وجماعات العمل فيما بينها من خلال كل من ( التفويض ، العمل الجماعي ،التدريب ، الاتصال والتحفيز ).

كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التمكين الإداري جاءت كلها متقاربة ما بين (3.29 و3.63 ) وهي مستويات مقبولة ، حيث تصدر بعد التدريب الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0,78) الأمر الذي يعكس اهتمام الجهات الوصية بالتدريب تجاه موظفيهم في القطاعات التابعة لهم ، كما جاء بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري قدره (0.93) وهو متوسط قريب جدا من درجة الحياد ،في حين نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بمتوسط حسابي قدره (3.29) وبانحراف معياري قدره (0.98) وهو متوسط في درجة الحياد، ما يعكس ممارسة غير جيدة لمختلف التحفيزات من طرف الهيئات الوصية خصوصا من حيث التقدير والترقية .

اما بالنسبة للفقرات الخاصة بالأبعاد فقد تراوحت متوسطاتها ما بين (3.95 و3.06) اي ما بين درجتي الحياد والموافقة ، حيث جاءت الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (1.00) ونسبة مئوية مقدرة ب 41.2% تليها الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري (1.02) ونسبة مئوية مقدرة ب 29.9% في حين جاءت الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري (1.37) ونسبة مئوية مقدرة ب (25.5%).

2\_ عرض نتائج التساؤل الثاني : ما مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

جدول رقم ( 28 ) : يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الابداع التنظيمي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	النسبة المئوية	الاتجاه
31	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3.64	1.192	1.422	31.9	وافق
32	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	3.77	1.104	1.220	46.1	وافق
33	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	4.05	0.791	0.627	55.4	وافق
34	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع.	3.81	0.942	0.888	46.1	وافق
35	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل	3.79	0.999	0.999	48.5	وافق
<b>الاصالة</b>						
36	اتصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.87	0.922	0.851	51	وافق
37	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.77	0.985	0.971	43.6	وافق
38	استطيع إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى.	3.94	2.977	0.864	39.2	وافق
39	افكر بشكل سريع في الظروف المختلفة.	3.69	0.924	0.855	48	وافق
40	اعبر عن أفكاري بطلاقة .	3.91	1.018	1.037	47.5	وافق
<b>الطلاقة الفكرية</b>						
41	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.91	0.886	0.786	48	وافق
42	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4.09	0.812	0.660	48.5	وافق
43	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	3.82	1.148	1.31	39.2	وافق
44	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.94	0.896	0.804	49	وافق
45	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.85	0.897	0.806	46.1	وافق
<b>المرونة الذهنية</b>						
		3.92	0.618	0.838	/	

46	غالبا ما أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.60	3.516	12.369	35.8	وافق
47	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	3.80	0.963	0.878	46.1	وافق
48	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	3.75	0.822	0.676	48.5	وافق
49	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	3.93	0.815	0.665	54.9	وافق
50	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	3.58	0.996	0.993	38.9	وافق
<b>الحساسية للمشكلات</b>		3.73	0.935	0.876	/	وافق
51	أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	4.03	0.847	0.718	وافق	وافق
52	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	3.95	0.950	0.904	وافق	وافق
53	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها .	3.87	1.075	1.156	وافق	وافق
54	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا	3.92	1.064	1.132	وافق	وافق
55	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	3.87	1.050	1.103	وافق	وافق
<b>الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه</b>		3.93	0.704	0.496	/	وافق
56	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4.03	1.004	1.009	وافق	وافق
57	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.98	0.946	0.896	وافق	وافق
58	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	4.00	0.917	0.842	45.6	وافق
59	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	3.99	0.868	0.754	48.5	وافق
60	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	4.12	0.832	0.693	47.1	وافق
<b>قبول المخاطرة</b>		4.02	0.700	0.490	/	وافق
61	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	4.11	0.877	0.770	45.1	وافق
62	لدي القدرة على تجزئة و تحليل مهام العمل.	4.06	0.809	0.655	46.6	وافق
63	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	3.99	0.928	0.862	45.6	وافق
64	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	3.95	0.863	0.746	46.1	وافق
<b>القدرة على التحليل والربط</b>		4.03	0.751	0.565	/	
<b>الابداع التنظيمي</b>		3.90	0.527	0.279	/	وافق



يتضح من خلال معطيات الجدول رقم ( 28) الذي يوضح نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير الابداع الاداري ان المتوسط الإجمالي للابداع الاداري قد بلغ (3.90) وبانحراف معياري قدره (0,52) يعكس عدم تباعد الاجابات ،وهو في مجال "درجة الموافقة" وقريب من درجة "وافق جدا" بالنظر إلى إجراءات تصحيح المقياس (من 3.41 الى 4.20 أوافق)، وهو ما يدل عن وجود مستوى جيد للابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف وهو ما يعكس مدى توفر المهارات التي يحوز عليها الموظفون والتي تمكنهم من التعامل بطريقة جد سهلة وسلسة مع مختلف صعوبات العمل و إيجاد الحلول لها ، و أيضا تقبل الفشل في حالة الخطأ والدفاع عن المواقف التي تكون صحيحة ،كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الابداع الإداري جاءت كلها متقاربة ما بين (3.73 و4.03) وهي مستويات مقبولة ، حيث تصدر بعد القدرة على التحليل والربط الترتيب بمتوسط حسابي قدره(4.03) وانحراف معياري قدره (0,75) ، كما جاء بعد قبول المخاطرة بمتوسط حسابي قدره(4.02) وانحراف معياري قدره (0.70) وهي متوسطات تتجه نحو درجة اوافق جدا ،في حين نلاحظ أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بمتوسط حسابي قدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.93)وهو متوسط في درجة الموافقة غير بعيد عن درجات الابعاد الاخرى.

اما بالنسبة للفقرات الخاصة بالأبعاد فقد تراوحت متوسطاتها ما بين (4.12 و 3.58) وكلها في درجة الموافقة ، حيث جاءت الفقرة رقم (60) بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.83) ونسبة مئوية مقدرة ب 47.1% تليها الفقرة رقم (61) بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.87) ونسبة مئوية مقدرة ب 45.1% في حين جاءت الفقرة رقم (50) بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (0.99) ونسبة مئوية مقدرة ب 38.9%.

3. - عرض نتائج الفرضية الاولى : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ، السن ، نوع الوظيفة ، الاقدمية ).

1.3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الجنس ).

جدول رقم ( 29 ) يوضح نتائج اختبار ت - للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الجنس

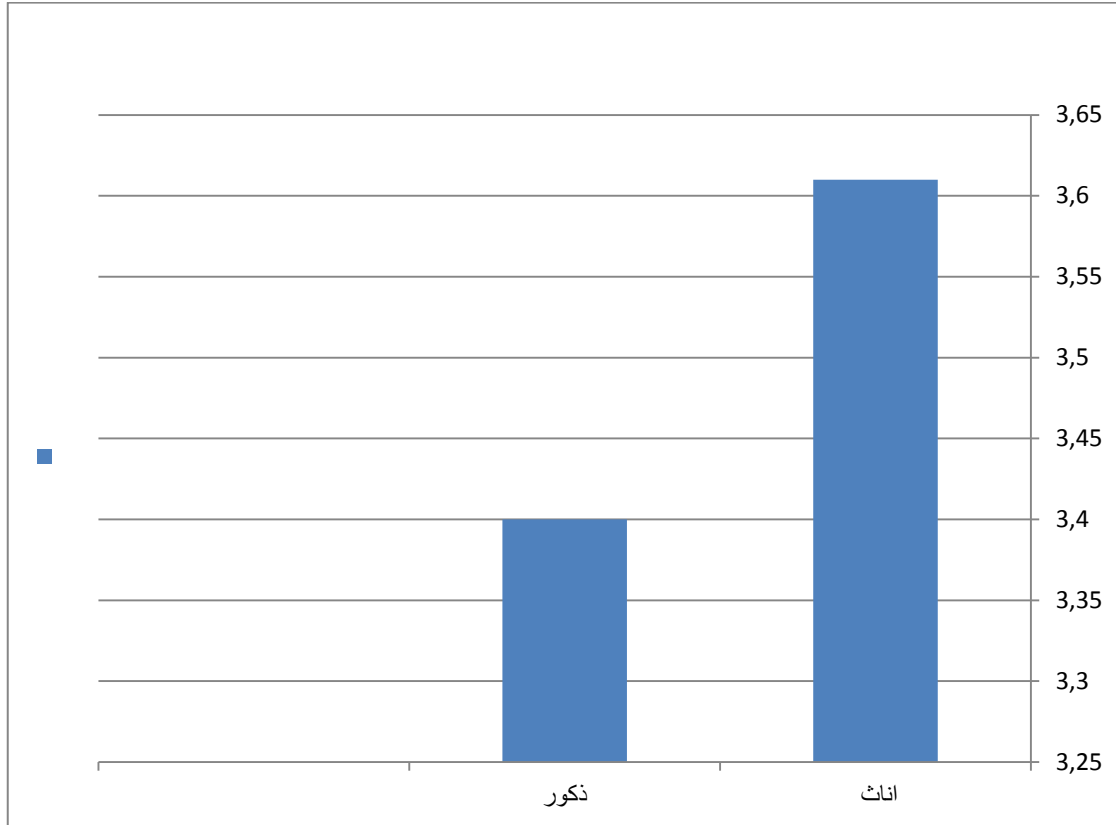
الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة ت -	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الجنس
دال			0.778	3.40	110	ذكر
احصائيا	0.032	2.16	0.599	3.61	94	أنثى

المصدر : مخرجات SPSS. V20

ملاحظة : مستوى الدلالة لنتائج اختبار " ليفني " للتجانس كانت 0.006 اقل من 0.05 وبالتالي فانه ليس هناك استيفاء لشرط تجانس التباين وعليه نأخذ بالنتائج البديلة . ( انظر الملحق رقم ).

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم ( 29 ) الذي يوضح نتائج اختبار ت - للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الجنس، ان متوسط الاناث " 3.61 " وانحراف معياري " 0.599 " اكبر من متوسط الذكور " 3.40 " وانحراف معياري " 0.778 "، كما

يتضح لنا ان قيمة -ت- قد بلغت "2.16" بقيمة احتمالية "0.03" اصغر من "0.05" ، وبالتالي توجد فروق دالة احصائيا ، كما يوضح الرسم البياني هذه النتائج .



شكل رقم ( 01 ) يوضح الفروق في مستوى التمكين الوظيفي بين الاناث والذكور لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف

2.3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( السن ).

جدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير السن.

المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
اقل من 20 سنة	3.53	0.458	0.302	0.876	غير دال احصائيا
من 20 الى 30 سنة	3.44	0.643			
من 30 الى 40 سنة	3.50	0.726			
من 40 الى 50 سنة	3.48	0.773			
من 50 سنة فاكثر	3.68	0.723			

المصدر : مخرجات SPSS. V20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 30 ) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير السن، ان قيمة " ف " بلغت "0.302" بدلالة احصائية "0.87" اكبر من "0.05" وبالتالي ليست هناك فروق دالة احصائيا ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف. حسب متغير (السن)".

3.3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة ).

جدول رقم ( 31 ) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير نوع الوظيفة .

المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
وظيفة فنية	3.91	0.599	7.215	0.001	دال احصائيا
وظيفة ادارية	3.46	0.649			
وظيفة ادارية وفنية	3.29	0.885			

المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 31 ) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير نوع الوظيفة ، ان قيمة "ف" بلغت "7.215" بدلالة احصائية "0.00" اقل من "0.05" وبالتالي توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نقبل الفرض الذي يقول بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة ).

ولتوضيح اتجاه هذه الفروق بين المجموعات تم اجراء اختبار "شيفيه" Seffe، كما في الجدول التالي :

جدول رقم ( 32 ) يوضح نتائج اختبار المقارنة البعدية "شيفيه Seffe" .

المجموعات	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدالة الاحصائية
"الوظيفة التقنية" مع "الوظيفة الادارية"	0.542*	0.005	دالة
"الوظيفة التقنية" مع "الوظيفة التقنية والادارية"	0.621*	0.002	دالة
"الوظيفة الادارية" مع "الوظيفة التقنية والادارية"	0.169	0.438	غ دالة

\*دالة احصائيا عند 0.05

\*\*دالة احصائيا عند 0.01

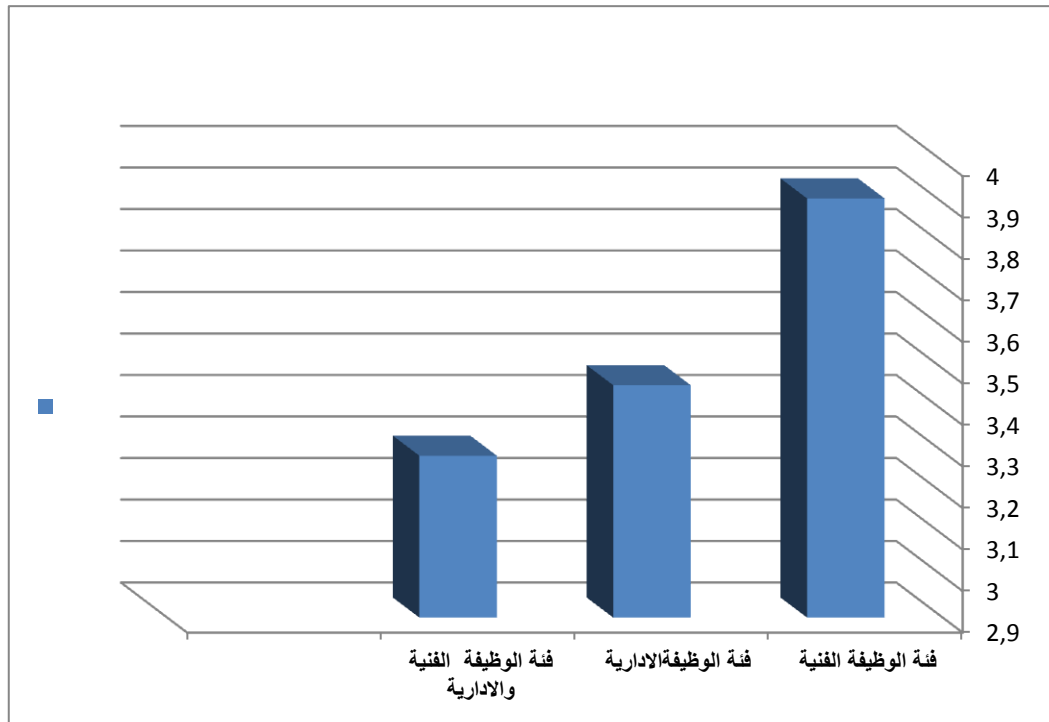
المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 32 ) الذي يوضح نتائج اختبار المقارنة البعدية "شيفيه Seffe"، ان سبب الفروق الدالة احصائيا في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديریات التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة )، يعود الى مجموعة (الوظيفة التقنية) مع مجموعة (الوظيفة الادارية ) بفارق متوسط قدره "0.542\*" وقيمة احتمالية "0.005" اقل من "0.05".

وبين مجموعة (الوظيفة التقنية) مع مجموعة (الوظيفة التقنية و الادارية ) بفارق متوسط قدره "0.621\*" وقيمة احتمالية "0.002" اقل من "0.05".

بينما الفرق بين (الوظيفة الادارية) مع مجموعة (الوظيفة التقنية و الادارية ) لم يكن دالا احصائيا بحسب قيمة الدالة الاحصائية "0.438" التي هي اكبر من "0.05".

كما يوضح الرسم البياني اتجاه الفروق لصالح المجموعة ذوي " الوظيفة التقنية"



شكل رقم ( 02 ) يوضح الفروق في مستوى التمكين بين الفئات الوظيفية لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف

4.3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الاقدمية).

جدول رقم ( 33 ) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الاقدمية .

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة ف-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموعات
غير دال احصائيا	0.803	0.331	0.649	3.55	اقل من 05 سنوات
			0.706	3.45	من 05 الى 10 سنوات
			0.852	3.45	من 10 الى 15 سنة
			0.608	3.56	من 15 سنة فاكثر

المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم (33) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى التمكين تبعا لمتغير الاقدمية ، ان قيمة "ف" بلغت **0.331** بدلالة احصائية **0.80** اكبر من **0.05** وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الاقدمية .

4- عرض نتائج الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ، السن ، نوع الوظيفة ، الاقدمية ) .

1.4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الجنس .

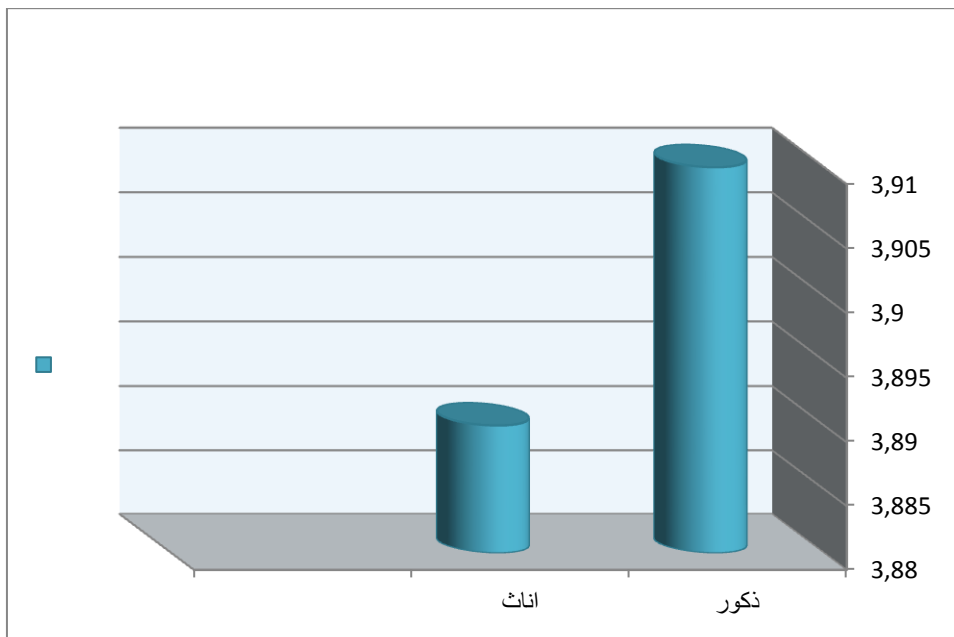
جدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار ت - للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الجنس

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة ت -	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الجنس
غير دال احصائيا	0.781	0.27	0.570	3.91	110	ذكر
			0.475	3.89	94	أنثى

المصدر : مخرجات SPSS. V20



يتضح من خلال معطيات الجدول رقم ( 34 ) الذي يوضح نتائج اختبار ت - للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الجنس، ان متوسط الذكور "3.91" وبانحراف معياري "0.570" اكبر من متوسط الاناث "3.89" وبانحراف معياري "0.475"، كما يتضح لنا ان قيمة ت- قد بلغت "0.27" بقيمة احتمالية "0.78" اكبر من "0.05" ، وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الجنس ) " ، كما يوضح الرسم البياني هذه النتائج



شكل رقم ( 03 ) يوضح الفروق في مستوى الابداع الاداري بين الاناث والذكور لدى

موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف

2.4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير السن .

جدول رقم ( 35 ) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير السن.

المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
اقل من 20 سنة	3.56	0.628	0.838	0.503	غير دال احصائيا
من 20 الى 30 سنة	3.88	0.496			
من 30 الى 40 سنة	3.93	0.504			
من 40 الى 50 سنة	3.91	0.629			
من 50 سنة فاكثر	3.87	0.313			

المصدر : مخرجات SPSS. V20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 35 ) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير السن، ان قيمة " ف " بلغت "0.838" بدلالة احصائية "0.50" اكبر من "0.05" وبالتالي ليست هناك فروق دالة احصائيا ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف. حسب متغير (السن) ".

3.4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة ) .

جدول رقم ( 36 ) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير نوع الوظيفة .

المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
وظيفة فنية	3.95	0.606	0.640	0.529	غير دال احصائيا
وظيفة ادارية	3.87	0.464			
وظيفة ادارية وفنية	3.97	0.685			

المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 36 ) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير نوع الوظيفة ، ان قيمة "ف" بلغت "0.640" بدلالة احصائية "0.52" اكبر من "0.05" وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة ) " .

4.4- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الاقدمية).

جدول رقم ( 37 ) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الاقدمية .

المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف-	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
اقل من 05 سنوات	3.77	0.521	2.032	0.111	غير دال احصائيا
من 05 الى 10 سنوات	3.89	0.504			
من 10 الى 15 سنة	4.00	0.637			
من 15 سنة فاكثر	3.99	0.384			

المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 37 ) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الاقدمية ، ان قيمة "ف" بلغت 2.032 بدلالة احصائية "0.11" اكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق دالة احصائيا ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الاقدمية .

5- عرض نتائج الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

جدول رقم ( 38 ) يوضح نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة "ر"	قيمة "ر <sup>2</sup> "	قيمة "ف"	دلالة "ف"	قيمة "بيتا"	قيمة "بيتا"	قيمة "ت"	دلالة "ت"	خطأ التنبؤ
		R	R <sup>2</sup>	F	Sig	B	Beta	T	Sig	
الابداع التنظيمي	التمكين الوظيفي	0.241	0.058	12.443	0.001	0.323	0.241	3.427	0.001	0.6888

المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 38 ) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي و الابداع التنظيمي، ان معامل الارتباط (ر) بلغ (0.24) وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي دون المتوسط بين التمكين الوظيفي والابداع الاداري ، كما ان قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>) بلغت (0.058) وهو ما يفسر ان ماقيمته (05%) من التغير الحاصل في نسبة الابداع الاداري تعزى لمتغير التمكين الوظيفي والباقي لمتغيرات اخرى لادخل لها في الدراسة ، ونلاحظ ايضا ان قيمة (بيتا) بلغت (0.323) وهو ما يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في التمكين الوظيفي لدى عمال المديرية التنفيذية لولاية" تندوف " يؤدي الى زيادة مستوى الابداع الاداري لديهم ب (0.323)، وتؤكد قيمة (ف) البالغة (12.443) بمستوى دلالة (0.00) اقل من (0.05) معنوية هذا الارتباط، وبالتالي نقبل الفرض الذي ينص على انه توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 2.239 + 0.323(\text{التمكين الوظيفي})$$

6- عرض نتائج الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي ( تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، الاتصال الفعال ، التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

جدول رقم ( 39 ) يوضح نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن

اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F Sig	قيمة بيتا B	قيمة بيتا المعيارية Beta	قيمة T	دلالة T Sig	التباين المسموح به Tolérance	معامل تضخم التباين
الابداع التنظيمي	تفويض السلطة	0.368	0.136	6.218	0.000	0.114	0.173	1.764	0.079	0.45	2.200
	العمل الجماعي							0.224	0.016	0.51	1.937
	التدريب							0.384	0.000	0.39	2.515
	الاتصال الفعال							0.067	0.495	0.45	2.186
	التحفيز							0.081	0.378	0.52	1.901

خطأ التنبؤ = 0.496

المصدر : مخرجات SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39 ) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، ان قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت اقل من (10) (03) وتتراوح ما بين (1.90 الى 2.51)، ومنه يمكن القول انه لا يوجد ارتباط عال للمتغير التابع مع متغيرات مستقلة اخرى ، كما ان قيمة التباين المسموح به "Tolerance" كانت اكبر من 0.05 وتتراوح ما بين (0.39 الى 0.52) وبذلك يمكن القول ايضا بانه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة فيما بينها ، وبالتالي فان ذلك لا يؤثر في تحليل الانحدار .

