



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران -02- محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية.

قسم: علم النفس و الأروطوفونيا .

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

تمكين العاملين و علاقته بالإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناپراك "نشاط التمييع  
و الفصل" بوهران  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير  
الموارد البشرية.

الأستاذة المساعدة المؤطرة :

تحت اشراف الأستاذة(ة):

من اعداد الطالبة:

- الأستاذة عقباني ربيعة.

- الأستاذة قدور بن عباد هوارية.

- برحو نهاد

السنة الجامعية 2022-2023

## الإهداء

إلى نبع الحنان و من تفرح لفرحي و تحزن لحزني و إلى بر الأمان....أمي العزيزة و الغالية.

إلى من كان يزيد في عزيمة و قوتي....أبي العزيز و الغالي.

إلى المرحومة جدتي الغالية التي بفضل دعواتها وصلت إلى هنا.

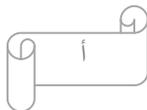
إلى عمتي الحنونة التي دعمتني و شجعتني في الدراسة.

و إلى أختي العزيزة .

و إلى كل الأصدقاء و الأحباب الذين جمعني بهم الحياة.

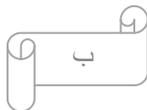
و إلى كل هؤلاء أهدي إليهم محبتي و ثمرة جهدي.

برحو نهاد



## كلمة شكر

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.  
يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى نبع العون و إلى من وجهني  
دون وهن و إلى من زودني بالعلم و المعرفة إلى الأستاذة المشرفة قدور بن عباد و إلى الأستاذة  
المساعدة المشرفة على التريص الأستاذة عقباني ربيعة بالجامعة التي قدمت لي الدعم و  
المساعدة أثناء فترة إعداد المذكرة و شكر خاص للأستاذة بزايد نجاه التي ساعدتني في بداية  
المشوار و كل أساتذتي الكرام من تخصص علم النفس العمل و التنظيم الذين تعلمت منهم  
أن للنجاح قيمة و الإخلاص في العمل لكم مني الشكر الجزيل و خالص الإحترام و التقدير  
جزاكم الله مني كل الخير.



## ملخص البحث

- هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين تمكين العاملين والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك " نشاط التمييز و الفصل " بوهران ، ثم معرفة دلالة الفروق في تمكين العاملين و الإبداع الإداري باختلاف العوامل الفردية لدى عينة الدراسة و ذلك باستخدام المنهج الوصفي . و تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من إطارات مؤسسة سوناطراك " نشاط التمييز و الفصل " قوامها (59) إطار، واشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين وهما مقياس تمكين العاملين من إعداد الباحث (حسن عبد السلام علي عمران) و يحتوي على (24) فقرة ، وأيضاً مقياس الإبداع الإداري من إعداد الباحثة (سعدون سمية) يحتوي على (27) فقرة وفق سلم ليكارت خماسي الدرجات. و من بين الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة : المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون لقياس الفرضية الارتباطية ، تحليل التباين الأحادي Anova Way ، و تم حسابهم ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية spss v.25. ويمكن حوصلة نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز والفصل بولاية وهران.

- عدم وجود تباين (فروق) في تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز والفصل بوهران تبعاً للعوامل الفردية.

- عدم وجود تباين في مستويات تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز والفصل تبعاً للعوامل الفردية.

- يوجد تباين (فروق) في الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل بوهران لصالح المستوى الدراسي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين ، الإبداع الإداري، العوامل الفردية.

## **Abstract :**

The objective of this study is to identify if there is a statistically significant correlation between empowering employees and administrative innovation among workers of the Sonatrach Company, "Refinery activity" in Oran, and the statistical significance of differences in empowering employees and administrative innovation according to individual factors in the study sample, using the descriptive approach. This study is carried out on a sample of employees from Sonatrach, "Refinery activity" consisting of (59) workers. The survey was carried out by the administrative innovation scale of (Saadoun Somaya), which contains (27) items according to a five-point Likert scale. Among the statistical methods adopted in the study: the arithmetic mean, the Pearson correlation coefficient to measure the correlational hypothesis, the analysis of variance; data analysis and processing are carried out using spss version 25 software. The results of the study are as follows:

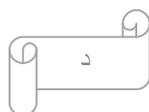
- There is a statistically significant correlation between empowering employees and its dimensions and administrative innovation and its dimensions among the workers of the Sonatrach company, "Oran refinery activity".

- There is no difference in the empowering employees and administrative innovation among the workers of the Sonatrach company, "Oran refinery activity" according to individual factors.

- There is no variation in the levels of empowerment of Sonatrach workers, "Oran refinery activity" depending on individual factors.

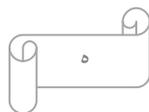
- There are differences in administrative innovation among the workers of the Sonatrach company, "Oran refinery activity" depending on the academic level.

**Keywords:** empowering employees, administrative innovation, individual factors.



## محتويات البحث

الصفحات	قائمة المحتويات
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر
ج	ملخص البحث
د	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
الفصل الأول : تقديم البحث.	
01	1- المقدمة.
03	2- إشكالية البحث.
06	3- فرضيات البحث.
07	4- دواعي إختيار البحث.
07	5- أهمية البحث.
08	6- أهداف البحث.
09	7- التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث.
الفصل الثاني : تمكين العاملين.	
11	- تمهيد.
11	1- مفهوم تمكين العاملين.
12	2- نشأة مصطلح التمكين.
13	3- النظريات المفسرة لتمكين العاملين.



15	4- أسباب ودواعي تبني تمكين العاملين بالمنظمة.
16	5- أهمية تمكين العاملين.
19	6- أهداف تمكين العاملين.
20	7- أنواع تمكين العاملين.
21	8- أبعاد تمكين العاملين.
22	9- خطوات تمكين العاملين.
25	10- نماذج تمكين العاملين.
28	11- مزايا و فوائد تمكين العاملين.
29	12- عوائق تمكين العاملين.
30	- خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث : الإبداع الإداري.</b>	
32	- تمهيد.
32	1- مفهوم الإبداع الإداري.
34	2- خصائص الإبداع الإداري.
35	3- أنواع الإبداع الإداري.
36	4- مدخلات و مخرجات المنظمة الإبداعية.
36	5- النظريات المفسرة للإبداع الإداري.
38	6- مراحل الإبداع الإداري.
39	7- أهداف الإبداع الإداري.
40	8- أبعاد الإبداع الإداري.

40	9 - محفزات الإبداع الإداري.
42	10- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري.
42	11- مهارات القائد المبدع.
43	12- عوائق الإبداع الإداري.
44	13- العلاقة بين الإبداع الإداري وتمكين العاملين.
46	- خلاصة الفصل.
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية.</b>	
48	- تمهيد.
48	أولاً : الدراسة الإستطلاعية.
48	1- أهداف الدراسة الإستطلاعية.
48	2- مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية.
48	3- أدوات الدراسة الإستطلاعية ومواصفاتها.
51	4- عينة الدراسة الإستطلاعية ومواصفاتها.
54	5- الصدق و الثبات لمقياس تمكين العاملين.
57	6- الصدق و الثبات لمقياس الإبداع الإداري.
60	ثانياً : الدراسة الأساسية.
60	- تمهيد.
60	1- أهداف الدراسة الأساسية.
60	2- عينة الدراسة الأساسية.
61	3- خصائص عينة الدراسة الأساسية.

64	4- مكان وزمان إجراء الدراسة الأساسية.
64	5- منهج الدراسة.
64	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
65	- خلاصة الفصل.
الفصل الخامس : عرض النتائج و مناقشتها و التوصيات.	
67	- تمهيد.
67	1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات.
74	2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات.
92	3- خلاصة وإستنتاجات.
94	4- الخاتمة.
95	5- توصيات البحث
97	6- قائمة المصادر والمراجع.
الملاحق.	

## قائمة الجداول و الأشكال

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	مدخلات و مخرجات المنظمة الإبداعية .	01
الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	يبين أنواع تمكين العاملين.	01
21	يبين أبعاد تمكين العاملين.	02
49	أبعاد مقياس تمكين العاملين و عدد فقراته.	03
49	توزيع الفقرات على أبعاد إستبيان الإبداع الإداري.	04
50	توزيع الفقرات من حيث الإتجاه قبل التحكيم.	05
50	طريقة ترميز الأوزان لفقرات إستبيان الإبداع الإداري.	06
51	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.	07
52	جدول متغير الحالة المدنية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.	08
52	جدول متغير السن لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.	09
53	جدول متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية.	10
53	جدول متغير المستوى التعليمي لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	11
54	جدول متغير الفئة المهنية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	12
54	يبين الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس تمكين العاملين	13
56	يبين الإتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس تمكين العاملين بأبعاده	14

56	جدول مستويات ثبات مقياس تمكين العاملين.	15
57	يبين الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس الإبداع الإداري.	16
59	يبين الإتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس الإبداع الإداري بأبعاده	17
59	جدول مستويات ثبات مقياس الإبداع الإداري	18
61	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية.	19
62	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية.	20
62	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية.	21
63	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية.	22
63	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية.	23
63	جدول متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية.	24
67	يبين الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناتراك "نشاط التمييع و الفصل" بوهران	25
70	يبين الكشف عن الفروق في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناتراك "نشاط التمييع و الفصل" بوهران	26
72	يبين الكشف عن الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناتراك "نشاط التمييع و الفصل" بوهران	27

## الفصل الأول: تقديم البحث

- مقدمة البحث.

1- إشكالية البحث .

2- فرضيات البحث .

3- دواعي اختيار البحث .

4- أهمية البحث.

5- أهداف البحث

6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث .

## مقدمة البحث

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها ، و من هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الإنتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل ، و هذا التوجيه أطلق عليه التمكين و هو : إيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها و آمالها و مخاوفها و الأفراد الممكنون يعاملون باحترام و توضع آرائهم موضع الاعتبار . حيث حظي مفهوم التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين و المختصين في علم الإدارة ، و كذلك من قبل القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق في ظل العولمة ، و بما أن التمكين هو منح العاملين حرية التصرف و تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات ، فهو بذلك يحقق الإبداع الإداري ، فتمكين العاملين و الثقة و السماح بتدفق المعلومات و زيادة فرص الحوار و التفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح السلوك الإبداعي. (بالطيب، 2015، ص 01)

حيث أن الأحداث و التغيرات و التنافس بين المنظمات فرضت الاستجابة لهم بأسلوب إبداعي و إيجاد طرق حديثة عبر اختيار أفراد مبدعين و توفير الوسائل اللازمة و المناسبة ، التي تساعد على الابتكار و الإبداع و تركز على تبادل الثقة بين الإدارة و الموارد البشرية و منح المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة لأداء المهام و المشاركة في وضع الأهداف و تحقيقها. (بوقادي، 2019، ص 01)

و بالتالي في وسط هذه البيئة التنافسية تحتاج المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. إن أحد الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز، وتطوير، واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص إمكاناتهم الإبداعية، فالقضية الرئيسة للمنظمات

إذن، هي كيف تحفز قابليات العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي يمكن للعمال من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية. (راضي، 2010، ص 01)

و لقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على هاذين الموضوعان (تمكين العاملين و الإبداع الإداري) كونهما ضرورة حتمية تفرضها الأوضاع الراهنة ، و تضمن هذا البحث على خمسة فصول تمثلت في :

**الفصل الأول :** تمثل في تقديم البحث حيث احتوى على إشكالية البحث ، فرضيات البحث ، دواعي إختيار البحث ، أهمية البحث و أهدافه و التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث.

**الفصل الثاني :** احتوى على كل ما يتعلق بتمكين العاملين من تعاريف التمكين ، نشأته ، النظريات المفسرة للتمكين ، أسبابه ، أهميته، أهدافه ، أبعاده ، خطوات تمكين العاملين، نماذجه، مزاياه و فوائده و أخيرا عوائق تطبيقه بالمنظمة.

**الفصل الثالث :** احتوى على كل ما يتعلق بالإبداع الإداري من تعاريف الإبداع ، أنواعه ، خصائصه ، أنواعه ، النظريات المفسرة للإبداع ، مراحلها ، أهميته ، أبعاده ، العوامل المؤثرة فيه ، مهارات القائد المبدع و عوائق الإبداع الإداري.

**الفصل الرابع :** إحتوى هذا الفصل على الدراسة الاستطلاعية، أهدافها و مكان و زمان إجراء الدراسة الإستطلاعية ، عينة الدراسة و مواصفاتها، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية للاداة، المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. و يحتوى أيضا على الدراسة الأساسية أهدافها و عينة الدراسة و خصائص العينة و مكان و زمان إجرائها ، أداة البحث المستخدمة و وسائل المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الخامس:** عرض النتائج ومناقشتها. و في الأخير خلاصة الإستنتاجات والتوصيات.

## - تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات كبيرة و سريعة ، فبالنسبة للشركات فقد تطورت التكنولوجيا ونمت التنظيمات الضخمة وازدادت أهميتها ، وبمقدار ما أصبح التنظيم مهماً للفرد فإنّ الموارد البشرية هي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد و المال و تصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة و تعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب و تمنحهم مزيدا من الحوافز التي تساهم في سد احتياجاتهم المختلفة و تمنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و تشجعهم على الإبداع . وعبر هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة ومختلف تساؤلاتها والتركيز على الأهمية التي تكتسبها الدراسة والهدف من إجرائها.