كما اظهرت نتائج الاختبار ايضا ان نموذج الانحدار معنوي حيث نلاحظ ان قيمة (ف) بلغت (6.21) بدلالة معنوية (0.00) اصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ،وتفسر النتائج ان المتغيرات المستقلة تفسر نسبة (13%) من التغير الحاصل في الابداع التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات اخرى وذلك استنادا الى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وبالتالي فانه توجد تأثير دال احصائيا عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي( تفويض السلطة ،العمل الجماعي ،التدريب ،الاتصال الفعال ،التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف. وعليه نقبل الفرض القائل بانه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي( تفويض السلطة ،العمل الجماعي ،التدريب ،الاتصال الفعال ،التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 3.142 + 0.114(\text{تفويض السلطة}) + 0.145(\text{العمل الجماعي}) + 0.257(\text{التدريب}) + 0.038(\text{الاتصال الفعال}) + 0.043(\text{التحفيز}) + 0.496(\text{خطأ التنبؤ})$$

1.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء ( تفويض السلطة) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، ان قيمة "بيتا" جاءت (0.114) وهو ما يعني ان زيادة الاهتمام درجة واحدة في التفويض يؤدي الى زيادة ما نسبته (0.114) في الابداع التنظيمي ، في حين ان قيمة "ت" المرتبطة بهذا المتغير كانت (1.76) بمستوى دلالة (0.07) اكبر من (0.05)، ومنه يمكن القول بانه لا يوجد اثر دال احصائيا عند (0.05) لبعء التفويض على الابداع التنظيمي ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء ( تفويض السلطة) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 0.114 + 3.142(\text{تفويض السلطة})$$

2.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء ( العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، ان قيمة "بيتا" جاءت (0.145) وهو ما يعني ان زيادة الاهتمام درجة واحدة في العمل الجماعي يؤدي الى زيادة ما نسبته (0.145) في الابداع التنظيمي ، في حين ان قيمة "ت" المرتبطة بهذا المتغير كانت (2.43) بمستوى دلالة (0.01) أصغر من (0.05)، ومنه يمكن القول بانه يوجد اثر دال احصائيا عند (0.05) لبعء العمل الجماعي على الابداع التنظيمي ، وعليه نقبل الفرض الذي ينص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (



العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديریات التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 3.142 + 0.145(\text{العمل الجماعي})$$

3.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (التدريب) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديریات التنفيذية لولاية تندوف.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39 ) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، ان قيمة "بيتا" جاءت (0.257) وهو ما يعني ان زيادة الاهتمام درجة واحدة في التدريب يؤدي الى زيادة ما نسبته (0.257) في الابداع التنظيمي ، في حين ان قيمة "ت" المرتبطة بهذا المتغير كانت (3.66) بمستوى دلالة (0.00) أصغر من (0.05)، ومنه يمكن القول بانه يوجد اثر دال احصائياً عند (0.05) لبعد التدريب على الابداع التنظيمي ، وعليه الفرض الفرض الذي ينص على انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (التدريب) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديریات التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 3.142 + 0.257(\text{التدريب})$$

4.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39 ) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، ان قيمة "بيتا" جاءت (0.038) وهو ما يعني ان زيادة الاهتمام درجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي الى زيادة ما نسبته (0.038) في الابداع التنظيمي ، في حين ان قيمة "ت" المرتبطة بهذا المتغير كانت (0.68) بمستوى دلالة (0.49) أكبر من (0.05)، ومنه يمكن القول بانه لا يوجد اثر دال احصائيا عند (0.05) لبعد الاتصال الفعال على الابداع التنظيمي ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 3.142 + 0.038(\text{الاتصال الفعال})$$

5.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد ( التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 39 ) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، ان قيمة "بيتا" جاءت (0.043) وهو ما يعني ان زيادة الاهتمام درجة واحدة في التحفيز يؤدي الى زيادة ما نسبته (0.043) في الابداع التنظيمي ، في حين ان قيمة "ت" المرتبطة بهذا المتغير كانت (0.88) بمستوى دلالة (0.37) أكبر من (0.05)، ومنه يمكن القول بانه لا يوجد

اثر دال احصائيا عند (0.05) لبعء التحفيز على الابداع التنظيمي ، وعليه نرفض الفرض القائل بانه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء ( التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديریات التنفيذية لولاية تندوف.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الابداع التنظيمي} = 3.142 + 0.043(\text{التحفيز})$$

# الفصل السادس

## مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

-تمهيد

1\_ مناقشة نتائج التساؤل الاول

2\_ مناقشة نتائج التساؤل الثاني

3- مناقشة نتائج الفرضية الاولى

4- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

5- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

6- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

استنتاج عام

**تمهيد :**

تطرق الباحث في هذا الفصل الى مناقشة النتائج التي توصل اليها من خلال إجراء الدراسة الاساسية ، والتي قد وضحت في شكل جداول قد تم الاشارة اليها في الفصل الخامس ،وقد تمت مناقشة نتائج الدراسة وفقا لتسلسل الفرضيات المطروحة المشتملة على متغيرات سنورها بالتفصيل في هذا الفصل .

### **1\_مناقشة نتائج التساؤل الاول : ما مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف؟**

بلغ المتوسط الإجمالي لمتغير التمكين الوظيفي (3.50) وبانحراف معياري قدره (0,70) ،وهو متوسط مقبول يقع في درجة الموافقة ، الامر الذي يدل على وجود ممارسة عادية للتمكين الوظيفي من طرف المسؤولين ،حيث ان هذا الاخير يتطلب دراية واسعة من طرف من يمارسه ،ومعرفة بالكيفيات والطرق والاليات التي تمكنه من تجسيده في مجال الادارة ،اما من خلال المعاملات مع العمال او من خلال توفير وتهيئة الظروف والعوامل التي تترجمه في الواقع .

والملاحظ ايضا انه في غالب المجالات الادارية ان المسؤولين غالبا ما يشتغلون بالأعمال الروتينية اليومية سواء في علاقتهم الداخلية مع الموظفين ، او الخارجية مع الهيئات الاخرى ،الامر الذي يؤدي الى اضمحلال وتضاؤل فرص ممارسة آليات التسيير الاداري والتي من بينها التمكين الوظيفي .

وتجدر الاشارة ايضا الى ان غياب الرؤية الواضحة للتمكين من طرف المسؤولين من حيث ابعاده ، وتحديد القرارات التي يتشاركون فيها مع المرؤوسين ، واهداف التمكين اساسا ، ونوعية المعلومات التي يتشاركونها مع الافراد وكذا الافراد المؤهلين لتمكينهم ، يسهم بشكل كبير في فرص تحقيق التمكين الوظيفي على مستوى المديرية التنفيذية .

اما من حيث النتائج المتعلقة بابعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، الاتصال الفعال ، التحفيز ) ، فقد جاء بعد "تفويض السلطة "بمتوسط حسابي قدره (3.61) يعكس درجة الموافقة ، وانحراف معياري (0.79) يعكس عدم تباعد الاجابات فيما بينها ، وهي نتيجة توضح الممارسة المقبولة للتفويض من طرف المسؤولين تجاه موظفيهم ، سواء من حيث المعاملات (المرونة ، الاشراف ، الثقة ) او التشريعات التي تنظم وتسهل عملية التفويض .

الا ان التفويض في بعض الاحيان يتطلب بعض القرارات التي تصدر من هيئات اعلى سلطة ( والي ، وزير ) والمقتصرة على المدير فقط لتسيير بعض المهام وخاصة تلك المتعلقة بتسيير الجوانب المالية وغيرها للمؤسسة ، حيث ان اعداد هذه القرارات يأخذ وقتا لاباس به ، وهو ما يفوت العديد من فرص التسيير وانجاز الاعمال في مواعيدها المحددة فمثلا في حالة غياب المدير فان نائبه غير مخول قانونا بإمضاء (امر بالخدمة او اعدار ) لانه غير مصرح له في القرار بالتصرف في هذه الحالات ، لتبقى ممارسة التمكين جزئية فقط .

ويتطلب تفويض السلطة ثقة كبيرة من طرف المسؤول اذ ان المسؤولية تظل مسؤولية من اعطى التفويض ، هذه الثقة لتتجسد يجب ان يقابلها ايضا اشخاص ذوي كفاءات وخبرة تؤهلهم للقيام بالمهام المسندة لهم ، الامر الذي يجعل من تجسيد التفويض حبيس هذين الشرطين .

كما جاء بعد العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره (3.52) في مجال الموافقة وانحراف معياري (0.81) ، وهي نتيجة تتعلق ببعض الاعمال التي تتطلب فريقا لإنجازها ،اذ يتضح لنا التزام الافراد بالتنظيم الرسمي (فقرة رقم 07 من الاستبيان ، متوسطها 3.54)، في حين نجد ان التنظيم اللارسمي متاح بشكل قليل ( فقرة رقم 08 من الاستبيان ، متوسطها 3.30)، كما تعكس لنا نتيجة هذا البعد انسجام الفرق وقدرتها على اتخاذ قرارات فيما يخص المهام التي تهتم بها وتشير النتيجة ايضا الى قابلية الافراد في العمل ضمن جماعات صغيرة ،اذ ان هذه الاخيرة لها خصائص ديناميكية مثل (التفاعل ،الانحراف ،المقاومة للتغيير ) والتي تؤهل الفريق لإبداء مواقف وآراءه والدفاع عنها داخليا في الادارة او خارج مجال الادارة ، هذا اذا اجتبت المجموعة سمة الانحراف ولم تطغ على افرادها .

وقد جاء بعد " التدريب " ضمن صدارة ترتيب الابعاد من حيث النتيجة بمتوسط حسابي (3.63) في مجال الموافقة ، وانحراف معياري (0.78)، وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام الهيئات الوصية بهذا البعد عن طريق تنظيمها لبرامج تكوينية اما داخليا او خارجيا ، بهدف تأهيل الافراد للقيام بالمهام المنوطة بهم ،كما يحرص الافراد على نقل الخبرات فيما بينهم وهو بمثابة تدريب داخلي ويتم بشكل غير رسمي ، ومما يلاحظ ايضا هو امكانية اكمال الموظف لمساره العلمي في الجامعة او مجالات اخرى ، وه ما يعود بالنفع على الموظف والادارة ايضا عن طريق انفتاحها على القطاعات الاخرى من خلال هؤلاء الافراد ،مما يسهم في توسيع علاقاتها الخارجية التي تسهل عليها اختزال العديد من الاساليب الرسمية ونشير هنا بالخصوص الى سهولة الحصول على البيانات .

ويسهم التدريب ايضا في تعزيز ثقة الافراد بأنفسهم وتنمية قدراتهم ، الامر الذي يسهل عليهم مواجهة العديد من الصعوبات المتعلقة بانجاز المهام ، ويتيح ايضا للموظف

خبرات تسهل عليه المعاملات اليومية مع مختلف الشرائح الوظيفية ، وهو ما يساهم في الرفع من مستوى التمكين لدى الموظفين في الادارة .

في حين جاء بعد "الاتصال الفعال " من حيث نتيجة المتوسط الحسابي (3.42) قريب جدا من درجة الحياد ، وانحراف معياري (0.93)، وهي نتيجة توضح ان العديد من المديرية التنفيذية محل الدراسة تعاني من مشكل البنية التحتية للاتصالات ، وهو الامر الذي يصعب من عملية توفير المعلومة ، وهو ما يجعل البعض من الافراد يبذلون جهودهم عن طريق وسائلهم الخاصة لتعويض النقص من اجل الوصول الى المعلومة ، ايضا يلعب التنظيم اللارسمي دورا بارزا في الحصول على المعلومة قصد التعامل مع بعض المواقف التي تشكل عائقا في العمل .

كما ان عدم توضيح ارباب العمل للموظفين اهداف الادارة ودورها تجاه كل عملية ،يشكل عائقا كبيرا في تجسيد هذا البعد ،ناهيك عن وجود بعض الصراعات التنظيمية احيانا بين الافراد فيما بينهم او بين الافراد مرؤوسيهم ، وهو ما يقلل بشكل كبير في عملية تجسيد التمكين الوظيفي بالادارة .

وقد تذييل بعد " التحفيز " الترتيب مقارنة بالابعاد الاخرى فقد جاء بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو في درجة الحياد ، وانحراف معياري (0.70)، وهي نتيجة توضح عدم القائمين على التسيير بمختلف التحفيزات التي تدفع بالافراد الى مجهود اكبر يسهم في تحقيق اهداف الادارة من جهة وطموحات الافراد من جهة اخرى . ويرجع هذا الى سوء التسيير من طرف المسؤول احيانا في تقدير الجهد والاعتراف وفي مختلف التقييمات وغياب الخبرة احيانا اخرى ،كما يرجع في بعض الاحيان ايضا الى غياب الامكانيات التي تحوز عليها الادارة لتحفيز موظفيها مثل الحظيرة السكنية ،غياب مناصب الترقية ،ضعف الرواتب لبعض الاسلاك ... الا ان المسؤول الحذق يعرف كيفية تعويض هذه النقائص عن طريق توفير مختلف الحوافز المعنوية للافراد مثل تنويع المهام ،العطل



التعويضية... وتجدد الإشارة الى الاهمية الكبيرة للتحفيز في تحقيق عملية التمكين الوظيفي بالإدارة فهو دائما يوازي بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة .

وقد جاءت نتائج الدراسة مختلفة مع كل من دراسة(شتاتحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء،2018 ) من حيث نتيجة المتوسط الإجمالي التمكين ،ومتشابهة من حيث درجة الحياد لبعده التحفيز التي سبق تفسير قيمتها ، كما اختلفت أيضا مع دراسة (هجيرة بودرهم .2013) و (زروخي فيروز وآخرون ،2019) و(قدي أحمد معراج و شينون بوعزيز ،2015) والتي وجدت مستويات مقبولة للتمكين الإداري في المنظمة ، باعتباره كآلية فعالة للتسيير الحديث للمنظمات ، ويرجع الباحث هذا الاختلاف الطفيف في النتائج إلى المجتمع الأصلي للعينة وكذا طبيعة بعض المناصب الإدارية التي تتطلب جهدا مكثفا لممارسة التمكين وترسانة قوانين إدارية وفهم معمق وإمكانيات مادية وكذا انسجام جيد لأعضاء فرق العمل لتسهيل هذه الممارسة .

## 2\_ مناقشة نتائج التساؤل الثاني : ما مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

جاءت النتيجة الاجمالية لمستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.52)، وهو متوسط جيد يقع في مجال الموافقة (3.40 الى 4.20)، وتعكس هذه النتيجة مدى توفر السلوك الابداعي لدى الافراد محل الدراسة وكذا حيازتهم لمكونات الابداع الاداري (الاصالة ،الطلاقة الفكرية ،المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات ،الاحتفاظ بالاتجاه ،قبول المخاطرة ،القدرة على التحليل والربط ) والتي تسمح لهم بالقيام بمهامهم في احسن الاحوال وايجاد طرق اسهل واسرع للتعامل مع مختلف صعوبات العمل ، وتسهم ايضا في القضاء على روتين انجاز المهام ،حيث يؤهل الابداع الافراد للقيام بمهامهم بطرق مختلفة .

اما من حيث النتائج المتعلقة بابعاد الابداع التنظيمي فقد جاء بعد " الاصاله "بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري(0.66)، وهي نتيجة تقع في مجال الموافقة ،تؤكد مدى حيازة الافراد على افكار اصيلة وجديدة تترجم في طريقة القيام بمهامهم فنجدهم يتبعون على الروتين قدر المستطاع وهي واحدة من كبريات سمات الشخص المبدع .

وينبغي ان نشير الى ان هذا البعد (الاصالة )،ان توفر لدى غالبية الافراد في العمل فهو يضيف نوعا من الحيوية فيه من خلال تنافسية الافكار والالتيان بالجديد والتنوع في اساليب العمل .

كما جاء بعد "الطلاقة الفكرية "بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري(0.90)وهو متوسط جيد ايضا يعكس انفراد الاشخاص بخاصية هذا البعد الذي لا يقل اهمية عن الابعاد الاخرى ،خصوصا من حيث تجميع وتقديم اكبر قدر ممكن من الافكار حول قضايا العمل وكيفية التعبير عنها وتصور الحلول لمواجهة صعوبات العمل ،فكلما توفر للفرد اكبر قدر ممكن من الافكار كلما تضاعفت فرصه في ايجاد الحلول وتنوع الاساليب .

وتتجلى اهمية هذه الخاصية حينما يمتلكها الفرد اثناء مناقشة قضايا ومشاكل العمل في الاجتماعات الداخلية للمديرية او الخارجية عن طريق ممثلها الذي ينوب عنها في مختلف "لجان العمل " فسرعان ما يصبح عضوا بارزا في الفريق ويعتمد عليه في ايجاد الحلول لمختلف القضايا العملية .

وقد جاء بعد "المرونة الذهنية "بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (0.61)وهي نتيجة تقع درجة الموافقة الجيدة ، حيث تعكس مدى توفر هذا المكون لدى

الأفراد ، ويعتبر هذا البعد من أهم السلوكيات التي يجب توفرها في بيئة العمل الداخلية، فهي تسهم بشكل كبير في تفادي الصراع في العمل ، وتضفي على " الحوار" بين الأشخاص نوعاً من المهنية ، فحينما يمتلك الشخص القدرة على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف يتوفر له سهولة في تغيير الموقف نحو الأفضل وبالتالي عدم انغلاقه على ذاته بل يصبح متفتحاً على الأفكار الجيدة للآخرين ويتأقلم معها ، كما يوفر له هذا السلوك رؤية شاملة للمواضيع من مختلف الزوايا التي يقيّمها ويخرج بنتيجة أفضل وقرار صائب تجاه الموقف .

ويؤهل هذا المكون أفراد العمل إلى بناء علاقات خارجية أيضاً مع الآخرين من خلال الاجتماعات أو التنقل من أجل الاستفسار والاستشارة عن مختلف القضايا المهنية شريطة أن يبتعدوا عن التعصب للأفكار نحو موضوع ما وخصوصاً تلك الأفكار المغلوطة .

فيما جاء بعد "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.93) وهي نتيجة أيضاً تقع في مجال الموافقة وتعكس هذه النتيجة مدى وعي الأفراد محل الدراسة بمشاكل العمل ونواحي القصور المختلفة ، برؤية برؤية دقيقة والتنبؤ بها ، أن توفر هذا السلوك للأفراد يسهم بشكل كبير في رسم استراتيجيات الإدارة وافاقها خصوصاً تجاه الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ بعض الأعمال ، فعلى سبيل المثال واثناء اقبال اصحاب المشاريع على انجاز مشروع ما تجدهم في مراحل التخطيط يتصورون ويحصون المشاكل التي تواجههم في تنفيذ الاعمال ، ومنه يعدون دفاتر الشروط التي يدرجون فيها بعض المواد التي تعالج تلك المشاكل ، وهو ما يسهم بشكل كبير في التقليل من الصعوبات والصراعات داخل الادارة وخارجها ، الامر الذي يزيد من تنافسيتها وتكيفها مع مختلف التحديات المستمرة والضغوط التي تواجهها .

كما جاء بعد "الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه" بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره (0.70)، وهي نتيجة جيدة تظهر مواصلة الاتجاه وحسن

تركيز الانتباه لدى الافراد نحو اهدافهم وعدم استسلامهم للصعوبات التي تقف امامهم ، كما يتطلب هذا السلوك دوافع قوية واهتمامات جيدة بالاهداف وعدم التنازل بسهولة ما لم تكن اهدافا خاصة ، كما يؤهل هذا السلوك الفرد الى اختيار العديد من الطرق واختبار النظريات والوسائل بغية تحقيق اهدافه ، ويفتحه هذا على سياقات عديدة من خلال الملاحظة والتجريب واستقراء النتائج ومقارنتها وولوج ميدان البحث .

وتجدر الاشارة الى حسن استعمال هذا السلوك من طرف الفرد في بيئة العمل ، فالاحتفاظ بالاتجاه لايعني التعصب المطلق للافكار او التوجهات ، وانما يعني مدى تمسك الفرد باهداف محمودة لا تضر به او او بزملائه في العمل او التنظيم بشكل عام.

في حين جاء بعد "قبول المخاطرة" بمتوسط حسابي مقدر ب (4.02) وانحراف معياري مقدر ب (0.70) وهي نتيجة تقع في مجال الموافقة وتقترب من مجال الموافقة الجيدة ، وهي تترجم المكونات السابقة ميدانيا "الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه" ، حيث تعكس مدى استعداد الافراد للاخذ بزمام المبادرة في انجاز المهام ومدى استعدادهم ايضا لتبعات هذه المسؤولية من خلال النتائج المترتبة عنها ، وتقبل الانتقاد والفضل .

ويجب تنبيه المسؤولين في العمل حول مراعاة ظروف واحوال الاشخاص في العمل - معظم الافراد في العمل يتهبون من اخذ زمام المبادرة في مواجهة المشاكل وايجاد الحلول وسبل جديدة او تبني استراتيجيات جديدة في العمل خوفا من الصاق او توكيلهم بهذه المهام زيادة على نشاطاتهم القديمة - فهنا ينبغي اسناد المهام للاشخاص اعتمادا على التخصص والقانون الاساسي للموظفين ، ولاباس من توكيل اصحاب المبادرة بمرافقتهم من خلال التوجيه والتكوين وتوضيح كيفية الانجاز .