## 1- إشكالية البحث:

- توجهت العلوم الإنسانية والاجتماعية للاهتمام بتطور المنظمات، فالمنظمة هي جملة من الوسائل المادية والبشرية والطاقات التي تمتزج في العملية الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة. كما اتجه الفكر الإداري للاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية، فقد اعتبر العنصر البشري في الآونة الأخيرة مصدرا للاستثمار ، فهو يعد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ، وكما يقول (أفندي، 2003): "الإدارة الناجحة هي التي تخلق الإهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم و وظائفهم حيث يشعرون و كأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها ،، إذ أن نجاحه من نجاحها و فشله من فشلها".

- فالإبداع إستعداد فطري قابل للنمو و التطور و أيضا يمكن أن نتعلمه و نتدرب عليه مثل أي مهارات أخرى خاصة أننا في بيئة متغيرة يحتم علينا التطوير المستمر، فلا يمكن أن نصل إلى مستوى

أساليب تناسب العصر إلا بأفكار إبداعية . (بوقادي ، 2018 ، ص 07)

- وهذا ما أظهرته دراسة (مسغوني ، قدة ، 2018) حول الإبداع الإداري باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لدى عمال في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي يشمل فئتي التقنيين والإداريين حيث شملت الدراسة عينة بلغت من (33) عامل ، و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية.

- لذلك نجد أن موضوع الإبداع لدى الأفراد داخل المنظمة قد نال اهتمام الكثير من الأكاديميين و الممارسين في المجال الإداري منذ الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، عبر تطوير الذات و الإدارة بالذكاء و المنظمة المتعلمة. كما يفترض على المنظمات تشجيع الإبداع من خلال التحفيز و تعزيز الثقة بأنفسهم الذي قد يولد الولاء للمنظمة ، و ذلك بجعلهم يطرحون أفكارهم و آرائهم بما يتناسب مع العمل و إمكانية المساهمة في اتخاذ القرارات و منحهم بعض من الحرية في العمل ليوجه طاقته بالطريقة التي يريدونها نحو العمل المطلوب و كذا تدريبهم نحو تطوير مهاراتهم الإبداعية.

- و هكذا تزايد الإهتمام بمفهوم جديد هو التمكين الإداري ، حيث يعرف تمكين العاملين كأحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين و منحهم حرية التصرف. و أيضا إعادة هيكلة مراكز القوى و إعادة توزيع السلطة و لتطبيقه في المنظمة يحتاج إلى تغيرات و تعديلات متعددة منها سلوكية و نفسية و إدارية و حتى هيكلة المنظمة ككل. إلا أن إدراك أهمية التمكين الإداري للعاملين و فهم أبعادها و أهمية تطبيقه مازال محدودا خصوصا في الدول النامية.

(بوقادي ، 2018 ، ص ص 07 - 08)

- و في دراسة قاما بها (عديلة، بومجان ، 2018) حول التمكين الإداري لدى إطارات و مسيري مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء حيث شملت

الدراسة عينة بلغت (143) إطارا ، و من أهم النتائج المتوصل إليها أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

- وهناك باحثين إهتموا بالعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع الإداري كما سنحاول في هذا البحث دراسته ، فتوصلت دراسة قام بها (راضي، 2010) حول التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين وهي دراسة تمت على عينة عشوائية من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد عددها (37) موظفا ، و برهنت نتائج الدراسة أن وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين و محدودية إستجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

- فسنبذل من خلال دراستنا هذه معرفة مدى العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري، و في ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور حول التساؤل الرئيسي التالي : هل توجد علاقة إرتباطية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل لولاية وهران ؟

- و بغرض توضيح التساؤل الرئيسي فإننا نطرح مجموعة من التساؤلات كالتالي :

1- هل توجد علاقة إرتباطية بين تمكين العاملين وأبعاده و الإبداع الإداري و أبعاده لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل بولاية وهران ؟

2- هل يوجد تباين في تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل بولاية وهران تبعا للعوامل الفردية ؟

- أما التساؤلات الفرعية وهي كالتالي :

1- هل يوجد تباين في مستويات تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و

الفصل تبعا للعوامل الفردية ؟

2- هل يوجد تباين في الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل تبعا

للعوامل الفردية ؟

## 2- فرضيات البحث:

- إعتقادا على التساؤلات تم صياغة مجموعة من الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاده و

الإبداع الإداري وأبعاده لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل بولاية وهران.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تباين في تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال شركة

سوناطراك نشاط التمميع و الفصل بولاية وهران تبعا للعوامل الفردية.

## الفرضيات الجزئية :

1- يوجد تباين في مستويات تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل

تبعا للعوامل الفردية.

2- يوجد تباين في الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمميع و الفصل تبعا

للعوامل الفردية.

### 3- دواعي اختيار البحث:

- يتعلق البحث بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري بشركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل بولاية وهران ، و هناك مجموعة من الأسباب و الدوافع التي دفعتني لإختيار الموضوع تتمثل في :

- ميول و رغبة الباحثة للبحث في موضوع الإبداع.

- إهتمام الباحثة بموضوع البحث في دراسته ميدانيا.

- علاقة موضوع البحث بتخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

- أهمية الموضوع في تطوير المنظمة.

- يعد مفهوم التمكين بأبعاده ( التدريب ، الدافعية ، الإستقلالية ، تفويض الصلاحيات) مجالا حيا

للدراسة و البحث في منظمات الأعمال.

### 4- أهمية البحث:

- إن موضوع تمكين العاملين له أهمية خاصة لإرتباطه بمجموعة من المواضيع المهمة و على رأسها

موضوع الإبداع الإداري و غيرها من المواضيع التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها التنافسية.

فمفهوم الإبداع الإداري له علاقة وثيقة بموضوع تمكين العاملين و هما أساس تقدم المنظمة و

تطورها، و تبرز أهمية الدراسة من خلال :

1- أهمية المتغيرين (تمكين العمال و الإبداع الإداري) في ظل بيئة عمل شديدة التنافس ، خاصة في

ميدان الدراسة (مؤسسة سوناطراك) و دورها البارز في توليد الأفكار الإبداعية.

2- حيوية موضوع الدراسة و الندرة النسبية في البحوث و الدراسات التي تتعلق بتمكين العاملين و علاقته بالإبداع الإداري (على حد علم الباحثة) و الذي يعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث.

3- تتمثل الدراسة في إثراء الفكري للباحثة من الناحية العملية و العلمية ، من أجل التطور و الإرتقاء بالمسيرة العلمية و خاصة بالبحث.

4- إضافة نتائج علمية جديدة .

5- تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح مفاهيم تمكين العاملين و الإبداع الإداري و علاقة كلا منهما بالآخر.

#### 5- أهداف البحث:

- الهدف الرئيسي من الدراسة (تمكين العاملين و علاقته بالإبداع الإداري) هو معرفة مدى حجم العلاقة بينهما في مؤسسة سوناتراك ، حيث تندرج تحته مجموعة من الأهداف و هي كالتالي:

1- معرفة مستوى العلاقة بين كل من تمكين العاملين (كمتغير مستقل) و الإبداع الإداري (كمتغير تابع).

2- التحقق من صحة الفرضيات المطروحة للبحث.

3- تعرف الرؤساء و المرؤوسين أسلوب التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الفعالية الإدارية.

4- إثراء البحث العامي بمادة علمية يمكن أن تساهم في تزويد الباحثين في الدراسات مستقبلا.

5- إعطاء توصيات مناسبة تهدف إلى تحسين مستوى تمكين العاملين والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة وإستفادة منها في مؤسسات أخرى.

#### 6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث :

- تمكين العاملين: هو عملية إدارية تساهم في تشجيع العمال و دعمهم من قبل المسؤولين داخل المنظمة و منحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، و هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجابتهم على كل فقرة من فقرات الإستبيان (أداة الدراسة الخاصة بتمكين العاملين).

- الإبداع الإداري: هو القدرة و المهارة المعرفية و السلوكية تظهر لدى الموظفين و ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بالقدرة على حل المشكلات و تقبل التغيير داخل المنظمة ، و هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجابتهم على كل فقرة من فقرات الإستبيان (أداة الدراسة الخاصة بالإبداع الإداري).

## الفصل الثاني : تمكين العاملين

- تمهيد

1- مفهوم تمكين العاملين.

2- نشأة مصطلح تمكين العاملين.

3- النظريات المفسرة لتمكين العاملين.

4- أسباب و دواعي تبني تمكين العاملين بالمنظمة.

5- أهمية تمكين العاملين.

6- أهداف تمكين العاملين.

7- أنواع تمكين العاملين.

8- أبعاد تمكين العاملين.

9- خطوات تمكين العاملين.

10- نماذج تمكين العاملين.

11- مزايا و فوائد تمكين العاملين.

12- عوائق تطبيق تمكين العاملين.

- خلاصة الفصل

- تمهيد:

في ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة والتكنولوجيا الحديثة على المنظمات ساهمت في التطور الجوهري للفكر الإداري، وأتى بمدخل تمكين العاملين كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على مكانتها السوقية وتوسيعها. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم تمكين العاملين، نشأته، النظريات المفسرة للتمكين، أسبابه، أهميته، أهدافه، أبعاده، خطوات تمكين العاملين، نماذجه، مزاياه وفوائده وأخيرا عوائق تطبيقه بالمنظمة.

#### 1- مفهوم تمكين العاملين:

- يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يُسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل التمكين احد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية. (الكعبي، 2015، ص 08).

- فالتمكين يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الأساسي الذي تقوم عليها استراتيجيات المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات. بينما يعرف على أنه منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة أساسية للموظف وفق منهجية أو نموذج محدد ومخطط من اجل جعل الموظف قادرا على انجاز مهامه وما مطلوب منه. (الكعبي، 2015، ص 08).

## تعريف آخر:

- يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الباحثين حيث يعرف بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم أهداف المؤسسة وتحقيقها، ويعرف أيضا بأنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة. (عبد العال، 2019، ص 05).

- كما يعرف بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لتطوير خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات، وأيضا تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف أثناء المشاكل التي تواجههم خلال تأدية مهامهم التي تتعلق بأعمالهم من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت". (عبد العال، 2019، ص ص 05 - 06).

## 2- نشأة مصطلح تمكين العاملين:

- اشتقت كلمة التمكين "Empowerment" من كلمة القوة "Power"، قد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من برز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس ورافين" French & Raven اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجماع، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي

المقدرة على النمو وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل. (بن شعبان ، 2018 ، ص ص 21 - 22).

- وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن Potter من كلمة Power ولهذا جاءت كلمة القوة To have the ability to do أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما To be Able يكون الفرد قادرا واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدره على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات. وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية. (بن شعبان ، 2018 ، ص 22).

### 3- النظريات المفسرة لتمكين العاملين:

- بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد واحترامه)، ومن أهم تلك النظريات ما يلي: (العمري ، 2010 ، ص 03).

### 3-1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

- حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

### 3-2- نظرية الحاجات لماسلو:

- حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

### 3-3- نظرية x و y لدوجلاس ماكيجور:

- حيث افترضت أن المديرين نوعان x و y ، حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. بحيث يمثل y المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.(العمرى ، 2010 ، ص 03).

### 3-4- نظرية النظم:

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

### 3-5- النظرية الظرفية:

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

### 3-6- الجودة الشاملة:

- التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق.

### 3-7- منظمة التعليم: التي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار.
- ومما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.(العمري ، 2010 ، ص ص 04-05)

### 4- أسباب ودواعي تبني تمكين العاملين بالمنظمة:

- حدد " أفندي" مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني تمكين العاملين ، في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .

(العمرى ، 2010 ، ص 08)

#### 5- أهمية تمكين العاملين:

- يهتم التمكين الإداري بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك كسر الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، ويمكن تقسيم أهميه التمكين من خلال الرؤى التالية:

#### 5-1- منظور العاملين:

- تحقيق الانتماء : حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتهي له، ومن أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل .

• **المشاركة الفاعلة :** وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها حيث إن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة الهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف . (عبد العال، 2019، ص06).

• **تطوير مستوى أداء العاملين :** إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين فتحسين نوعية الإداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقمتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف .

• **اكتساب المعرفة والمهارة :** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون التنمية والتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورشات عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها سابقاً .

• **المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة :** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها المكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة لأنها قدمت كل ما تم ذكره

من مقدمات تدل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

• شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة .

• تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة. (عبد العال ، 2019 ، ص ص 06-07)

## 2-5- منظور المؤسسة :

- ويتضح أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المؤسسات وهي تتمثل فيما يأتي :

• زيادة ولاء العاملين للمؤسسة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه .

• زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية .

• مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير وهذا قد لا يوجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

• تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الإداء: فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها.