وعلى غرار بعد "قبول المخاطرة" كانت نتيجة مكون "القدرة على التحليل والربط" بموتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (0.75)، نتيجة تتم عن مدى

اعتماد الافراد على خبرتهم النظرية التي اكتسبوها حول موضوع العمل ،بهدف تبسيط مكوناته وادراك العلاقة التي تربط الاشياء فيما بينها وتفسيرها ، وهي خاصية لا بد من توفرها في الشخص المبدع والا اصبح موظفا عاديا كغيره يمارس مهامه بشكل روتيني ، كما يؤهل هذا المكون الافراد الى اداء نشاطاتهم بشكل ممنهج ومتسلسل بناءا على ترابط مكونات المهمة المسندة لهم ،فمثلا عند اقدام المؤسسة على تنفيذ برامجها التتموية يتطلب منها اشخاصا مؤهلين لتنفيذ هذه البرامج من خلال قدرتهم على تحليل البرنامج من حيث اهدافه وخطوات تنفيذه والوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك ، والنتائج والتاثيرات المترتبة عنه .

وقد جاءت نتائج الدراسة متفقة مع كل من دراسة(شنتاحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء،2018 ) من حيث نتيجة المتوسط الإجمالي للإبداع ودراسة(عميري محمد،2019) ودراسة ( لطيسة عبد الحليم و درارني ناصر،2019 ) و دراسة (زروخي فيروز وآخرون ،2019) ودراسة (قدي أحمد معراج و شينون بوعزيز ،2015) (هجيرة بودرهم .2013) والتي وجدت مستويات قبول للإبداع الإداري في المنظمة .

**3- مناقشة نتائج الفرضية الاولى :** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية ) .

**1.3- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الجنس ) .**

قد جاءت هذه النتيجة بمستوى دال احصائيا ، وقد كانت الفروق لصالح فئة " الاناث " ، وهي نتيجة تعكس مقدار ممارسة التمكين عند " الاناث" اكثر من فئة "الذكور " ، ويرجع الباحث هذا الاختلاف الى اقدام الاناث على العمل في شكل فرق صغيرة تسهل عليهن

عملية التواصل وكذا اقبالهن بشكل كبير على اكمال مسارهن الدراسي الامر الذي يوسع من دائرة علاقتهم-وهو ما أشرنا له سابقا في بعد التدريب -.

**2.3-** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( السن ).

حسب نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA الموضحة في الجدول رقم (30) ، فقد جاءت النتيجة غير دالة احصائيا في تحديد الفروق لمستوى التمكين لدى الفئات العمرية ، حيث تشير هذه النتيجة الى ان التمكين الوظيفي لايتاثر كثيرا بمتغير السن ، كما يرجع السبب ايضا الى اضمحلال عامل السن في الكثير من القضايا السلوكية منها والتمكين واحد منها ، فمن خلال المكونات التي تطرقنا لها في الدراسة (الاتصال ،التحفيز ،التدريب )،فانه وبالرجوع الى قوانين الوظيفة العمومية والتي من بينها المساواة في الحقوق والواجبات بين الافراد في العمل ،فأن ما يمس الفئات ذوات العمر الاكبر لا يستثني الفئات الاخرى الاقل سنا .

**3.3-** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة ).

حسب نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA الموضحة في الجدول رقم (32) ، فقد جاءت النتيجة دالة احصائيا في تحديد الفروق لمستوى التمكين لدى الفئات الوظيفية وقد كانت الفروق لصالح الفئة ذوي "الوظيفة التقنية" ، وهم الذين يقومون بمهام (المتابعة التقنية ،التنظيم ،المراقبة والتفتيش) وغيرها ،هذه المهام غالبا ما تحتاج الى اتخاذ قرارات انية ومباشرة لا تحتاج الى التاهيل لضمان سيرورة الاعمال التنفيذية ، ويلعب بعد " تفويض السلطة " هنا دورا رياديا من حيث التطبيق في الميدان ، وذلك لانه ما لم يكن الاطار مفوضا سواءا بشكل رسمي او غير رسمي ، فانه لايستطيع ان يتخذ

مجموعة من القرارات تجاه بعض الحالات التي تصادفه في الميدان ، ويتعلق الامر بالمسائل الروتينية العادية ، اما تلك المعقدة فهي تحتاج الى الرجوع دائما الى هرم اعلى في السلطة .

تليها فئة " الوظيفة الادارية " وهم الذين يقومون بالاشراف والتخطيط والمحاسبة والتسيير .

**4.3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الاقدمية).**

حسب نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA الموضحة في الجدول رقم ( 33 ) ، فقد جاءت النتيجة غير دالة احصائيا في تحديد الفروق لمستوى التمكين لدى فئات الاقدمية ، وهو ما تؤكدته المتوسطات التي جاءت بدرجات مقاربة جدا فيما بينها ، ويرجع الباحث هذه النتيجة الى عدم تاثر متغير التمكين بعامل " الاقدمية " ايضا مثل عامل " السن " سابقا ، فمهارات الشخص واستخدامه ميدانيا للخبرة التي تحصل عليها اثناء تكوينه هي من تؤهله لكي يكون لديه مستوى تمكين مرتفع خاصة من خلال "التفويض " ، كما تلعب ايضا رؤية وتصور الفرد لمختلف قضايا الوظيفة دورا ذا اهمية في ارتفاع مستوى التمكين لديه .

**4-مناقشة نتائج الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ، السن ، نوع الوظيفة ، الاقدمية ).**

**1.4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير الجنس .**

حسب نتائج الجدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار -ت- للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير الجنس ، فقد جاءت النتيجة غير دالة احصائيا ، ويرجع الباحث هذه النتيجة الى ان السلوك الابداعي لا يتأثر كثيرا بطبيعة الجنس ، فالعمليات العقلية العليا مثل الذاكرة والذكاء والتخيل التي عند الذكور هي نفسها عند الاناث .

**2.4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير السن .**

بالرجوع الى الجدول رقم (35) يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير السن. فقد جاءت النتيجة غير دالة احصائيا ، وترجع هذه النتيجة في الاساس الى ان السلوك الابداعي لا يحتاج سنا معيناً لكي يحققه الفرد ، بل يحتاج الى مجموعة من العوامل والتي متى ما توفرت يتحقق هذا الابداع ، ويرتبط ايضا بالمشكلات وحلها سواء من حيث الاهداف (نظرية - March - Simon) او من حيث مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الابداعية-الحالة والحلول - (نظرية - Harvey - Mill).

**3.4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( نوع الوظيفة ) .**

بالعودة الى الجدول رقم (36) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير نوع الوظيفة . نجد ان النتيجة غير دالة احصائيا، وهو ما يوضح ان الابداع الاداري ايضا لا يتأثر بنوع الوظيفة سواء كانت تقنية ام ادارية ، فكل يجتهد حسب تخصصه الوظيفي وحسب ما تقتضيه الظروف ، او ايجاد الحلول للمعوقات التي يواجهها الفرد اثناء تاديته لمهامه ، كما نجد ايضا ان لكل فئة مجموعة من الاهداف العملية التي تركز عليها ، فاصحاب الوظائف التقنية يجتهدون



في تصور الحلول لمختلف صعوبات مهام المتابعة وتنفيذ العمليات الاستثمارية والبرامج التنموية ، وتترجم هذه الحلول باعداد بطاقات تقنية او دفاتر شروط (دراسة او انجاز ) تعالج الاختلالات التي واجهوها سابقا ، في حين يجتهد الاداريون في فهم النصوص القانونية وكيفية تطبيقها ميدانيا ، خاصة تلك التي تحتمل عدة تفسيرات على حسب الظرف مثل القضايا المتعلقة بتقييم المؤسسات العارضة (التجهيز) او تقييم الموظف عند الترقية وغيرها من المسائل المتعلقة بالتسيير .

**4.4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف حسب متغير ( الاقدمية).**

رجوعا الى الجدول رقم (37) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA للفروق في مستوى الابداع تبعا لمتغير نوع الاقدمية . نجد ان النتيجة غير دالة احصائيا، وهي نتيجة تعكس عدم تأثر الابداع الاداري بالأقدمية في العمل ،ذلك لان جميع الافراد على مستوى الادارة يواجهون مسائل عملية يحاولون حلها اما جماعيا او فرديا ، وبالتالي تلعب الخبرة دورا اكثر من الاقدمية فقد يقضي الفرد سنوات من الخدمة دون ان يكتسب خبرات تؤهله لحل مختلف المسائل التي تواجهه ،في حين نجد اشخاصا حديثي العهد بالوظيفة يستعملون رصيدهم المعرفي ويخاطرون بأخذ زمام المبادرة في مواجهة مختلف العراقيل التي تصادفهم ، بل ويتبنون اهدافا تنظيمية ويركزون على تحقيقها -يحصل هذا متى ما توفرت المرافقة والدعم من المسؤولين وعدم التثبيط .

5- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

تبعاً للجدول رقم (38) الذي يوضح نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن العلاقة بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي ، فانه هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين التمكين الوظيفي والابداع الاداري لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف. فمن خلال تطرقنا للعلاقة نظريا فانه توجد العديد من العوامل التي يشترك فيها التمكين مع الابداع ، والملاحظ من خلال نتائج الدراسة انه هناك ارتباط طردي دون المتوسط ( $r=0.24$ ) ، فمن خلال اهتمامنا بالتمكين تزيد درجة الابداع في المديرية التنفيذية ، ذلك لان الفرد المبدع دائما يحتاج لعوامل تزيد من ابداعه في الوظيفة مثل المرافقة ، التسامح في هامش معين من الاخطاء الوظيفية ، تعزيز عمليات التواصل تكييف انظمة العمل الى حد ما .

وتتفق نتائج الدراسة مع كل من نتائج دراسة (نسمان .2011) بفلسطين ، والتي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري وابداع العاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (المعاني .2009) التي بينت وجود علاقة دالة احصائيا بين التمكين الاداري والابداع الاداري للعاملين بالجامعة الاردنية ، دراسة (بويكر عباسي والشيخ الداوي ،2017) والتي كان من نتائجها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والابداع التسويقي للعاملين بفندق السوفيتال بالجزائر .

في حين تختلف نتائج الدراسة من حيث قوة الارتباط مع كل من دراسة (عادل بومجان و محمد قريشي ،2019) بجامعة بسكرة ، التي توصلت الى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بلغت قيمته ( $R = 0.721$ ) ، ودراسة (شائع بن سعد مبارك ومبارك القحطاني

2011). حيث اظهرت الدراسة انه هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والابداع الاداري.

6- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي ( تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، الاتصال الفعال ، التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف .

من خلال الجدول رقم (39) الذي يوضح نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي ، فانه هناك تاثير لابعاد التمكين بنسبة (13%) من التغير الحاصل في الابداع التنظيمي وهو ما يبرز دورها مجتمعة ، والباقي يعزى لمتغيرات اخرى وهي نسبة منخفضة الا انها مقبولة الى حد ما .

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (شتاتحة عائشة و بن خليفة فاطمة الزهراء، 2018) التي توصلت لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى المعنوية (5%) ودراسة (زروخي فيروز واخرون ، 2019) التي اوضحت مساهمة التمكين النفسي بما نسبته 37.7% في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج.