• تحسين نوعية القرارات والإنتاجية : يدعم إشراك الموظفين وتمكينهم الاستفادة من إبداعهم، حيث إن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على تحسين نوعية القرارات وبالتالي تزيد من تنافسية المؤسسة. فالتمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم ، كما تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة بداية المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقديم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجسم.

• تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل. (عبد العال ، 2019 ، ص ص 07 ، 08)

### 3-5- منظور المتعاملين مع المنظمات :

- العملاء الذين يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الكبرى، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الإداء والإنجاز وجودة الخدمات. (عبد العال ، 2019 ، ص ص 08)

## 6- أهداف تمكين العاملين: تتمثل أهداف التمكين الإداري فيما يلي:

- جعل الافراد داخل المؤسسة أقل اعتمادا على الإدارة في أداء عملهم.
- جعل العاملين المسؤولين عن نتائج أعمالهم.
- زيادة فرص الابداع والابتكار.
- تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء.
- تطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- زيادة الإنتاجية.
- يهدف الى تزويد القادة لمقدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم. (المالكي ، شعبي ، 2021 ،

ص 04)

## 7- أنواع تمكين العاملين:

- تشير العديد من الدراسات إلى انه هناك أنواع مختلفة لتصنيف تمكين العاملين، ويمكن

حصر هذه الأنواع من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (01): يبين أنواع تمكين العاملين.

التمكين الظاهري أو الإداري (الخارجي)	التمكين النفسي (الداخلي)
- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي ، تمكين العمل المتعلق بالنتائج، التمكين المادي ، التمكين الرسمي.	- التمكين على مستوى الأفراد ، التمكين السلوكي ، التمكين التحفيزي ، التمكين المعنوي ، التمكين الغير رسمي.

المصدر: (الكعبي ، 2015 ، ص 09)

- من خلال الجدول رقم (01) أعلاه نلاحظ انه لا يوجد اتفاق حول تحديد نوع معين للتمكين ولكنها لا تخرج من حدود النوع الإداري الخارجي ، والنوع النفسي (الداخلي) و الذي هو شعور و دافع داخلي إيجابي يتولد لدى الفرد نحو عمله و أن لديه الإستقلالية و التأثير و الجدارة في إنجاز عمله. (أبازيد ، 2010 ، ص 499)

- إذ انه لا يمكن تطبيق التمكين إلا من خلال ما تقدمه المنظمة بما يسهم في تحقيقه ، فضلاً عن ذلك لا يمكن الوصول إلى درجة التمكين إلا من خلال أفراد لديهم الدوافع الذاتية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله المنظمة). (الكعبي ، 2015 ، ص 09)

- و يعرف التمكين النفسي psychological empowerment : هو الشعور بالتأثير في الآخرين ، حيث لا يتحقق إلا بشعور الفرد بالكفاءة و أن كل ما يبذله ذو قيمة ، مما يمنح الفرد حرية تقرير المصير أي الإستقلال و السيطرة و السلطة و صنع القرار بحرية و بدون قيود. (أماني ، 2018 ، ص 21)

#### 8- أبعاد تمكين العاملين:

- تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد تمكين العاملين ومن بينها ما سنوضحه في الجدول لتالي:

الجدول رقم (02) : يبين أبعاد تمكين العاملين.

أبعاد تمكين العاملين	تعريف أبعاد تمكين العاملين
تفويض الصلاحيات	- إعطاء الرؤساء أجزاء من مهامهم وصلاحياتهم للمرؤوسين بعد حصولهم على التدريب المناسب وإحساسهم بالمسئولية تجاه نتائج أعمالهم.

<p>- لا بد من توفير التدريب المستمر والمنتظم من أجل زيادة مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان.</p>	<p><b>تدريب الموظفين</b></p>
<p>- درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذه لمهامه الوظيفية.</p>	<p><b>الإستقلالية</b></p>
<p>- العوائد المعنوية والمادية المستندة إلى الأداء لذوي الإبداعات والكفاءات.</p>	<p><b>الدافعية أو التحفيز</b></p>

المصدر: (المالكي ، شعبي ، 2021 ، ص 38)

#### 9- خطوات تمكين العاملين:

- يتم التمكين الإداري من خلال الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة إلى التمكين.

- في هذه الخطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين، ويوضح السبب أو

الاسباب الدافعة إلى تبني التمكين ، ومن ضمنها زيادة الأداء وزيادة الشعور بالثقة بالمديرين وبالمنظمة

أو رفع مستوى جودة العمليات الإدارية والمعلوماتية أو تنمية القدرات ومهارات المرؤوسين وتخفيف

عبي العمل على المدير.

**الخطوة الثانية:** تهيئة المديرين أو المسؤولين.

- لقد أشار الباحثون إلى أن الكثير من المديرين قد أمضوا الكثير من السنوات للحصول على القوة والسلطة , وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغير سلوكيات المديرين نحو التخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية لتنفيذ التمكين .

### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

- إن تحديد نوع القرارات والسلطات التي يتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين ويجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو التشغيلية اليومية .

### الخطوة الرابعة: اختيار الأفراد المناسبين.

- يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و مهارات التي تؤهلهم دون غيرهم للتمكين الوظيفي مثل الخبرة و المعرفة في مجال العمل ومهارات التفاوض مع الزملاء . (نعبي ، بن سليمان ، 2019 ، ص 09)

### الخطوة الخامسة: توفير التدريب و التوجيه.

- التدريب أحد المكونات الأساسية لدعم جهود تمكين العاملين ، حيث توفر المنظمة موارد تدريبية تتعلق بحل مشاكل الإتصال و رفع المستوى المهاري والفني للعاملين, ومتابعة وتقويم الأداء وتحسين الجودة.

### الخطوة السادسة: الاتصال و التواصل الفعال.

- يمكن أن تستخدم الإدارة خطة اتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المديرين ومن سيتم تمكينهم من العاملين ، ويحدد فيها رؤية ورسالة المنظمة ، والأهداف الاستراتيجية والنتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة.

### الخطوة السابعة: المشاركة بالمعلومات.

- لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم ومهامهم للمنظمة ككل ، ليساعدهم على إدارة العمل وضع أسس ومعايير النجاح .

### الخطوة الثامنة: تكوين فرق العمل.

- يعد استخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة وتخفيف الآثار السلبية للتغيير، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون افكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبالتالي يسهل إعادة تصميم العمل في ضوء المتطلبات الجديدة لتمكين الوظيفي .

### الخطوة التاسعة: التمكين

- يتم في هذه المرحلة النقل الطوعي لسلطة إنجاز الاعمال إلى مجموعة أفراد لديهم القدرة والمهارة والفهم التام للمتطلبات العمل دون تدخل الإدارة، ويقتصر دور الإدارة على توفير الموارد والمعلومات وتأهيل الموظفين فنيا ونفسيا وسلوكيا ، والثقة بهم ولكي ينجح التمكين يجب وضع برنامج للحوافز والمكافآت يرتبط بتحقيق الأهداف .

### الخطوة العاشرة: تقييم النتائج.

لا يمكن تغيير بيئة عمل بين عشية وضحاها، ولهذا يجب تقييم عملية التمكين من خلال تقييم نتائج العمل المترتبة عليها، مثل معدلات إنجاز في الأداء، معدلات الغياب، دوران العمل، الرضا

الوظيفي، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.(نعبي ، بن سليمان ،

2019 ، ص 09)

#### 10- نماذج تمكين العاملين:

- للوصول أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر تمكين العاملين ومنها:

#### 10-1- نموذج Conyen & Kanungo :

- عرف (Conyen & Kanungo) التمكين لمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". وتم تركيزهم على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح

الدور، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 2-10- نموذج التمكين التدريجي Spectory :

- يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إسكا بهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.

(بن شعبان ، 2018 ، ص 34)

### 3-10- نموذج الخطوات الثلاث ل Ranolphs :

- يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

- غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من

الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم

على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفدها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها، ويميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين. (بن شعبان ، 2018 ، ص 35)

#### 4-10- نموذج Tompeters:

- يقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل. و ينصح بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة، ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد العاملين. و أيضا ينصح بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة.

#### 5-10- نموذج Spritzer :

- يعتمد هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري

يهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما: عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد إعتامادا على مجموعة عوامل متداخلة وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم من تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق. (بن شعبان: 2018، 36)

#### 6-10- نموذج Bayerlien & Harris :

- قدم كل من هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة. (بن شعبان ، 2018 ، ص 37)

#### 11- مزايا وفوائد تمكين العاملين:

- يرى Umiker أن تمكين العاملين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي:

#### 11-1- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

- ارتفاع الإنتاجية .
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .
- تحقيق مكانة متميزة .

- زيادة القدرة التنافسية .
- زيادة التعاون على حل المشكلات .
- ارتفاع القدرات الابتكارية .

#### 2-11- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
- تنمية الشعور بالمسؤولية .
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة. (العمري ، 2010 ، ص ص 10-11)

#### 12- عوائق تطبيق تمكين العاملين:

- من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضامراً جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها: تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين. ويرى الباحث انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.
- تبني مفهوم القيادة التحويلية.
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية. (بن شعبان ، 2018 ، ص 30)

#### خلاصة الفصل:

- إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة. وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في السياسات والإستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

## الفصل الثالث: الإبداع الإداري

- تمهيد.

1- مفهوم الإبداع الإداري.

2- خصائص الإبداع الإداري .

3- أنواع الإبداع الإداري.

4- مدخلات و مخرجات المنظمة الإبداعية.

5- النظريات المفسرة للإبداع الإداري.

6- مراحل الإبداع الإداري.

7- أهداف الإبداع الإداري.

8- أبعاد الإبداع الإداري.

9- محفزات الأبداع الإداري.

10- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري.

11- مهارات القائد المبدع .

12- عوائق الإبداع الإداري.

13- العلاقة بين الإبداع الإداري وتمكين العاملين.

- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

أصبح التميز في عالم الأعمال السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها، لذا سعت هذه الأخيرة إلى الإتيان بالجديد بالتركيز على الإبداع، فالإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة و الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة ,ولذلك فإن حاجة المؤسسات إليه حاجة ملحة تفرضها التغيرات السريعة والمتجددة في بيئة العمل التي تتطلب التحسين والتغير في العمليات الإدارية وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل . وفي فصلنا هذا سنتطرق إلى الإبداع الإداري ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه من خلال مختلف العناصر من بينها تعريف الإبداع الإداري، أنواعه، خصائصه، أنواعه، النظريات المفسرة للإبداع، مراحلها، أهميته، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، مهارات القائد المبدع وعوائق الإبداع الإداري.

### 1- مفهوم الإبداع الإداري:

- يعرف (أبو فارس، 1990 ) الإبداع الإداري على أنه: القدرة على إبداع أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المؤسسات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل، وهذا يعني أن الإبداع الإداري عملية تضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة:

- **العنصر الأول:** يتمثل في الفكرة القيادية والرؤيا المتميزة للإبداع الإداري .
- **العنصر الثاني:** فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.
- **العنصر الثالث:** يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل.

- أما (القاسيمي، 2002) عرفته بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع.

- ويرى (العازمي، 2006) أن الإبداع الإداري هو "قدرة الأفراد العاملين على إستخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وإبتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق منفعة العامة". (مومي ، 2019 ، ص 51)

- تعريف آخر: وهو قدرة الفرد على إنتاج شيء جديد أو الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه في العمل ، وهو القدرة على التفكير بطريقة إبداعية من خلال المهارات الأساسية الثلاثة :  
الطلاقة ، المرونة والأصالة. (صوافطة ، 2008 ، ص 31)

- ومن وجهة نظر أخرى: هي أن الإبداع هو القدرة على التكوين ، تكوين الأفكار الجديدة و تكوين المعرفة . وهذا هو السبب في أن الشركات تنفق ملايين الدولارات على عقد الدورات التدريبية ، غير أن الأمر لا يقتصر على ذلك أنه يتجاوز حدود توليد الفكرة ليصل إلى وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ .  
يتمسك الخبير الإداري "موس كانتر moss kanter" بفكرة : (أن الفكرة الجديدة الجيدة لا تعني سوى القليل – عدا المخاطرة – إذا لم تتوج بالإمتياز عند التنفيذ) ، و هكذا فإنك لو كنت تملك الكثير من الأفكار غير المألوفة تكون خلاقا ، و إذا ما تمكنت من تحويلها إلى شيء ذي قيمة تكون مبدعا.

(العطائي ، 2003 ، ص ص 15-16)

- و يرى (Seng, et al., 2011): أن الإبداع الإداري هو عملية تبني أنظمة إدارية جديدة لممارسة أعمالها وذلك لرفع أداء المنظمة، حيث يركز على الإدارة وكذلك الهيكل التنظيمي بدلا من المنتج والعملية. فالإبداع الإداري ما هو الا مجموعة من الأفكار والتوجهات في المنظمة والتي تهدف إلى خلق

النظم والأساليب والخدمات والسياسات لرفع إنتاجية المنظمة في مجال نشاطاتها. (زياد ، الزغول ، 2018 ، ص 16)

- تعريف آخر: هو المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته عن الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ، ويتم هذا التغيير الواعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات أو النواقص أو المتغيرات في المعرفة . وهو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم و أشكال فنية ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة . (شلابي ، قبوقب ، 2020 ، ص 126)

## 2- خصائص الإبداع الإداري :

- إن الإبداع الإداري يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات في عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي:

- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.
- **الإبداع يمثل الجديد:** هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة لسوقية وتطويرها.
- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) او نقلها إلى مجال آخر لن تستخدم فيه من قبل.
- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج في السوق على الآخرين، وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الابداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه سمة السبق في الإبداع أي يكن صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والادخال إلى ما هو جديد.

• الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديدة في خلق طلب فعال ولإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة. (مرواني ، 2021 ، ص 34)

- وبصفة عامة للإبداع التنظيمي عدة خصائص من أهمها ما يلي:

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار.
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفا، رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام مميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. (مسغوني ، قدة ، 2018 ، ص 10)

### 3- أنواع الإبداع الإداري :

- صنف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات و المؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع

بما يلي :

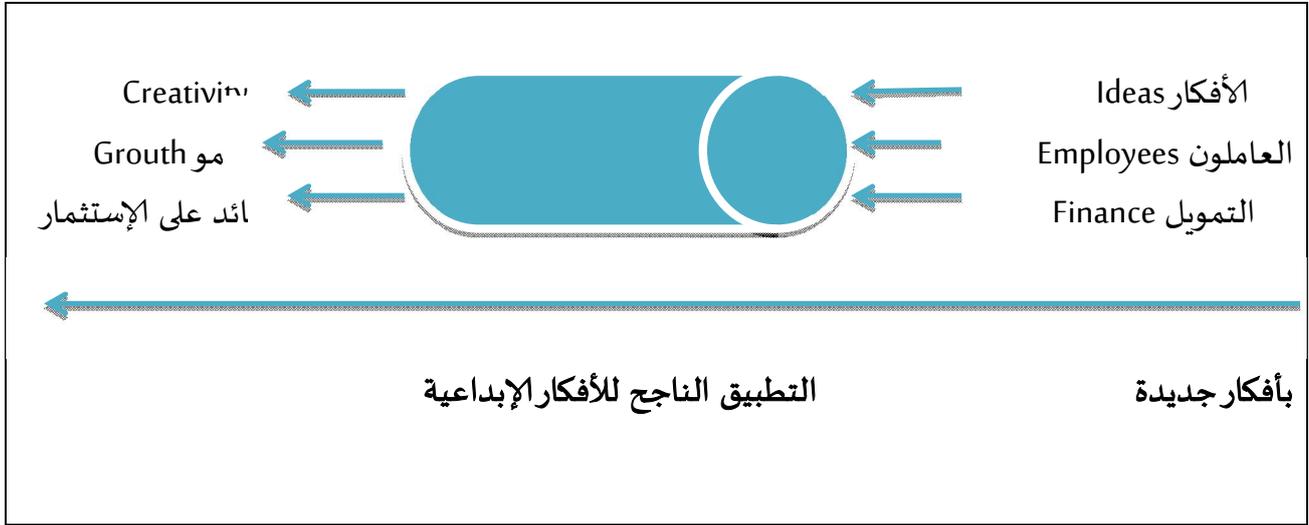
- إبداع يرتبط بالأهداف ، ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ، ويتضمن القواعد و الأدوات و الإجراءات و إعادة تصميم العمل و تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم.
- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة ، ويتضمن إنتاج منتجات و خدمات جديدة.
- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين ، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
- إبداع يرتبط بالعملية ، و يركز على الكفاءة و الفعالية ، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة ، تشمل عمليات التشغيل و إدارة الموارد البشرية.

➤ وقد يكون الإبداع جذريا يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المنظمة ، أو قد يكون جزئيا يؤدي

إلى تغييرات ثانوية ، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له. (بترس ، 2020 ، ص 152)

4- مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية: سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(01) يوضح مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.



المصدر: (عاكف ، 2007 ، ص 15)

5- النظريات المفسرة للإبداع الإداري:

- قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم ، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الإداري ، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وأهم النظريات هي :

1-5- نظرية 1958 March and pimom:

- فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض لها المؤسسات ، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، وتمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء ، عدم الرخاء ، بحث ،

وعي، و بدائل ثم إبداع ، حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية ) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية).

#### 2-5- نظرية Burns and stalker :

- وكانا أول من أكدا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم 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 و المعلومات ومعالجتها .

#### 3-5- نظرية Wislon 1966 :

- بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة ، وهي إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير 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 المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات 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 . (مومي ، 2019 ، ص ص 57 ، 58)

#### 4-5- نظرية Haroey and will 1970 :

- انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة ، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقا ، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو

الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية و العضوية ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها .

#### 5-5- نظرية Hamg and aiken 1970 :

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

- مرحلة التقييم : تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March and simon)
- مرحلة الإعداد : الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .
- مرحلة التطبيق : بدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .
- مرحلة الروتينية : سلوكيات ومعتقدات تنظيمية . (مومي ، 2019 ، ص ص 58 ، 59)

#### 6- مراحل الإبداع الإداري :

- يحدد "مشهور" ستة مراحل للإبداع تتمثل في ما يلي :

المرحلة الأولى : الإعداد ، و هي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية ، و تقوم على دراسة الأبحاث و المعلومات ذات العلاقة بموضوع ما.

المرحلة الثانية : الإندماج مع المشكلة و هي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا و الإهتمامات و الحقائق و الأبعاد ، بمعنى معاشتها بكامل تفاصيلها .

المرحلة الثالثة : إحتضان المشكلة ، في هذه المرحلة إجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما إستوعبها العقل الواعي ، دع العقل الباطن و الذي يحتوي على عملية الإبداع و الإبتكار و التجميع يبحث عن حلها.

المرحلة الرابعة : الوصول إلى الحل ، تجتمع مرحلتا الإعداد و الإحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على عقلك الواعي ، فتقول (وجدتها).

المرحلة الخامسة : التقييم ، و هي مرحلة إختيار و تحميص الأفكار و تطبيق المعايير عليها و من ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.

المرحلة السادسة : التطبيق ، و هي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة و مفيدة و قيمة و عملية. (سعدون ، غياث ، بزايد ، 2017 ، ص 193)

#### 7- أهداف الإبداع الإداري :

- يمكن تلخيص العناصر التي تبرز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية :
- الإبداع هو أحد وسائل بناء و نمو المؤسسات و كذلك مواجهة المشكلات و تحديات المستقبل و الإستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى.
- الإبداع ينشط و يعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح و قيادة السوق.
- يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة.
- تطوير إنتاج سلع و خدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين.
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد و منافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية. (بوقابة ، 2015 ، ص ص 120 - 121)

## 8- أبعاد الإبداع الإداري :

- كثيرا ما تصطدم المنظمات السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية بالبيئات المحيطة وعوائقها ، و صعوبة التعامل معها تحتاج الإدارة فيها على إنتهاج الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة ، و المطلوب هو قدرة المنظمات على إكتشاف المؤهلات و الكفاءات الإبداعية التي تنتشلها و تخرجها من الأزمات و تعطيها ميزة تنافسية ، و تساهم في بقائها و إستمراريتها . لذا تعمل على تعزيز الإبداع لديها ، و التركيز على إيجاد الأفكار الخلاقة و غيرها من الأساليب الإبداعية كما أن هناك إجماع من قبل الباحثين على أن هناك مجموعة من الأبعاد هي :

➤ **الأصالة :** هي إنتاج ما هو غير مألوف ، و ما هو بعيد المدى ، و ما هو ذكي و حاذق من الإستنتاجات.

➤ **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية.

➤ **الحساسية:** إكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد.

➤ **المخاطرة:** هي أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار و أساليب جديدة و البحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على إستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

➤ **المرونة :** تنوع و إختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع و قدرته على التغيير أو تحويل مسار

تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف. (الحميش ، 2018 ، ص ص 18 ، 19)

## 9- محفزات الإبداع الإداري:

- وفقا لدراسة سلمان (2013) ، فإن مراحل الإبداع الإداري تتمثل في التالي:

➤ **الموارد البشرية:** تعتبر الأساس في كافة المنظمات، لذلك يجب على أي منظمة القيام بالتالي:

- تدريب و تطوير أفرادها بشكل دوري ومستمر.

- توفير الحرية والأمان الوظيفي لأفرادها.
- رعاية ودعم المبدعين ، فعند رعايته ودعمه وتشجيعه سوف يرتفع مستوى إبداعه والذي سوف ينصب لصالح المنظمة.

### ➤ عوامل الهيكل التنظيمي: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

- الهيكل التنظيمي: في هذا النوع تكون السلطة غير مركزية بحيث يستطيع الفرد التفكير و التحرك بحرية.
- توافر الموارد: أن تتوافر الموارد المالية و المادية في المنظمة تسهل عمل المبدعين و تدعمهم و تشجعهم.
- توافر نظم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال : تسهل هذه النظم على الأفراد عمليات التجميع و المشاركة و التواصل فيما بينهم .

### ➤ الثقافة التنظيمية السائدة: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

- تحمل المخاطر: المنظمات ذات الثقافة المرنة والداعمة للإبداع تشجع الأفراد المبدعين على المخاطرة دون تحميلهم مسؤولية الفشل والخسائر حيث يعتبر الفشل في هذه الثقافة نوع من التعلم و الإدراك.
- قبول الغموض: حيث تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها المبدعين على الخوض في الأفكار و التجارب و الممارسات المستقبلية الغير معروفة أو الغامضة لغاية الوصول لأفكار و نتائج إبداعية.
- الرقابة المنخفضة: المنظمات التي تقلل أو تخفض درجة إجراءات الرقابة و القوانين و السياسات للحد الأدنى ، تساهم في فتح مجال أمام المبدعين سواء الأفراد أو الجماعات للنهوض بكل ما لديهم من طاقات وقدرات وأفكار للوصول إلى التميز والتفوق. (الصدفي ، 2018 ، ص 47)

## 10- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري :

- من بين العوامل الأساسية المؤثرة على الإبداع الإداري هي كالتالي:

- **العامل الفسيولوجي:** وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.
- **العامل النفسي أو السيكولوجي:** وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع، حيث بيّنت الدراسات المختلفة أنّ هناك دوافع معينة للعاملين المبدعين وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى الجدية والرغبة في التعرف والاستطلاع.
- **ويين Williams بأن العامل الاجتماعي للفرد يلعب دوراً مؤثراً في الجانب الإبداعي نظراً لارتباط ذلك ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً مع الإبداع، وتشتمل العوامل الاجتماعية على جوانب مختلفة التي تلعب دوراً فعالاً في تكوين الشخصية الإبداعية كالأسر والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والمجتمع المحيط.**  
(خصاونه ، 2007 ، ص 37)

## 11- مهارات القائد المبدع:

- يتميز القائد المبدع بالعديد من المهارات التي تظهر من خلال ممارساته في المنظمة و سنوضح

البعض منها :

### ➤ المهارات النفسية :

- **الشخصية :** يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام ، و إذ جاز لنا تحليل عوامل الشخصية ، و مكونات الشخصية هي النواحي الجسمية و العقلية و المعرفية و المزاجية و الخلقية و البيئية . فالشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية و المكتسبة.

• **الصفات :** وهي عديدة منها : الصفات الإنسانية (كالقدرة على الإقناع و التعبير عن الرأي و إدارة النقاش) ، الصفات الفكرية (كالقدرة على التحليل و التفكير) ، و الصفات الفنية (كالقدرة على القراءة و التعبير و استخدام الوسائل العلمية).

• **الثقة بالنفس :** بمعنى دعم المبادئ الإدارية و العمل الإداري.

• **الثقة بالآخرين :** هي عنوان المودة و رمز الإحترام و تسمح للعمال إطلاق العنان لمشاعرهم الإيجابية تجاه قائدهم.

• **الرعاية النفسية للموظفين .**

• **تنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية.**

- وهناك العديد من المهارات من عدة جوانب و هي : المهارات الأخلاقية ، المهارات الثقافية ، المهارات السياسية ، المهارات القيادية ، المهارات السياسية ، و المهارات الإدارية (كإدارة الإجتماعات و إدارة الوقت). (بطرس ، 2020 ، ص ص 159 - 160)

## 12- عوائق الإبداع الإداري:

- توجد عدة معوقات للإبداع الإداري ، و ما أهم تلك المعوقات التي تحول دون الإبداع في بيئة العمل و من أهمها :

• **المناخ الإداري السيء :** مثل عدم التركيز على نظام الحوافز و إعطاء المكافآت لغير مستحقها و عدم وجود الدعم المادي و المعنوي للعاملين.

• **التطبيق الإداري السيء :** مثل فقدان حرية التصرف أو عدم وجود إختيارات في القرارات و كيفية تطبيقها.

• **التقويم و الضغط النفسي :** أن يكون إجراء التقويم غير مناسب و الضغط على العاملين للإنتاج بدون تحديد الناتج المتوقع.