في حين تختلف نتائج الدراسة من حيث قوة ونسبة التأثير مع دراسة (عادل بومجان و محمد قريشي ، 2019) التمكين يساهم ما مقداره (50.3%) في الابداع التنظيمي للموظفين بجامعة بسكرة ، ودراسة (مكيد علي و يحيوي فاطمة، 2015) التي كشفت عن نسبة تاثير 56.6% بحسب رأي المستقيين.

1.6- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد ( تفويض السلطة) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

بالرجوع الجدول رقم (39) الذي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن اثر ابعاد التمكين الوظيفي على الابداع التنظيمي، فقد كانت النتيجة غير دالة احصائيا ، وبالرجوع ايضا الى نتيجة بعد التفويض من حيث المتوسط (3.61) ، كما ان نسبة التأثير ايضا كانت (0.114) ضعيفة وهي تعكس الدور الضعيف الذي يلعبه التفويض في احداث الابداع التنظيمي لدى الافراد محل الدراسة ، ويرجع الباحث هذه النتيجة الى ان الافراد لم يحصلوا على قدر عال من تفويض الصلاحيات والثقة ايضا والمشاركة في اتخاذ القرارات الذي يقلص بشكل كبير فرص الافراد للقيام بالابداع التنظيمي ، كما ان بعض التشريعات ايضا تحد من مساحة التفويض في بعض المهام اذ ان القيام بها يتطلب قرارات ومقررات ادارية رسمية . في حين يتطلب الابداع التنظيمي احيانا مجالا واسعا من الثقة و شيئا من حرية في التصرف في التعامل مع بعض الصعوبات المهنية من طرف الفرد وكذا نوعا من المرونة من طرف المسؤولين .

2.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد ( العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

وعلى عكس بعد " التفويض" على الابداع التنظيمي، فقد جاءت النتيجة الخاصة ببعد " العمل الجماعي " دالة احصائيا ، كما ان نسبة التأثير ايضا كانت (0.145) ، وهي ما يعكس الدور الذي يلعبه هذا المكون في احداث الابداع لدى الافراد في الادارة ، اذ ان العمل ضمن جماعات صغيرة غالبا ما يسوده نوعا من التحليل اما لخطوات المهمة او العقبات الخاصة بها او كيفية التعامل مع مختلف قضايا العمل ، ويكون هذا اما داخليا على مستوى المصالح او المكاتب او خارجيا على شكل لجان مختصة ، وبالتالي يتوج كل هذا اما بالقضاء على مختلف الصعوبات او ابداع طريقة لتنفيذ عمل ما مثل

(سلايم التنقيط في دفاتر الشروط او نقاط التفتيش التي يتم التطرق لها اثناء الخرجات الميدانية، طرق التقييم المختلفة بالنسبة للفرد او مؤسسات الانجاز... ) ، طبعا يحصل هذا حين يكون الدعم موفرا من الادارة سواء من حيث التنظيم الرسمي او العكس ، وكلما حافظ افراد المجموعة على خاصية الانسجام والمقاومة للتغير والتفاعل وابتعدت عن الانحراف .

3.6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد ( التدريب ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

وعلى شاكلة بعد "العمل الجماعي" جاء ايضا بعد "التدريب" بنتيجة دالة احصائية وبنسبة تأثير مقدرة ب(0.257) ، والتي تعكس الدور المتوسط الذي يلعبه هذا البعد في احداث الابداع التنظيمي في الادارة فكلما حصل الفرد على تكوين معين تجاه مواضيع العمل كلما زادت فرصه في الابداع والتعامل مع مختلف قضايا الوظيفة ، فما تبذله الجهة الوصية ( المديرية او الوزارة المعنية ) من جهود في تكوين موظفيها ينعكس على افرادها من خلال تقديم اداء يتسم بالمهنية يقضي على العمل الروتيني ويشجع على تقديم كل ما هو جديد في قضايا المهمة ، هذا خارجيا ، وهناك ايضا تدريب داخلي ذو اهمية كبيرة في تحقيق الابداع ، ويتم بين افراد التنظيم ، اذ ان تبادل الخبرات فيما بينهم ونقل الخبرة من الاشخاص ذوي الاقدمية الى الاخرين حديثي العهد بالوظيفة يسهم بشكل كبير في تجاوز اخطاء الغير ما يوفر مساحة اضافية لاختبار افكار وحلول اخرى لمختلف القضايا المهنية .

4.6- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

في حين جاء بعد "الاتصال الفعال" بنتيجة غير دالة احصائيا ، وبنسبة تأثير ضعيفة جدا ان لم نقل منعدمة ، كما كان متوسط هذا البعد (3.42) قريب جدا من درجة الحياد الامر الذي يعكس ضعف منظومة الاتصال على مستوى المديرية التنفيذية ويرجع هذا الى عدم وجود البنى التحتية وكذا الاجراءات التي تتميز بها الادارة تاخذ وقتا يفوت العديد من فرص الابداع ، ونوعية الاتصالات بها اذ نجدها عمودية في غالب الاحيان وهو ما يفوت ايضا العديد من فرص التشاور بين الموظفين العاديين واصحاب القرار الامر شبيه تماما بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعد تفويض السلطة ، كما ان بعض وسائل الاتصال كلاسيكية لا تسمح للموظف بايصال بطرح ومناقشة بعض الحلول فكلما تكيفت هذه الوسائل مع منظومة العصر كلما كان هناك توفير سريع للمعلومة و التعامل معها بشكل افضل واسرع .

5.6- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعء (التحفيز) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديرية التنفيذية لولاية تندوف.

وعلى غرار نتيجة بعد "الاتصال الفعال" ، جاءت نتيجة بعد التحفيز" غير دالة احصائيا ، وبنسبة تأثير (0.043) جد ضعيفة ايضا ، ورجوعا الى المتوسط الحسابي هذا البعد فقد كان (3.29) في درجة الحياد ، تعكس كل هذه النتائج الدور الباهت الذي يلعبه التحفيز في ابداع افراد المديرية التنفيذية لولاية تندوف . ويرجع هذا الى ضعف اهتمام الهيئات الوصية بمختلف التحفيزات المادية والمعنوية ، ويتاثر ابداع الموظف بالتحفيز الذي يدفعه الى تقديم افضل ما لديه ، اذ ان الاعتراف بجهوده في العمل يترجم ذلك من خلال ارباب العمل في الترقيات ( في الدرجة او المنصب ) والعلاوات (المردودية ) في حين لا يقل التحفيز المعنوي اهمية عن نقيضه المادي ، كما ان غياب التحفيزات المادية

يبقى الفرد منشغلا بنفسه فقط يدور في متاهة توفير حاجياته ويجعله يفى بالحد الأدنى من الاداء في العمل ويفوت عليه العديد من فرص الابداع وغياب التحفيز ايضا يؤدي بالموظف الى عدم تبني قضايا الادارة ويجعله في منى عنها غير مكثرت لها ، وهو ما يقلل من فرص المنظمة في الاستفادة من مساهمته في التعامل مع العديد من قضايا العمل .

### استنتاج عام

من خلال مناقشة نتائج الدراسة يتضح لنا اهمية كل من التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي في الادارة ، وكذا العلاقة الارتباطية بينهما ودور التمكين بشكل عام في احداث الابداع ، اذ لا يمكننا ان نتصور حصول ابداع بدون تمكين ولو بقدر يسير ، كما ان التمكين والابداع لا يتم الحصول عليهما بعفوية في التنظيم وانما بوجود العديد من العوامل المكونات والتكامل فيما بينها ، وان زيادة الاهتمام بالتمكين يسهم في احداث الابداع لدى الافراد على مستوى المديرية التنفيذية دون تجاهل المتغيرات الاخرى.



# اقتراحات الدراسة

1- اقتراحات علمية

2- اقتراحات عملية

### اقتراحات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة التي قام بها الباحث يوصي الباحث بضرورة اتباع بعض الاقتراحات المتمثلة فيما يلي :

#### 1- اقتراحات علمية :

- القيام بدراسات تخص موضوع التمكين والابداع على مستوى القطاع الخاص .
  - اجراء دراسات على التمكين في علاقته مع متغيرات اخرى مثل الاداء ، الرضا ، التميز التنظيمي ...
  - على الدراسات أن تكون مسايرة ومواكبة للتطورات التكنولوجية وما تحدّثه من مستجدات في الميدان الاداري .
  - العمل على بناء وتطوير مقياس يقيس كل من التمكين والابداع وذلك عن طريق توحيد المكونات والابعاد التي يتشكلان منها .
- \*\*في جويلية 2021 صادف وأن شاهدت فيديو (.2020. Canada coaching) يعالج قواعد الاتصال الفعال (تعميم النتائج عن تجربة واحدة " la Généralisation " ، تعميم النتائج من خلال النظرة الخاطئة la distorsion ) ، يمكن ان تشكل هذه القواعد نظرة جديدة للمهتمين بالموضوع في اعداد استبيان التمكين الوظيفي في مكونه الخاص ببعد الاتصال الفعال .

## 2- اقتراحات عملية :

- مراجعة مختلف التحفيزات المادية والمعنوية التي تدفع بالأفراد إلى بذل مجهود أكثر ، وكذا الترغيب في الوظيفة وبالتالي يكون هنالك اهتمام وإبداع ممارسة المهام .
- التركيز على الاتصال الفعال و المفتوح بين مختلف مستويات وهياكل الإدارة وهو ما يتيح للأفراد فرص المشاركة في إيجاد الحلول ثرية وسريعة لمختلف المشاكل المهنية .
- تكثيف برامج التدريب الداخلية والخارجية للأفراد بغرض تسهيل انجاز المهام .
- تشجيع العمل الجماعي ضمن فرق صغيرة والذي يتيح العديد من فرص التدريب واثراء العمل ، ويختزل العديد من الصعوبات في العمل .
- العمل على توفير التفويض للأشخاص المؤهلين وبالشكل المكتوب (مقررات) .
- مساعدة الأشخاص المبادرين (افكار ، حلول ، اهداف ...)من خلال تبني افكارهم ودعم تحقيقها ميدانيا .

# خاتمة

## الخاتمة

من خلال الدراسة التي أجريت يمكننا القول ان كل من التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي متغيران يكتسيان بالغ الاهمية على مستوى أي منظمة و ذلك لكونهما ذوا ارتباط مباشر بالفرد والذي ينعكس على التنظيم الاداري من خلال ادائه ، حيث وجب الاهتمام بهما تحديد الاحتياجات واثراء المكونات وكذا ازالة العقبات التي تحول دون تطبيقهما ميدانيا .

كما تم التوصل الى ان التمكين الاداري يعطي للفرد العامل نوعا من الحرية في العمل والتي توفر مساحة كافية لتبني العديد من الاهداف والحلول واختبار مختلف النظريات والطرق ميدانيا وبالتالي يكون قد اسهم في احداث الابداع التنظيمي في الادارة او غيرها من التنظيمات .

و يساهم كل من التمكين و الإبداع في تطوير المنظمة من مختلف الجوانب ،وضمان بقائها و استمراريتها و تنافسيتها وتقديمها لمردودية جيدة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الإدارية .وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى وجود ممارسة عادية للتمكين من طرف المسؤولين ومستوى مقبول للإبداع الإداري من طرف الأفراد ، وكذا تم التأكيد على العلاقة النظرية بينهما من خلال الدراسة التطبيقية ، وهو ما يشير إلى وجود روح المبادرة من طرفهم في التعامل مع صعوبات الوظيفة و أيضا إلى إيجاد طرق أيسر وأمنع في حل المشكلات وإيجاد الحلول لمختلف المسائل عن طريق الاجتهاد الفردي .