- الضغط الزمني : كعدم وجود وقت كافي لتقديم موقف ما .
- هيمنة القادة والإداريين المفتقرين للمعرفة و المهارة الإدارية اللازمة.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، فغياب الدعم و المساندة للعمل الجماعي قد يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة و تراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.
- الإعتماد المفرط على الخبراء ، حيث الذين يأتون من خارج المنظمة يتم النظر إليهم على أنهم القادرون على حل المشكلات و بقية أعضاء المنظمة الذي تتوفر لديهم المهارة و الخبرة قد تفوق ذلك الموجودة لدى هؤلاء الخبراء. (ريتنا ، العلي ، 2013 ، ص ص 42 ، 43)

### 13- العلاقة بين الإبداع الإداري وتمكين العاملين:

- إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري، حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فالعنصر البشري هو المجدد والمطور للتكنولوجيا والمؤسس للبنى التحتية في المنظمة، وهو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى بالمنظمة و بالتالي لا بد من الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطرق تشجعه على ذلك. ويرى ملحم أن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار،

وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل وتحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونبل رضاه، وهذا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي. (معراج ، 2015 ، ص 45)

- الإبداع الإداري كنتيجة لا يمكن أن يتحقق دون ممارسات خاصة تبتعد عن المألوف من خلال اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها التمكين، حيث أن الإبداع يعتبر سلوكا تنمويا يعزز لدى العاملين القدرة على النبوغ وحل المشكلات، وحس المسؤولية، وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه، حيث أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعا عندما يمكنون، من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية وإشراكهم في تقييم وحل المشكلات، ومن خلال توفير المعلومات اللازمة والكافية، حيث أكدت الدراسات علاقة طردية فكلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى العامل زادت احتمالية نزوحه إلى تقديم الحلول والمبادرات الإبداعية والعكس صحيح، فغياب التمكين بصورة عامة يعتبر من أهم معوقات الإبداع الإداري. ومن أجل التأكد من صحة هذه العلاقة سنحاول استعراض بعض الدراسات الغربية التي تناولت علاقة التمكين بالإبداع الإداري وهي :

- وجدت دراسة (Tohmas & ve lthouse 1990) أن هناك علاقة وطيدة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، مما يجعل ارتفاع مستويات التمكين تساهم بشكل فعال في إبداع العاملين.

- أما دراسة (Goestch.& stanly 2006) فتري بان أهمية التمكين تنبع من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها، من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها.

- وأكدت دراسة (jane smith 2007) على أن التمكين يفيد المنظمة في تحسين خدماتها المقدمة لعملائها ويجعلهم أكثر اتصالا معها، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وقدرتها على الإبداع والتحسين.

(أحمد ، 2018 ، ص 37)

## خلاصة الفصل:

- من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن المنظمات تسعى للحدثة والابداع وهذا ما تطرقنا له من خلال مفهوم الإبداع الإداري باعتباره إحداث شيء أو إثيان شيء جديد، ومنه يرى أن الإبداع يحظى بالاهتمام البالغ ، فالمؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب ولا ريب فيه أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية.
- 2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية.
- 3- أدوات الدراسة الإستطلاعية و مواصفاتها.
- 4- عينة الدراسة الاستطلاعية و مواصفاتها.
- 5- الصدق و الثبات لمقياس تمكين العاملين.
- 6- الصدق و الثبات لمقياس الإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

تمهيد.

- 1- أهداف الدراسة الأساسية.
- 2- عينة الدراسة الأساسية.
- 3- خصائص العينة.
- 4- مكان وزمان إجراء الدراسة الأساسية.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- خلاصة الفصل.

- تمهيد:

بعد تقديم موضوع الدراسة وما تضمنته من تساؤلات وفرضيات وتعريف إجرائية وأهمية الدراسة وأهدافها والخلفية النظرية لكلا المتغيرين، لجأنا إلى خطوة أخرى مهمة لفهم العلاقة وكذلك الوصول إلى نتائج موضوعية ومعتمدة، هي الدراسة المنهجية التي سنتطرق إليها في هذا الفصل، والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. حيث سيتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، أهدافها ومكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية، عينة الدراسة ومواصفاتها، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية للأداة، المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على عينة وحجم المجتمع الأصلي .
- التحقق من صلاحية الأداة بعد حساب بعض الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).
- التعرف على أهم الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء تطبيق الدراسة الأساسية من أجل تجاوزها.
- الاطلاع على الميدان لأخذ معلومات تساعدنا وتسهل الشروع في الدراسة الأساسية.

2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

- تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 19 إلى 23 مارس 2023 ، وتم إجراء الدراسة في شركة سوناطراك (نشاط التمييز و الفصل) بوهران في مختلف المصالح والأقسام.

3- أدوات الدراسة الإستطلاعية ومواصفاتها:

- اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات ، بحيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة قصد الحصول على معلومات و آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موضوع معين . استخدمت أداتان لجمع بيانات هذه الدراسة وهما :

1- الأداة الأولى تقيس " تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التميين و الفصل".

2- الأداة الثانية تقيس " الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التميين و الفصل".

3-1- تعريف مقياس تمكين العاملين: تم بناء مقياس التمكين الإداري من طرف حسن عبد السلام

علي عمران (2017) ، ويحتوي على 24 فقرة موزعة على 4 ابعاد وهي :

الجدول رقم (03) يمثل أبعاد مقياس تمكين العاملين و عدد فقراته

توزيع الفقرات	عدد الفقرات	ابعاد التمكين الاداري	
6-1	06	التعليم والتدريب	1
12-7	06	الدافعية	2
18-13	06	الاستقلالية	3
24-19	06	تفويض الصلاحيات	4

- و يقاس بمقياس ليكرت الثلاثي وهي : موافق (03)، محايد (02)، غير موافق (01).

2-1- تعريف مقياس الإبداع الإداري: من اعداد الباحثة سعدون سمية، (2020) ، ولقد احتوى

مقياس الإبداع الإداري على 24 فقرة تكون الإجابة على فقراته وفق سلم ليكارت الخماسي الدرجات

كالآتي : لا أوافق بشدة ، لا أوافق، لا أدري، أوافق، أوافق بشدة. وفقراته موزعة على ستة أبعاد يوضحها

الجدول.

الجدول رقم (04) يبين توزيع الفقرات على أبعاد استبيان الإبداع الإداري.

توزيع الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد
من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 04	04	الأصالة
من الفقرة رقم 05 إلى الفقرة رقم 09	05	الطلاقة الفكرية

من الفقرة رقم 10 إلى الفقرة رقم 13	04	المرونة الذهنية
من الفقرة رقم 14 إلى الفقرة رقم 17	04	الحساسية للمشكلات
من الفقرة رقم 18 إلى الفقرة رقم 21	04	قبول المخاطرة
من الفقرة رقم 22 إلى الفقرة رقم 24	03	الخروج عن المألوف

- ولقد احتوى الاستبيان على الفقرات ذات الاتجاه السالب وفقرات ذات الاتجاه الموجب وهذا ما يبينه الجدول .

#### الجدول رقم (05) يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه قبل التحكيم

الفقرات ذات الاتجاه السالب	الفقرات ذات الاتجاه الموجب
-24-22-19-18-11-06-05-04	-16-15-14-13-12-10-09-08-07-03-02-01 -23-21-20-17

- يوضح الجدول أعلاه توزيع الفقرات من حيث الاتجاهين السالب والموجب.

**طريقة إعطاء الأوزان:** خصص في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة أوافق بشدة الوزن 05 ، ولفئة أوافق الوزن 04 ، ولفئة لا أدري الوزن 03 ، ولفئة لا أوافق الوزن 02 ، ولفئة لا أوافق بشدة الوزن 01. بينما خصص في الفقرات ذات الاتجاه السالب لفئة أوافق بشدة الوزن 01 ولفئة أوافق الوزن 02 ، ولفئة لا أدري الوزن 03، ولفئة لا أوافق الوزن 04 ، ولفئة لا أوافق بشدة الوزن 05. وهذا ما يبينه الجدول رقم (06).

#### جدول رقم (06) يبين طريقة ترميز الأوزان لفقرات استبيان الإبداع الإداري

أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	الموجب
1	2	3	4	5	السالب

#### 4- عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها:

##### 4-1- عينة الدراسة الإستطلاعية:

-يمثل العمال بمؤسسة سوناطراك (نشاط التمييز والفصل) للغاز الطبيعي بوهران مجتمع الدراسة في البحث ، حيث أن موضوع دراستنا يتعلق بتمكين العاملين و علاقته بالإبداع الإداري فمجتمع البحث من الإداريين يتكون من 300 عامل ، وتم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة قصدية حيث كان عدد عينة الدراسة (34) إطار بالمؤسسة من مختلف الأقسام والمصالح.

##### 4-2- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

- الجنس:

الجدول رقم(07) يمثل متغير الجنس لدى العينة الاستطلاعية (ن=34)

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
44,1%	15	ذكر
55,9%	19	أنثى
%	34	المجموع

- يبين الجدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال متغير الجنس ، حيث بلغ عدد

الذكور 15 ذكرا بنسبة قدرت (44%) ، كما بلغ عدد الإناث 19 أنثى قدرت نسبتهم ب (55%).

- الحالة المدنية:

الجدول رقم (08) يمثل متغير الحالة المدنية لدى العينة الإستطلاعية (ن=34)

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	6	17%
متزوج	26	76%
مطلق	2	5%
المجموع	34	100%

- يبين الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال متغير الحالة المدنية ، حيث بلغ عدد الأعزاب 6 بنسبة قدرت (17%) ، كما بلغ عدد المتزوجين 26 قدرت نسبتهم ب (76%) أما عدد المطلقين هو 2 قدر ب (5%).

- السن:

الجدول رقم (09) يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=34)

المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
42,24	57	29	السن

- يبين الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال متغير السن ، حيث الحد الأدنى لسن العينة هو 29 سنة ، كما أن الحد الأقصى هو 57 سنة أما المتوسط الحسابي لمتغير السن هو 42,24.

- الأقدمية:

الجدول رقم (10) يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=34)

الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	
2	31	14,79	الأقدمية

- يبين الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال متغير الأقدمية ، حيث الحد

الأدنى لأقدمية العينة هو 2 سنة (سنتين) ، كما أن الحد الأقصى هو 31 سنة أما المتوسط الحسابي

لمتغير الأقدمية هو 14,79.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11) يمثل متغير المستوى التعليمي لدى العينة الاستطلاعية(ن=34)

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%100	34	جامعي
%100	34	المجموع

- يبين الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال متغير المستوى التعليمي، حيث

أن كل أفراد العينة 34 فرد لهم نفس المستوى (مستوى جامعي) بنسبة قدرت ب (100%).

- الفئة المهنية:

جدول رقم (12) يمثل متغير الفئة المهنية لدى العينة الإستطلاعية (ن=34)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
%100	34	إطارات
%100	34	المجموع

- يبين الجدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال متغير الفئة المهنية، حيث أن

كل أفراد العينة 34 فرد من نفس الفئة المهنية (إطارات) بنسبة قدرت ب (100%).

#### 5- الصدق و الثبات لمقياس تمكين العاملين:

#### 5-1- صدق الإتساق الداخلي لمقياس تمكين العاملين:

قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية لمقياس تمكين العاملين باستخدام الاتساق الداخلي من

خلال الكشف عن العلاقة بين كل بعد وفقراته وبين الأبعاد والبعد الكلي للمقياس

وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (13) يبين الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس تمكين العاملين بفقراته

مقياس تمكين العاملين	
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد التدريب و التعليم بفقراته
0,44**	1 يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم.
0,59**	2 التمكين الإداري يساعد المرؤوسين على الاستفادة مما تعلموه.
0,65**	3 توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.
0,72**	4 يساهم التمكين الإداري في إعداد قيادات إدارية كفؤه.
0,46**	5 يساهم التمكين الإداري في تطوير معارف ومهارات المرؤوسين.
0,43*	6 يساهم التمكين الإداري في تحسين مخرجات العملية التدريبية.
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد الدافعية بفقراته
0,33*	7 ينجز المرؤوسين أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم.

0,38*	يساهم التمكين الإداري في الدفع نحو الإبداع والتميز في العمل.	8
0,69**	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.	9
0,67**	يساعد التمكين الإداري المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.	10
0,82**	تعتمد الإدارة على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية في عملية التمكين	11
0,21	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس.	12
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده الإستقلالية بفقراته	
0,74**	يتمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.	13
0,44**	التمكين الإدارة يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على أعمالهم.	14
0,60**	يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين بحرية التصرف في أداءهم للأعمال.	15
0,56**	يشعر المرؤوسين بالرضا عن أداءهم لأعمالهم عند تمكينهم.	16
0,50**	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.	17
0,57**	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من رؤسائهم عند تمكينهم.	18
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده تفويض الصلاحيات بفقراته	
0,86**	تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	19
0,61**	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة.	20
0,42*	يلتزم المرؤوسين بحدود السلطة الممنوحة لهم.	21
0,83**	يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.	22
0,69**	تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لعملية انجاز أعمالهم.	23
0,78**	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تفويض سلطة القرار بهم.	24

ملاحظة:

\*\* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,01).

\* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,05).