# قائمة المصادر

## والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

-القرءان الكريم

- 1-ابن منظور ،ابو الفضل جمال الدين .(1994).*لسان العرب* ،(ط،3).دار الصفاء.
- 2- ابن منظور ،ابو الفضل جمال الدين .(2000).*لسان العرب* ،(ط،4).دار الاحياء للثرات العربي .
- 3-أبو المجد، محمد جمال. (2008).*التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية* . (ط،1).دار ابن حزم للنشر والتوزيع .
- 4-ابوبكر ،سالم .(2010).*اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية*، رسالة ماجستير ،جامعة ال البيت ،السعودية .
- 5-أحمد،عريقات ،واخرون .(2001).*قضايا ادارية معاصرة* . (ط،1).دار وائل للنشر والتوزيع
- 6-احسان، جلاب، دهش وكمال، كاظم، طاهر ،الحسيني .(2013).*ادارة التمكين والاندماج* .دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 7-اخلاص ،ابراهيم ،الطروانة و سميرة ،محمد ،مبارك ،النهدي(2017) . *التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الادارية لدى المرأة السعودية "مديرات مدارس منطقة خميس مشيط* ،مجلة جامعة حسين بن طلال للبحوث ،السعودية ،المجلد 03،العدد 01
- 8-أفندي ،عطية حسن .(2003).*تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر* .المؤسسة العربية للتنمية الادارية .

- 9- اندرواس،رامي ،و معاينة ، عادل (دلتا).الادارة بالثقة والتمكين ،مدخل لتطوير المنظمات .عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .
- 10-الأعرجي، عاصم . (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري.( ط1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 11-البريدي، عبدالله عبدالرحمن . (1999) . الابداع يخنق الازمات.( ط1)، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- 12- الذيب ، ابراهيم .(2008).اسس ومهارات الابداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم .مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع .
- 13- الرشودي ،خالد سليمان .(2009)،معوقات التمكين في المنظمات الامنية المتعلمة ومدى جاهزيتها لتطبيقه ،[ رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- 14-الشماع، خليل محمد ، وحمود، خضير كاظم (2000م). نظرية المنظمة،( ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15-الشمري،فهد عابد .(2002).المدخل الابداعي لادارة الازمات والكوارث
- 16-الطيبي ،محمد .(2001).تنمية قدرات التفكير الابداعي .دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17-الطيب، حسن أبشر .(1988). محاور لتنمية التجارب الابداعية في استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري، مجلة الادارة العامة، عدد59.
- 18-الضلاعين، علي .(2010) ،أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي ،دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية ،مجلة دراسات العلوم الادارية ،المجلد37العدد01.



- 19-العديلي ناصر محمد .(1995) السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ،معهد الادارة العامة .
- 20- العتيبي،سعد(2005)جوهر التمكين [ بحث مقدم ]الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة.
- 21- العجلة ، توفيق ،(2009)،الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ،دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة].الجامعة الاسلامية ،غزة .
- 22-العوفي ،فوزية .(2005)،مدى تطبيق اساليب الابداع الاداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والادارية بجامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر اعضاء التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة ام القرى.
- 23-العواجي، ابراهيم. (1986) .الابداع في مجال الادارة المحلية العربية ، المفاهيم والتطبيق، (ط1)، المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- 24-الكبيسي ،عامر خضير .(2004).ادارة المعرفة وتطوير المنظمات .المكتب الجامعي الحديث .
- 25-الكناني، ممدوح .(1990).الاسس النفسية للابتكار . مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 26-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو) ، (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة.
- 27-اللوزي، موسى. ( 1999 ) . التطوير التنظيمي ( أساسيات ومفاهيم حديثه)، دار وائل للنشر .

- 28-المشوخى، (2002). تقنيات مناهج البحث العلمي. منشأة المعارف.
- 29- المعاني، ايمن عودة و عبد الحكيم رشيدة .(2009)،التمكين الاداري واثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد 05،العدد02.
- 30-المعاني، أحمد، واخرون .(2011).قضايا ادارية معاصرة . (ط،1).دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31- النمر، سعود محمد. (1992) الابداع الاداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد117.
- 32-الهوري، سيد، واخرون .(1993). الادارة، الاصول والاسس التعليمية للقرن 21،مكتبة عين شمس.
- 33--بديسي، فهيمة و شيلي، وسام و رزق الله ، حنان (2011) تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات [ بحث مقدم ]ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تجارب وطنية و دولية.جامعة البلدية،الجزائر.
- 34-بن طراد،زينب و مزياني،الوناس (2017)،التفكير الابداعي في ظل النظرية المعرفية السلوكية،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 35-جراون،فتحي عبد الرحمن (2002).الابداع مفهومه،معاييره،نظرياته،قياسه،تدريبه ومراحل العملية الابداعية .دار الفكر .
- 36-جواد، شوقي ناجي . (2000) . السلوك التنظيمي،(ط1)، دار الحامد .

- 37-حريم حسن ،(2004).*السلوك التنظيمي،سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 38-حمود،خضير، و الشيخ ،روان.(2010).*ادارة الجودة في المنظمات المميزة* . (ط،1).دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 39-حمود ، خضير كاظم ( 2002 ) ، *إدارة الجودة وخدمة العملاء* ، (الطبعة الأولى) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 40- حسين ،احمد الطروانة.(2006)،*العلاقة بين التمكين الاداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن* ،[بحث مقدم لإعداد رسالة ماجستير في الادارة التربوية] ،جامعة مؤتة.
- 41-خطاب، عابد سيد ،والمبيض واخرون .(2006).*ادارة الموارد البشرية* .كلية التجارة .جامعة عين شمس .القاهرة .
- 42-خولة ،عبيد .(2003).*اثر الثقافة التنظيمية على تمكين الافراد* .جامعة عين شمس
- 43- زروخي فيروز واخرون ،(2019) *أثر التمكين النفسي في إبداع موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة برج بوعرييج*، مجلة المعيار ،المجلد 10العدد02.
- 44-شتاتحة، عائشة و بن خليفة ،فاطمة الزهراء ،(2018)*دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية* ،دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الاغواط ،دراسات العدد الاقتصادي ،المجلد 15،العدد01،جامعة الاغواط

- 45- عامر، سعيد يس. (1999). سلسلة التميز الاداري، استراتيجيات التغيير والتفكير الايجابي، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير.
- 46- عرابة، الحاج و رحيمي نعيمة ، (2016) مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين ،مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ،الجزائر ،العدد02 .
- 47- عريقات،محمد .(2010) ،دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال، [ بحث مقدم ]المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الازمة الاقتصادية على منظمات الاعمال ،التحديات ،الفرص ،الرقابة،جامعة الزرقاء الخاصة ،الاردن .
- 48- عبد الرحمان، العيسوي . (2003).الاختبارات والمقاييس النفسية ، دار المعارف.
- 49- عبد الفتاح ،دويدار.(1994) .علم النفس الاجتماعي ،دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 50- عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ .(1995). مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، عدد60.
- 51- عبد الوهاب ،علي محمد(1997)دارة الكتاب المفتوح [ بحث مقدم ]مؤتمر ادارة القرن الواحد والعشرون ،وايد سرفس للاستشارات،القاهرة .
- 52- عساف، عبدالمعطي. (1995)، مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، ع62.
- 53- فضل الله، فضل الله. (1986). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للادارة، عدد3.

- 54- كرمية، توفيق .(2008).تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان [رسالة ماجيستي]ر،الجزائر .
- 55- لطيسة،عبد الرحيم و درارني ،ناصر ،(2019) دور التمكين الاداري في ابداع العاملين ،دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر ،فرع سكيكدة ،مجلة الاقتصاد البشرية .
- 56- محمد،حسن حمدات (2008).السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات (ط،1).دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 57- محمد،الصيرفي .(2003).الادارة الرائدة،(ط1)،دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 58- محمد ،مانع علي القحطاني .(2013).التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات ،[رسالة ماجيستير غير منشورة في العلوم الادارية] ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض .
- 59- مختاري ،خليدة و سلامي ، ربيعة.(2012).واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء والمرضى ،دراسة ميدانية بمستشفى سليمان عميرات بتقرت ،[مذكرة ليسانس] ،ورقلة.
- 60- محمود ،حسين الوادي .(دلتا).التمكين الاداري في العصر الحديث . (ط،1).دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 61- ملحم، يحيى.(2006).التمكين كمفهوم اداري معاصر .المنظمة العربية للتنمية الادارية
- 62- موسى، غانم فنانج .(1990).الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مطبعة الولاية.

- 63- نجاح ، القاضي .(2008). ابعاد التمكين الاداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في اقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الاداري [رسالة ماجستير غير منشورة] الاردن .
- 64- هجيرة ،بودرهم.(2013) .اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري دراسة حالة ،مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -برناوي عمر- [مذكرة ماستر غير منشورة]الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،بسكرة.
- 65- هدى بنت عبد الله. (2018). الية التمكين الاداري ،شبكة الالوكة .
- 66- همشري.(1994). معوقات الابداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الاردن ،مجلة دراسات ،المجلد 21.
- 67- هيجان، عبدالرحمن و أحمد محمد. (1999) معوقات الابداع في المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة، مج39، ع1.
- 68- abd elouahab (2020, janvier 10), Canada coaching, récupéré le 07/07/2021,en Canada coaching,[http:// fb.watch/v/1VVR4I7N/](http://fb.watch/v/1VVR4I7N/)
- 69-B,Ginido (1997),*the power of empowerment. What expert say and actionable case study* .Arlington heights il pride .
- 70-Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995)• *Empowering Service Employees*, Sloan Management Review
- 71- Camille ,cavioret et denis ,j.garand( 1996),*le concept d'innovation : débats et ambiguïtés*, 5<sup>eme</sup> conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE,
- 72-JEAN ,LACHMANN ,(1993), *le financement des stratégies de l'innovation* , Paris Economica .

73- Michael A .west ( 1990 ) *the social ( psychology of innovation in groups* . in m . a . west and j . L . farr ( Eds ) *innovation and creativity at work : psychological and organizational strategies* . chichester : john wiley and sons

74 \_kl Murrell, and M.Meredithe (2000), *empowering employee* .new york

75-Tomas and velthouse,B.A(1990),*cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation* ,academy of management review ,vol15, N4

# ملاحق الدراسة



## ملحق رقم 01: استبيان الدراسة الاستطلاعية

السلام عليكم :

يسرني ان اضع بين ايديكم نموذج الاستبيان الذي سيخضع لإجراءات التحكيم والتي من بينها صدق المحكمين، نرجوا من سيادتكم افادتنا بما يجب اضافته او حذفه او اي شيء ترونه مناسباً بما يخدم الدراسة

عنوان الأطروحة " التمكين الوظيفي وعلاقته باحداث الابداع التنظيمي في الادارة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية تندوف

**الاشكالية :** تتلخص مشكلة البحث الحالي في السعي الى معرفة العلاقة الموجودة بين التمكين الاداري والابداع التنظيمي ، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الاتي:

-ما مستوى كل من التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف ؟

-هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية ) ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية ( الجنس ،السن ،نوع الوظيفة ، الاقدمية ) ؟

-هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي( تفويض السلطة ،العمل الجماعي ،التدريب ،الاتصال الفعال ،التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعده ( تفويض السلطة ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعده (العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعده (التدريب) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعده (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعده (التحفيز) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف؟

## 2-الفرضيات : بغية الاجابة على اشكالية البحث ، اقترح الباحث فرضيات صيغت بالشكل الاتي

- هناك مستوى مقبول لدرجة التمكين الوظيفي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41 فأكثر
- هناك مستوى مقبول لدرجة الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف عند متوسط حسابي 3,41 فأكثر.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية الجنس،السن،نوع الوظيفة ، الاقدمية )
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مستوى الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف حسب المتغيرات التالية (الجنس،السن،نوع الوظيفة ، الاقدمية )
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند (0.05) بين التمكين الوظيفي والابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لأبعاد التمكين الوظيفي( تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب،الاتصال الفعال،التحفيز ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد ( تفويض السلطة ) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (العمل الجماعي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (التدريب) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (الاتصال الفعال) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند (0.05) لبعد (التحفيز) على الابداع التنظيمي لدى موظفي المديريات التنفيذية لولاية تندوف.