- يبين الجدول رقم (13) دراسة الخصائص السيكومترية لمقياس تمكين العاملين باستخدام صدق

الاتساق الداخلي من خلال الكشف عن العلاقة بين كل بعد و فقراته ، حيث أن كل الفقرات و أبعادها

ظهرت من خلال قيم الارتباط أنها قيم دالة عند (0,01) ، إلا الفقرة رقم 12 لبعء الدافعية فهي غير دالة بحيث أن القيمة الارتباطية هي (0,21) أقل من (0,30) و مستوى الدلالة هو (0,22) و هي أكبر من (0,01) بمعنى أنها قيمة غير دالة و تحذف الفقرة من المقياس.

جدول رقم (14) يبين الاتساق الداخلي للبعء الكلي لمقياس تمكين العاملين بأبعاده

البعء	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
بعء التعليم و التدريب	0,63**	0,01
بعء الدافعية	0,83**	0,01
بعء الإستقلالية	0,83**	0,01
بعء تفويض الصلاحيات	0,88**	0,01

ملاحظة:

• \*\* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,01).

- يبين الجدول رقم (14) دراسة الخصائص السيكومترية باستخدام صدق الاتساق الداخلي للبعء الكلي لمقياس تمكين العاملين و بأبعاده من خلال الكشف عن العلاقة بين البعء الكلي وبعاده للمقياس ، حيث أن كل الأبعاد والبعء الكلي للمقياس ظهرت من خلال قيم الارتباط أنها قيم دالة عند (0,01).

5-2- ثبات مقياس تمكين العاملين:

للكشف عن مستويات ثبات مقياس تمكين العاملين الاعتماد على الأساليب الاحصائية المتمثلة في طريقة ألفا كرونباخ وطريقة جوتمان.

جدول رقم (15) يبين مستويات ثبات مقياس تمكين العاملين

مقياس تمكين العاملين	معامل جوتمان	معامل ألفا كرونباخ
	0.86	0.86

- يبين الجدول رقم (15) أنّ معاملات الثبات حسب جوتمان وألفا كرونباخ هي على التوالي تساوي

وهي قيم تدل على ثبات مقياس تمكين العاملين المستخدم في الدراسة.

#### 6- الصدق و الثبات لمقياس الإبداع الإداري:

##### 6-1- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع الإداري:

قمنا بدراسة الخصائص السيكومترية لمقياس الإبداع الإداري باستخدام الاتساق الداخلي من خلال

الكشف عن العلاقة بين كل بعد وفقراته وبين الأبعاد والبعد الكلي للمقياس وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16) يبين الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد مقياس الإبداع الإداري بفقراته

مقياس الإبداع الإداري		
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد الأصالة بفقراته	
0,76**	1	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.
0,83**	2	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.
0,79**	3	تزعجني روتينية انجاز العمل.
0,59**	4	أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة الفكرية بفقراته	
0,69**	5	لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
0,46**	6	أجد صعوبة في اثارة عدة أفكار في مدة قصيرة.
0,53**	7	لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.
0,38*	8	أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.
0,56**	9	أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعد المرونة بفقراته	
0,53**	10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.
0,58**	11	مع زملاء العمل، أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم جدواه.
0,69**	12	أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.

0,37*	أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.	13
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده الحساسية بفقراته	
0,73**	غالباً ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	14
0,57**	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	15
0,74**	عادة ما أتوقع حلولاً لمشاكل العمل.	16
0,74**	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	17
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده قبول المخاطرة بفقراته	
0,66**	خوفي من الإخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.	18
0,54**	في عملي عندما يتطلب الأمر مني أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعاً عن أفكارتي.	19
0,73**	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.	20
0,65**	يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.	21
قيم الارتباط	الاتساق الداخلي لبعده الخروج عن المألوف بفقراته	
0,87**	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.	22
0,83**	عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكاراً جديدة لمواجهةها.	23
0,91**	أبدع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.	24

ملاحظة:

\*\* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,01).

\* تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0,05).

- يبين الجدول رقم (16) دراسة الخصائص السيكومترية لمقياس الإبداع الإداري باستخدام صدق

الاتساق الداخلي من خلال الكشف عن العلاقة بين كل بعد وفقراته ، حيث أن كل الفقرات و أبعادها

ظهرت من خلال قيم الارتباط أنها قيم دالة عند (0,01) .

جدول رقم (17) يبين الاتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس الإبداع الإداري بأبعاده

البعد	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الأصالة	0,62	0,01
بعد الطلاقة الفكرية	0,75	0,01
بعد المرونة	0,58	0,01
بعد الحساسية	0,65	0,01
بعد قبول المخاطرة	0,82	0,01
بعد الخروج عن المألوف	0,69	0,01

- يبين الجدول رقم (17) دراسة الخصائص السيكومترية باستخدام صدق الاتساق الداخلي للبعد الكلي لمقياس الإبداع الإداري و بأبعاده من خلال الكشف عن العلاقة بين البعد الكلي وأبعاده للمقياس ، حيث أن كل الأبعاد والبعد الكلي للمقياس ظهرت من خلال قيم الارتباط أنها قيم دالة عند (0,01).

2-6- ثبات مقياس الإبداع الإداري:

للكشف عن مستويات ثبات مقياس الإبداع الإداري الاعتماد على الأساليب الاحصائية المتمثلة في طريقة ألفا كرونباخ وطريقة جوتمان.

جدول رقم (18) يبين مستويات ثبات مقياس الإبداع الإداري

معامل جوتمان	معامل ألفا كرونباخ	مقياس الإبداع الإداري
0.96	0.83	

- يبين الجدول رقم (18) أنّ معاملات الثبات حسب جوتمان وألفا كرونباخ هي على التوالي تساوي وهي قيم تدل على ثبات مقياس الإبداع الإداري المستخدم في الدراسة.

## ثانيا: الدراسة الأساسية

- تمهيد:

بعد تقديم الدراسة الاستطلاعية وما تتضمنه من أهداف الدراسة و مكان إجرائها و خصائص العينة و أداة البحث ، لجأنا إلى خطوة أخرى مهمة للوصول إلى نتائج موضوعية ومعتمدة، هي الدراسة الأساسية التي سنتطرق إليها في هذا الفصل، والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. حيث سيتم التطرق إلى أهداف الدراسة الأساسية و عينة الدراسة و خصائص العينة و مكان و زمان إجرائها ، أداة البحث المستخدمة و وسائل المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1-أهداف الدراسة الأساسية:

تهدف الدراسة الأساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- دراسة العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري بمؤسسة سوناطراك نشاط التمييع و الفصل للغاز الطبيعي.

- دراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و أبعاد الإبداع الإداري.

- التعرف على واقع تمكين العاملين و الإبداع الإداري بالمؤسسة.

### 2- عينة الدراسة الأساسية:

- يمثل العمال بمؤسسة سوناطراك (نشاط التمييع و الفصل) للغاز الطبيعي بوهران مجتمع الدراسة في البحث ، حيث أن موضوع دراستنا يتعلق بتمكين العاملين و علاقته بالإبداع ، و تم اختيار

عينة الدراسة الأساسية بطريقة قصدية حيث كان عدد عينة الدراسة (59) إطار بالمؤسسة من مختلف الأقسام و المصالح.

### 3- خصائص العينة:

- الجنس:

الجدول رقم (19) يمثل متغير الجنس لدى العينة الأساسية (ن=59)

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	%32,8
أنثى	39	%63,9
المجموع	59	%96.7

- يبين الجدول رقم (19) توزيع عينة الدراسة الأساسية من خلال متغير الجنس ، حيث بلغ عدد الذكور 20 ذكرا بنسبة قدرت (32,8%) ، كما بلغ عدد الإناث 39 أنثى قدرت نسبتهم ب (63,9%).

- الحالة المدنية:

الجدول رقم (20) يمثل متغير الحالة المدنية لدى العينة الأساسية (ن=59)

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
----------------	-----------	----------------

أعزب	9	%14,8
متزوج	41	%67,2
مطلق	8	%13,1
أرمل	1	%1,6
المجموع	59	%96,8

- يبين الجدول رقم (20) توزيع عينة الدراسة الأساسية من خلال متغير الحالة المدنية ، حيث بلغ عدد الأعزاب 9 بنسبة قدرت (%14,8) ، كما بلغ عدد المتزوجين 41 قدرت نسبتهم ب (%67,2) أما عدد المطلقين هو 8 قدر ب (%13,1) و 1 أرمل نسبته %1,6.

- السن:

الجدول رقم (21) يمثل متغير السن لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=59)

المتوسط الحسابي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	
42,92	58	29	السن

- يبين الجدول رقم (21) توزيع عينة الدراسة الأساسية من خلال متغير السن ، حيث الحد الأدنى لسن العينة هو 29 سنة ، كما أن الحد الأقصى هو 58 سنة أما المتوسط الحسابي لمتغير السن هو 42,92.

- الأقدمية:

الجدول رقم (22) يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الأساسية (ن=59)

الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	
5	44	16,37	الأقدمية

- يبين الجدول رقم (22) توزيع عينة الدراسة الأساسية من خلال متغير الأقدمية ، حيث الحد الأدنى لأقدمية العينة هو 5 سنوات ، كما أن الحد الأقصى هو 44 سنة أما المتوسط الحسابي لمتغير الأقدمية هو 16,37.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (23) يمثل متغير المستوى التعليمي لدى العينة الأساسية (ن=59)

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
93,9%	57	جامعي
3,3%	2	ثانوي
96,7%	59	المجموع

- يبين الجدول رقم (23) توزيع عينة الدراسة الأساسية من خلال متغير المستوى التعليمي، حيث أن المستوى الجامعي بلغ عدد أفرادها 57 بنسبة 93,9% ، أما المستوى الثانوي هما 2 بنسبة 3,3% و المجموع هو 59 بنسبة قدرت ب 96,7%

- الفئة المهنية:

جدول رقم (24) يمثل متغير الفئة المهنية لدى العينة الأساسية (ن=59)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
%100	59	إطارات
%100	59	المجموع

- يبين الجدول رقم (24) توزيع عينة الدراسة الأساسية من خلال متغير الفئة المهنية، حيث أن كل أفراد العينة 59 فرد من نفس الفئة المهنية (إطارات) بنسبة قدرت ب (100%).

#### 4- مكان وزمان إجراء الدراسة الأساسية:

- تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 28 مارس إلى 09 أبريل 2023 في فترة رمضان ، و تم إجراء الدراسة في شركة سوناطراك (نشاط التمييز و الفصل) بوهران في مختلف المصالح و الأقسام.

#### 5- منهج الدراسة:

- إن مناهج البحث العديدة والمتنوعة والمتباينة بتباين الموضوعات والإشكاليات، هي أساس كل بحث علمي، إذ لا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية، التي يتناولها بحثنا (ذو الوظيفة الوصفية)، إذ يعتمد على اتصالنا بالميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل وهذا ما يحتم استخدام المنهج الوصفي الذي يعرف "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة".

- وتم إتباع الخطوات التالية:

1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

2- التحقق من المعلومات حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتماداً على الظروف المصاغة والمحددة سابقاً بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

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

- بناءً على طبيعة الدراسة، وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها وذلك على النحو التالي:

1- معامل الارتباط بيرسون. 2- المتوسط الحسابي .

3- معامل غوثمان. 4- معامل ألفا كرومباخ.

#### خلاصة الفصل:

- يعتبر هذا الفصل الرابط بين النموذج النظري و الدراسة الميدانية للمذكرة ، حيث تم فيه التعرف بشكل جيد على مجتمع البحث وكيفية إحتساب و إختيار العينة التي تم توزيع الإستبيان عليها وكذا المجال الزمني ، كما تم التطرق إلى المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وكيفية توضيح مختلف الطرق و الإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، وكيف تم تطوير نموذج الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج الحقيقية.

#### الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

- تمهيد.

1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات.

-2 مناقشة النتائج بالفرضيات

- الخلاصة والاستنتاجات.

- الخاتمة.

- توصيات البحث.

تمهيد:

- بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة ، تم تفرغ نتائج الدراسة الأساسية وهذا الفصل سوف يتم عرض تلك النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة ، وأيضا تفسيرها ومناقشتها ثم التطرق إلى خلاصة النتائج والإستنتاجات والتوصيات.

1-عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات:

- عرض نتائج الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده

لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل بولاية وهران.

جدول رقم (25) يبين الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والابداع الإداري لدى

عمال مؤسسة سونطراك " نشاط التمييز و الفصل " بوهران ، ن=59

البعد الكلي لتمكين العاملين	تفويض الصلاحيات	الاستقلالية	الدافعية	التعليم والتدريب	تمكين العاملين الابداع الإداري
0,07	0,09	0,03	0,08	0,01	الأصالة
0,20	0,24	0,12	0,09	0,18	الطلاقة الفكرية
0,21	<b>0,38**</b>	0,16	0,14	-0,03	المرونة
0,11	<b>* 0,28</b>	-0,00	0,14	-0,07	الحساسية
<b>0,36**</b>	<b>0,53**</b>	0,15	<b>0,34**</b>	0,09	قبول المخاطرة
0,08	0,04	0,11	0,07	0,02	الخروج عن المألوف
<b>0,27*</b>	<b>0,42**</b>	0,14	0,22	0,06	البعد الكلي للإبداع الإداري

ملاحظة: \*\* مستوى الدلالة عند 0,01، \* مستوى الدلالة عند 0,05

1- يوضح لنا الجدول رقم (25) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين و الإبداع

الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " بوهران ، فمن خلال النتيجة التي

توصلنا إليها تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الإبداع

الإداري ولكن بنسبة متوسطة . حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,27 عند مستوى دلالة 0,05.

2- وتم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييع و الفصل" بوهران ، و النتيجة تنص على أن أغلب أبعاد تمكين العاملين ليس لها علاقة بالإبداع الإداري و هي كالآتي :

• لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعليم و التدريب و الإبداع الإداري ، حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,06 و هي قيمة غير دالة.

• لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية و الإبداع الإداري ، حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,22 و هي قيمة غير دالة.

• لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإستقلالية و الإبداع الإداري ، حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,14 و هي قيمة غير دالة.

• إلا بعد تفويض الصلاحيات فله علاقة بالإبداع الإداري ، و النتيجة تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات و الإبداع الإداري ، حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,42 عند مستوى دلالة 0,01.

3- وأيضا تم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإبداع الإداري و تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييع و الفصل" بوهران ، و النتيجة تنص على أن أغلب أبعاد الإبداع الإداري ليس لها علاقة بتمكين العاملين و هي كالآتي :

• لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأصالة و تمكين العاملين ، حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,07 و هي قيمة غير دالة.

• لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية و تمكين العاملين ، حيث قيمة معامل الارتباط هي 0,20 و هي قيمة غير دالة.

• لا يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة و تمكين العاملين ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,20 وهي قيمة غير دالة.

• لا يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية و تمكين العاملين ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,11 وهي قيمة غير دالة.

• لا يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخروج عن المألوف و تمكين العاملين ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,08 وهي قيمة غير دالة.

• إلا بعد قبول المخاطرة فله علاقة بالإبداع الإداري ، و النتيجة تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين قبول المخاطرة و الإبداع الإداري ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,36 عند مستوى دلالة 0,01.

4- وأيضا تم الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين أبعاد تمكين العاملين و أبعاد الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل" بوهران ، و النتيجة تنص على أن أغلب أبعاد تمكين العاملين ليس لها علاقة بأبعاد الإبداع الإداري إلا البعض منها و سنذكرها كالاتي :

• يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية و قبول المخاطرة ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,34 عند مستوى دلالة 0,01.

• يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة و تفويض الصلاحيات ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,38 عند مستوى دلالة 0,01.

• يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية و تفويض الصلاحيات ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,28 عند مستوى دلالة 0,05.

• يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين قبول المخاطرة و تفويض الصلاحيات ، حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,53 عند مستوى دلالة 0,01.

- عرض نتائج الفرضية الثانية:

- يوجد تباين (فروق) في تمكين العاملين والابداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط

التمييع و الفصل بوهران تبعا للعوامل الفردية.

الفرضية الجزئية الأولى:-

- يوجد تباين في مستويات تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييع و الفصل

تبعا للعوامل الفردية.

جدول رقم (26) يبين الكشف عن الفروق في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك  
نشاط التمييع و الفصل تبعا للعوامل الفردية ن = 59

العوامل الفردية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	5,37	22	0,27	1,33	0,21
	داخل المجموعات	7,28	36	0,20		
	المجموع	13,22	58			
الحالة المدنية	بين المجموعات	7,03	22	0,32	0,82	0,67
	داخل المجموعات	13,95	36	0,38		
	المجموع	20,98	58			
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0,51	22	0,02	0,59	0,89
	داخل المجموعات	1,41	36	0,03		
	المجموع	1,93	58			
السن	بين المجموعات	1478,37	22	67,19	1,70	0,07
	داخل المجموعات	1422,20	36	39,50		
	المجموع	2900,57	58			
الأقدمية	بين المجموعات	1215,88	22	55,26	1,10	0,38
	داخل	1801,91	36	50,05		

					المجموعات	
			58	3017,79	المجموع	

- يوضح لنا الجدول رقم (26) الكشف عن التباين (الفروق) في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل بوهران تبعا للعوامل الفردية. فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها تنص على عدم وجود تباين (فروق) دال إحصائيا في مستوى تمكين العاملين تبعا للعوامل الفردية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة المدنية) . حيث كل قيم (ف) هي قيم غير دالة و سنوضح النتائج كآتي :

1- لا يوجد تباين (فروق) دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الجنس ، حيث أن قيمة (ف) 1,33 عند مستوى دلالة 0,21 و هي قيمة غير دالة.

2- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الحالة المدنية ، حيث أن قيمة (ف) 0,82 عند مستوى دلالة 0,67 و هي قيمة غير دالة.

3- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل المستوى التعليمي ، حيث أن قيمة (ف) 0,59 عند مستوى دلالة 0,89 و هي قيمة غير دالة.

4- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل السن ، حيث أن قيمة (ف) 1,70 عند مستوى دلالة 0,07 و هي قيمة غير دالة.

5- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الأقدمية بالمؤسسة ، حيث أن قيمة (ف) 1,10ع عند مستوى دلالة 0,38 وهي قيمة غير دالة.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

- يوجد تباين في الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا للعوامل الفردية.

جدول رقم (27) يبين الكشف عن الفروق في مستوى الابداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك

نشاط التمييز و الفصل تبعا للعوامل الفردية ن = 59

العوامل الفردية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	6,30	27	0,23	1,04	0,44
	داخل المجموعات	6,91	31	0,22		
	المجموع	13,22	58			
الحالة المدنية	بين المجموعات	10,35	27	0,38	1,11	0,37
	داخل المجموعات	10,62	31	0,34		
	المجموع	20,98	58			
	بين المجموعات	1,26	27	0,04		

0,01	2,18	0,02	31	0,66	داخل المجموعات	المستوى الدراسي
			58	1,93	المجموع	
0,36	1,13	53,49	27	1444,24	بين المجموعات	السن
		46,97	31	1456,33	داخل المجموعات	
			58	2900,57	المجموع	
0,75	0,77	44,95	27	1213,75	بين المجموعات	الأقدمية
		58,19	31	1804,04	داخل المجموعات	
			58	3017,79	المجموع	

- يوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين (الفروق) في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا للعوامل الفردية ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها تنص على عدم وجود تباين (فروق) دال إحصائيا في مستوى الإبداع الإداري تبعا للعوامل الفردية (الجنس ، السن ، الأقدمية ، الحالة المدنية) تعزى لعامل المستوى التعليمي . حيث كل قيم (ف) هي قيم غير دالة و سنوضح النتائج كالاتي :

1- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الجنس ، حيث أن قيمة (ف) 1,04 عند مستوى دلالة 0,44 و هي قيمة غير دالة.

2- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الحالة المدنية ، حيث أن قيمة (ف) 1,11 عند مستوى دلالة 0,37 وهي قيمة غير دالة.

3- يوجد تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل المستوى التعليمي ، وهي لصالح المستوى الجامعي بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي 57,47 بينما عينة المستوى الثانوي يقدر ب 48,50 ، حيث أن قيمة (ف) 2,18 عند مستوى دلالة 0,01 وهي قيمة دالة.

4- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل السن ، حيث أن قيمة (ف) 1,13 عند مستوى دلالة 0,36 وهي قيمة غير دالة.

5- لا يوجد تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الأقدمية بالمؤسسة ، حيث أن قيمة (ف) 0,77 عند مستوى دلالة 0,75 وهي قيمة غير دالة.

## 2- مناقشة نتائج الفرضيات:

### - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاده و الإبداع الإداري وأبعاده لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل بولاية وهران.

- دلت النتائج الإحصائية على وجود العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " بوهران ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها

تنص على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري و لكن بنسبة متوسطة . حيث قيمة معامل الإرتباط هي 0,27 عند مستوى دلالة 0,05 ، و توضح هذه النتيجة بأن كلا من تمكين العاملين و الإبداع الإداري مرتبطان وظيفيا بمعنى أن تحقق مستوى من التمكين يوفر مناخا صحيا لتنمية الإبداع بالمؤسسة . فتمكين العاملين يساهم في ترسيخ روح المسؤولية و يعزز الثقة لديهم و يشعر العاملون بأنهم يمتلكون المنظمة و لكن ليس إلى حد الإستغناء عن الرجوع للإدارة العليا (المسؤولين) أثناء ممارسة المهام الموكلة إليهم و هذا حسب الواقع الملاحظ في المؤسسة . فمن بين العوامل التي أثرت على العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين و أبعاده و الإبداع الإداري و أبعاده هو التغيير التنظيمي ، حيث أنه أثناء القيام بالدراسة كانت المؤسسة في حالة تغيير و هو تطبيق مشروع جديد يسمى " تحويل الموارد البشرية TRH" ينص على تحسين الإدارة المهنية من خلال تعزيز ظهور المهارات و المواهب لتحقيق مستوى عال من الكفاءة و يمس إعادة ضبط أربعة عمليات و هي : التوظيف ، تنمية المهارات ، إدارة الأداء ، إدارة الوظائف . و من بين العوامل النفسية المؤثرة هو "التمكين النفسي" فالتمكين شعور نفسي قبل أن يكون أسلوب إداري بمعنى أن هذا الشعور و الدوافع لا تعطى للعاملين و إنما هي أشياء ذاتية و متأصلة في داخلهم و كلما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير بيئة مناسبة لرعايته و تعزيزه ، فلم يكن العمال مهينين نفسيا للتمكين حيث أنه مصطلح تمكين العاملين حديث النشأة و معظم العمال لا يعرفون مفهومه و هذه أيضا من بين العوامل المؤثرة على النتيجة و قد تكون هناك عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

- و بالتالي لكي يتحقق الإبداع الإداري بالمنظمة يجب عليها تطبيق التمكين الإداري كإستراتيجية لتطوير إدارتها من خلال تفويض الصلاحيات لعمالها ذوي الكفاءة و ذلك لتسهيل عملية إتخاذ القرار مما يوفر الإستقلالية لهم ، كما يساعد تحفيز العاملين للوصول إلى الرضا و الشعور بالرغبة في العمل بفعالية و نشاط و يدفعه لتحدي الصعوبات ، كما تتوسع معارفهم عبر التدريب و التكوين الذي يلعب الدور الهام في تطوير العاملين و تحرير الطلاقة لديهم أي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار التي

تؤدي و بشكل حيوي إلى حل المشكلات بطرق إبداعية . و من بين الأساليب التي تشجعه الإبداع في المنظمة هو التمكين الذي يعد الطريقة الجديدة لتغيير المنظمات بإتجاه مستقبل أكثر منافسة و ذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

- إتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (بن حمزة ، 2020) في دراسة قامت بها في كلية العلوم الدقيقة و العلوم الطبيعية و الحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة نحو مستوى التمكين السائد و التعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم ، حيث جاءت النتيجة أن مستوى كل من التمكين و الإبداع الإداري السائد متوسطا و تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بالجامعة.

- و إتفقت أيضا مع دراسة (بوقادي ، 2019) في دراسة قامت بها في الديوان الولائي لمؤسسات الشباب أم البواقي ، من حيث التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري و أبعاده و تحديد مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ، و من ثم الكشف على طبيعة العلاقة بين كل من التمكين و الإبداع و أظهرت الدراسة أن مستوى إستجابة متوسط بخصوص تواجد التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي بالمؤسسة ، و أيضا وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة 0,05 بين التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- و هذا ما أكدته دراسة (معراج ، 2015) في دراسة قام بها في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة ، تنص على وجود علاقة إرتباطية بين التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي ، حيث أن معامل الإرتباط يقدر ب 0,78 و هذا يدل على وجود إرتباط موجب و قوي بينهما ، حيث أن التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري تعود إلى تغيرات حاصلة في التمكين ، و نسبة 39% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

- إضافة إلى دراسة (خلف الله ، 2018) التي تنص على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري و السلوك الإبداعي لديهم ، و التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية

طردية بين درجة تقديرهم لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم للسلوك الإبداعي لديهم و قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0,79 عند مستوى دلالة 0,01 ويعزو الباحث أن التمكين و أبعاده كلها ممارسات تسهم في تحقق مستوى من القدرة على حل المشكلات والمبادأة وتحمل المخاطرة أي الإبداع إلى جانب التفكير الابتكاري.

2- و يوضح لنا الجدول رقم (25) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييع و الفصل " بوهران ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها تنص على أن أغلب أبعاد تمكين العاملين ليس لهم علاقة بالإبداع الإداري ، فالتدريب و الدافعية و الإستقلالية ليس لهم علاقة بالإبداع الإداري بحيث أن قيم الارتباط هي قيم غير دالة . إلا بعد تفويض الصلاحيات فله علاقة بالإبداع الإداري، و سنوضح ذلك من خلال النتائج الموجودة في الجدول :

- لا يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري ، حيث أن قيمة معامل الارتباط هي 0,06 و هي قيمة غير دالة بمعنى لا يرتبط التدريب بالمؤسسة بالإبداع الإداري ، أي ليس ضروريا أن يمارس العامل التدريب لكي يكون مبدعا في عمله.