### الاستبيان

#### اولا : البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ( ) انثى ( )

المؤهل العلمي : متوسط ( ) 3 ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماجستير ( ) دكتورة ( )

العمر : اقل من 20 سنة ( ) من 20 إلى 30 سنة ( ) من 30 إلى 40 سنة ( ) من 40 إلى 50 ( ) من 50 سنة فأكثر ( )

نوع الوظيفة :

فنية ( ) ادارية ( )

الاقدمية : اقل من 5سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) من 10-15 سنة ( ) اكثر من 15 سنة ( )

## ثانيا :مظاهر التمكين

الاجابة	الفقرات				الرقم
	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة	
<b>تفويض السلطة</b>					
					1
					2
					3
					4
					5
					6
<b>العمل الجماعي</b>					
					7
					8
					9
					10
					11
					12
					13
<b>التدريب</b>					
					14
					15
					16
					17
					18
					19
					20
<b>الاتصال الفعال</b>					
					21
					22
					23
					24
					25

					26	يتم الحرص من طرف الهيئة الوصية على ضرورة توظيف وسائل الاتصال المعاصرة داخليا وخارجيا
						<b>التحفيز</b>
					27	هناك تقدير واعتراف بمجهود الموظف من طرف المسؤولين
					28	يتم تعويض المجهود الزائد ( خارج نطاق وساعات العمل) ماديا او معنويا
					29	تتناسب الرواتب مع المجهود المبذول في العمل
					30	هناك عدالة في نظام الترقية في الدرجة والرتب
					31	تعتمد اللجان على معيار الكفاءة ، الاقدمية والانضباط في تقييم الموظف
					32	يتم توفير الظروف الملائمة للموظف مثل السكن بهدف ضمان ادائه الجيد

### ثالثا: الابداع التنظيمي

الاجابة					الرقم	الفقرات
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
						<b>الأصالة</b>
					1	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
					2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
					3	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
					4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع.
					5	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
						<b>الطلاقة الفكرية</b>
					6	اتصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					7	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					8	استطيع إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى.
					9	افكر بشكل سريع في الظروف المختلفة.
					10	اعبر عن أفكاري بطلاقة .
						<b>المرونة الذهنية</b>
					11	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .
					12	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
					13	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					14	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
					15	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
						<b>الحساسية للمشكلات</b>
					16	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
					18	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.

					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	19
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون .	20
<b>الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه</b>						
					أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	21
					عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	22
					لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها .	23
					أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا	24
					اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين	25
<b>قبول المخاطرة</b>						
					أقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب.	26
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	27
					لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	28
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	29
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	30
<b>القدرة على التحليل والربط</b>						
					لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	31
					لدي القدرة على تجزئة و تحليل مهام العمل.	32
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	33
					لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	34

## ملحق رقم :02: استبيان الدراسة الاساسية

### الاستبيان

اولا : البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ( ) انثى ( )

المؤهل العلمي : متوسط ( ) 3 ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( )

العمر : اقل من 20 سنة ( ) من 20 إلى 30 سنة ( ) من 30 إلى 40 سنة ( ) من 40 إلى 50 ( ) من 50 سنة فأكثر ( )

نوع الوظيفة :

فنية ( ) ادارية ( )

الاقدمية : اقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) من 10-15 سنة ( ) اكثر من 15 سنة ( )

### ثانيا :مظاهر التمكين

الاجابة	الفقرات				الرقم
	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة	
<b>تفويض السلطة</b>					
					1
					2
					3
					4
					5
					6
<b>العمل الجماعي</b>					
					7
					8
					9
					10
<b>التدريب</b>					
					12
					13
					14
					15

					16	يتم الحرص والتشجيع على تبادل الخبرات بين الافراد
					17	توفر الهيئة الوصية احداث التشريعات والابحاث ذات العلاقة بالعمل
					18	يتم السماح للموظف بمواصلة مساره العلمي
<b>الاتصال الفعال</b>						
					19	تمتلك الادارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
					20	يهتم المسؤولون بايجاد وتوفير وسائل فعالة ومتطورة
					21	تتوفر الادارة على نظام معلومات(قاعدة بيانات ) يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار
					22	يتاح للموظف الوصول الى اصحاب القرار بشكل سهل وسريع
					23	تتميز الادارة باجراءات اتصال واضحة
					24	يتم الحرص من طرف الهيئة الوصية على ضرورة توظيف وسائل الاتصال المعاصرة داخليا وخارجيا
<b>التحفيز</b>						
					25	هناك تقدير واعتراف بمجهود الموظف من طرف المسؤولين
					26	يتم تعويض المجهود الزائد ( خارج نطاق وساعات العمل) ماديا او معنويا
					27	تتناسب الرواتب مع المجهود المبذول في العمل
					28	هناك عدالة في نظام الترقية في الدرجة والرتب
					29	تعتمد اللجان على معيار الكفاءة ، الاقدمية والانضباط في تقييم الموظف
					30	يتم توفير الظروف الملائمة للموظف مثل السكن بهدف ضمان ادائه الجيد

## ثالثا : الابداع التنظيمي

الاجابة					الرقم	الفقرات
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
<b>الأصالة</b>						
					1	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.
					2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
					3	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.
					4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع.
					5	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل
<b>الطلاقة الفكرية</b>						
					6	اتصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					7	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					8	استطيع إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى.
					9	افكر بشكل سريع في الظروف المختلفة.
					10	اعبر عن أفكارى بطلاقة .

### المرونة الذهنية

11	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .
12	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
13	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
14	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
15	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

### الحساسية للمشكلات

16	غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
18	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.
19	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
20	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون .

### الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

21	أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.
22	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.
23	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها .
24	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا
25	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين

### قبول المخاطرة

26	أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب .
27	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
28	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
29	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
30	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.

### القدرة على التحليل والربط

31	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
32	لدي القدرة على تجزئة و تحليل مهام العمل.
33	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
34	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.





## ملخص الدراسة

يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الحديثة في عملية التسيير الإداري ، والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع التنظيمي الذي بدوره يسهم في استقرار المنظمة وضمان تنافسيتها . حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى كل من التمكين الوظيفي والإبداع الإداري لدى أفراد المديرية التنفيذية بولاية تندوف - الجزائر - ، كما هدفت الدراسة أيضا الى الكشف عن الفروق في هذه المستويات تبعا للمتغيرات التالية (الجنس ، السن ، نوع الوظيفة ، الأقدمية ) . وقد سعت الدراسة أيضا الى تحديد دور التمكين الوظيفي في أحداث الإبداع الإداري في الإدارة الجزائرية . وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين التابعين للمجتمع الأصلي للبحث ، وقد تمثلت في 204 موظفا من كافة المستويات الإدارية ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، موزعين على المديرية التنفيذية لولاية تندوف والتابعة لقطاع الوظيفة العمومي تم اخذهم على اساس عينة واحدة وهذا كونهم يمارسون نفس الأنشطة الإدارية والتقنية . كما اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان ، واستخدم المنهج الوصفي في جمعه للمعلومات و تحليله للنتائج كونه المنهج الملائم لطبيعة الموضوع ، عن طريق توظيف (الاحصاء الوصفي باستخدام مقاييس النزعة المركزية المتوسط ، واختبار التباين الاحادي الجانب ANOVA ، اختبار "ت" ، اسلوب الانحدار الخطي البسيط ، اسلوب الانحدار الخطي المتعدد، اختبار التعددية Multicollinearity" ، اختبار " شيفيه " ، اختبار " ليفني " ) . وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مقبول للتمكين الوظيفي يقع في مجال الموافقة بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.50 ، وكذا بالنسبة للإبداع التنظيمي فقد كشفت الدراسة عن وجود الموافقة و الذي كان متوسطه الحسابي مقدرا ب 3.90 . كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند 0.05 في مستوى التمكين بالنسبة لمتغيري الجنس ونوع الوظيفة و عدم وجودها تبعا لمتغيري السن و الأقدمية . اما بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري فقد كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند 0.05 ، بالنسبة لمتغيرات الجنس ، السن ، نوع الوظيفة والأقدمية . اما بالنسبة للعلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع الإداري فقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما ، حيث ان معامل الارتباط (ر) بلغ (0.24) وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي دون المتوسط بين التمكين الوظيفي والإبداع الإداري . و اوضحت الدراسة الدور الذي يلعبه التمكين الوظيفي من خلال ابعاده ( التفويض ، العمل الجماعي ، التدريب ، الاتصال الفعال ، التحفيز ) في أحداث الإبداع الإداري، اظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ان نموذج الانحدار معنوي حيث نلاحظ ان قيمة (ف) بلغت (6.21) بدلالة معنوية (0.00) اصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهو ما يدل على وجود اثر ذو دلالة احصائية لابعاد التمكين على الإبداع الإداري .

### Abstract

Administrative empowerment is considered one of the modern methods in the administrative management process. This is closely related to organizational creativity, which in turn contributes to the stability of the organization and ensuring its competitiveness . **The study** aimed to reveal the level of both administrative empowerment and organizational creativity in the Algerian administration And to determine the differences in these levels ,The correlation between Administrative empowerment and organizational creativity, as the study was conducted on a sample of the executive directorates of Tindouf state, which reached 204 employees.

The descriptive approach was used to study the subject (we used statistics descriptive ,mean, test one way ANOVA, T test, test of scheffe , test of lifney , test of multicollinearity , test simple of regression , test multiple of regression ) . **The results** of the study resulted in the existence of approval for administrative empowerment with a total arithmetic average of 3.50. As for organizational creativity, **the study** revealed the existence of approval, whose arithmetic mean was estimated at 3.90. We also found that there were statistically significant difference in administrative empowerment to the variable of gander and Occupation. While there are no statistically significant difference in organizational creativity to the variable of gander , experience, Occupation and age . and statically significant positive correlation between Administrative empowerment and organizational creativity in the Algerian administration(R=0.24) And we have concluded that the empowerment with its different aspects (Delegation of authority, work in group, training, Stimulus, transaction), has a great role in empowerment in Executive directorates.(f=6.21 in significant 0.00).

The results were interpreted in the light of the theoretical framework of the study And some interpretations drawn from the professional side of the study as well as comparison with previous studies , The study recommended Attention to various incentives and training programs And focus on open communication , Doing the studies is similar to the topic.