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية و الإبداع الإداري ، حيث أن قيمة معامل الارتباط هي 0,22 و هي قيمة غير دالة بمعنى لا يرتبط الدافعية (التحفيز) بالإبداع الإداري ، أي ليس شرط أن تتوفر الحوافز و المكافآت لكي يكون العامل مبدعا أثناء إنجاز عمله.

- لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإستقلالية و الإبداع الإداري ، حيث أن قيمة معامل الارتباط 0,14 و هي قيمة غير دالة بمعنى لا ترتبط الحرية التي يتمتع بها الفرد أثناء تنفيذ مهامه الوظيفية بالإبداع الإداري ، أي ليس ضروريا أن تتوفر الإستقلالية في العمل لكي يتوفر الإبداع الإداري.

- أما علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري تظهر من خلال النتائج : يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات و الإبداع الإداري ، حيث أن قيمة معامل الإرتباط هي 0,42 و هي قيمة دالة عند 0,01 فكلما زادت درجة تفويض الصلاحيات زاد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين ، فمنح الصلاحيات للعاملين لها أثر إيجابي على إدراك العاملين للتمكين و بالتالي على درجة الإبداع في المؤسسة. كما يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكاريه في حل المشكلات وانجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر ايجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المنظمات لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والابتكارية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون والأفراد العاملون من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسؤولية اللازمة على اعتبار أن هؤلاء التنفيذيين و الأفراد يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس ذلك إيجابيا على نواحي الابتكار والإبداع لديهم.

- و خالفت هذه النتيجة دراسة (بوقادي ، 2019) التي أظهرت وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة

إحصائية إيجابية و طردية عند مستوى الدلالة 0,05 بين أبعاد التمكين الإداري و الإبداع في المؤسسة.

3- و فيما يخص العلاقة الإرتباطية بين أبعاد الإبداع الإداري و تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " بوهران ، كشفت النتائج على أنّ أغلب أبعاد الإبداع الإداري ليس لهم علاقة بالإبداع الإداري ، فالأصالة و الطلاقة الفكرية و المرونة و الحساسية و الخروج عن المألوف ليس لهم علاقة بتمكين العاملين بحيث أن قيم الإرتباط هي قيم غير دالة . بمعنى أنه لكي يتحقق التمكين بالمؤسسة ليس شرط أن يكون العامل منتجا لغير المؤلف و أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين و تنوع الأفكار و اكتشاف المشكلات في مواقف المختلفة أي لكي يتوفر التمكين ليس شرط

أن يكون العامل مبدعا، إلا بعد قبول المخاطرة فله علاقة بتمكين العاملين، فإن تحمل و قبول المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها العامل تؤدي إلى تحقيق الإبداع في إنجاز الأعمال فالعاملين الممكنين أكثر رغبة في تحمل و قبول المخاطر إذن التمكين الإداري يرتبط مع قبول المخاطر.

4- أما فيما يخص العلاقة الارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين و أبعاد الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " بوهران ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها تنص على أن أغلب أبعاد تمكين العاملين (التدريب و الإستقلالية ) ليس لهم علاقة بأبعاد الإبداع الإداري (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، الخروج عن المألوف).

- أما علاقة الدافعية بقبول المخاطرة تظهر من خلال النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية و قبول المخاطرة ، حيث أن قيمة معامل الارتباط هي 0,34 و هي قيمة دالة عند 0,01 فعندما تتوفر الحوافز و الكفاءات في المؤسسة تجعل العامل على إستعداد في المبادرة و تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، فكلما توفرت الحوافز زاد مستوى قبول المخاطر بالمؤسسة.

- ولقد كشفت النتائج أيضا على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات و كل من المرونة و الحساسية و قبول المخاطرة ، حيث أن قيم معامل الارتباط هي قيم دالة ، بمعنى أنه عند منح الصلاحيات للعامل من الطبيعي أن تتوفر فيه مهارات التنوع في الأفكار و إكتشاف المشكلات في المواقف المختلفة و تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال المختلفة ، إذن كلما زادت نسبة تفويض الصلاحيات زادت مستوى المرونة و الحساسية و قبول المخاطر.

- اتفقت هذه النتائج مع دراسة (راضي، 2010) في جامعة القادسية كلية الإدارة و الإقتصاد ، برهنت نتائج الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب أبعاد العاملين و محدودية إستجابة أبعاد إبداع العاملين (روح المجازفة ، المرونة ، الإقناع ، المنهجية العلمية في

التفكير و حل المشكلات) للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري مع أبعاده ( فرق العمل ، التدريب ، تفويض السلطة ، الإتصال ، التحفيز).

- و خالفت دراسة (صبيحي ، أبو سلطان، 2012) لدى عمال شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" ، حيث تنص على التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الشركة و مدى علاقة أبعاد التمكين (التدريب ، التحفيز، تفويض السلطة ، الإتصال و فرق العمل) بإبداع العاملين في الشركة. و توصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد التمكين لهم علاقة إرتباطية بالإبداع الإداري و موافقة المبحوثين على دورهم في الشركة ، أما التحفيز (نظام الحوافز) تم موافقة المبحوثين عليه إلى حد ما داخل الشركة و علاقته بالإبداع الإداري.

- و إتفقت مع الدراسة من حيث و جود علاقة إرتباطية بين بعد تفويض الصلاحيات و الإبداع حيث قدرت قيمة معامل الإرتباط ب 0,28 عند مستوى الدلالة 0,05 ، وأيضا وجود علاقة إرتباطية بين التمكين و الإبداع بقيمة 0,42 عند مستوى الدلالة 0,01.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- يوجد تباين (فروق) في تمكين العاملين و الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناتراك نشاط التمييز و الفصل بوهران تبعا للعوامل الفردية.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

1- يوجد تباين في مستويات تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناتراك نشاط التمييز و الفصل تبعا للعوامل الفردية.

- كشفت النتائج عن التباين (الفروق) في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل" تبعا للعوامل الفردية أنّ الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا للعوامل الفردية ، بمعنى أنّ ( الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الحالة المدنية ، الأقدمية في المؤسسة ) لا يؤثر على تمكين العاملين بالمؤسسة وبأنّ المؤسسة لا تأخذ بعين الإعتبار العوامل الفردية في تمكين عمالها و في نظر الإدارة جميع العاملين يتمتعون بقدرات ومؤهلات تسمح لهم بالتمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات و تطوير قدراتهم و تحفيزهم و ذلك حسب مردوديتهم و تحقيق أهداف المؤسسة المتفق عليها دون الرجوع إلى العوامل الفردية ، يمكن للفروق الفردية أو السمات الشخصية أو الكفاءات و المهارات أن تكون سبب في وجود فروق في مستوى تمكين العاملين و لكن العوامل الفردية ليست لها علاقة بتمكين العاملين و يمكن أن يكون العكس فالأقدمية و الجنس و المستوى التعليمي يمكن أن تحدث فروق بين العاملين في مستوى التمكين و سنلاحظ ذلك من خلال الدراسات السابقة . فمن الممكن أن يكون سبب عدم وجود فروق في مستوى تمكين العاملين تبعا للعوامل الفردية (أي الذي أثر على النتيجة) مثل ما ذكر في الفرضية الأولى لهو التغيير التنظيمي الذي حصل بالمؤسسة حيث هذا التغيير يمس خاصة إدارة الموارد البشرية يخص التدريب القوانين الداخلية و التوظيف و تسيير الكفاءات و المهارات... إلخ. و لكن السبب الرئيسي أنّ تمكين العاملين يرجع إلى المؤسسة و ليس إلى العامل فتمكين العاملين هو توفير الإستفالية و تحفيز العاملين و تدريبهم و تفويض الصلاحيات لهم و توفير بيئة مناسبة و مساعدة للعمل فيها و قد تكون هناك عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

- ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (بوشنافة، 2020) في دراسة ميدانية قام بها بجامعة يحيى فارس بالمدينة، حيث أنّ النتيجة التي تحصل عليها هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الفردية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي) في التمكين الإداري.

1-1- أما عن التباين (الفروق) في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل الجنس (النوع الإجتماعي) ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الجنس ، حيث أن قيمة (ف) 1,33 عند مستوى دلالة 0,21 وهي قيمة غير دالة. بمعنى أنّ المؤسسة تتبع نظام المساواة بين الذكور و الإناث بغض النظر عن اختلاف جنسهم فهم يتمتعون بقدرات و مهارات تسمح للمؤسسة بتمكينهم و توزيع المهام بشكل متساوي لكلا الجنسين و كذلك التدريب و التحفيز و تفويض الصلاحيات متساوي فهم يخضعون لنفس البيئة التنظيمية و يتفاعلون معها بنفس الدرجة أي لا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار لعامل الجنس في تمكين العاملين و قد تكون هناك عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

- خالفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (أرشيدة ، المعاني ، 2009) في دراسة قامت بها في الجامعة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ، حيث أنّ النتيجة التي تحصلت عليها هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في مستوى التمكين تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم 3,31 بينما كان للإناث 3,13.

- واتفقت مع دراسة (بالطيب ، 2015) في دراسة قامت بها بجامعة قاصدي مرباح بورقلة (القطب 2) لدى الموظفين ، حيث أنّ النتيجة التي تحصلت عليها هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لدى أفراد العينة بإختلاف الجنس ، فالمتوسط الحسابي عند الذكور مقدر ب 94,16 أكبر من المتوسط الحسابي عند الإناث الموظفين المقدر ب 92,93 ، و تظهر النتيجة أن قيمة (ف) المحسوبة 0,40 وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية المقدر ب 1,66. و يمكن تفسير ذلك أن جميع العمال بالجامعة على إختلاف جنسهم يتمتعون بمؤهلات و كفاءات عالية تسمح بتمكينهم لتحقيق

الأهداف التي تسعى إليها ، و أن إدارة الجامعة (مجتمع الدراسة) توزع المهام بشكل متساوي لكلا الجنسين و يمكن القول بأن الموظفين سواء كانوا ذكورا أم إناثا تمكثهم الإدارة بنفس الدرجة فمن الطبيعي أن لا تكون هناك فروق.

- وأيضا إتفقت مع دراسة (بوشنافة، 2020) قام بها في جامعة يحيى فارس بالمدينة ، حيث أن نتيجة هذه الدراسة أنه لا يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس في التمكين الإداري ، و تفسير هذه النتيجة من خلال المتوسطات الحسابية المتعلقة بالتمكين لدى الذكور 3,50 والإناث 3,61 وهي قريبة جدا من بعضها ، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية الجنس.

2-1- و فيما يخص التباين في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل الحالة المدنية ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الحالة المدنية ، حيث أن قيمة (ف) 0,82 عند مستوى دلالة 0,67 و هي قيمة غير دالة. بمعنى سواء كان العامل (أعزب ، متزوج ، مطلق ، أرمل) لا تفرق المؤسسة بين عمالها أثناء تمكينهم فهي لا تأخذ بعين الإعتبار الحالة المدنية للعامل فجميع العمال لديهم نفس الحقوق و الواجبات بالمؤسسة .

3-1- و بالنسبة للكشف عن التباين في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل المستوى التعليمي، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل المستوى التعليمي ، حيث أن قيمة (ف) 0,59 عند مستوى دلالة 0,89 و هي قيمة غير دالة. بمعنى أن

المستوى التعليمي للعامل لا يأخذ بعين الاعتبار أثناء تمكين العاملين بالمؤسسة فمن الممكن أن يكون متمكنا في عمله والسبب راجع إلى اكتسابه المهارات والكفاءة من خلال مساره المهني وخبرته بالعمل و ليس من خلال شهادته (المستوى التعليمي).

- و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( أرشيدة ، المعاني ، 2009) التي قامت بها في الجامعة الأردنية ، حيث أن النتيجة التي تحصلت عليها هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في مستوى التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة ، دبلوم كلية المجتمع ، باكالوريوس ، دراسة عليا) حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 2,57 و الدلالة الإحصائية 0,054 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ، و ذلك بسبب تقارب المستويات التعليمية في المؤسسة لذلك تقوم بتمكينهم جميعا بنفس الطريقة ، رغم اختلاف المؤهل العلمي بحيث أنه لا يشكل فرق من حيث التمكين بالنسبة للمؤسسة.

- و أيضا إتفقت مع دراسة (بوشنافة ، 2020) الذي قام بها في جامعة يحيى فارس بالمدينة ، حيث أن نتيجة هذه الدراسة أنه لا يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير التمكين الإداري بلغت 0,45 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، بحيث المتوسطات الحسابية للمستوى التعليمي (ماجستير و دكتوراه) متقاربة جدا من بعضها فالمتوسط الحسابي للماجستير 3,47 و للدكتوراه 3,56 و هذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين العاملين لصالح المستوى التعليمي.

4-1- و بينت نتائج الكشف عن التباين في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل السن (العمر) أنّ الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل السن ، حيث أن قيمة (ف) 1,70 عند

مستوى دلالة 0,07 وهي قيمة غير دالة. بمعنى أن عامل السن أيضا لا تهتم به المؤسسة أثناء تمكين عاملها .

- إتفقت هذه النتيجة دراسة (أرشيدة ، المعاني ، 2009) التي قامت بها في الجامعة الأردنية ، حيث تبين من خلال النتائج أن إختبار (ف) أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 2,70 و الدلالة الإحصائية 0,01 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التمكين الإداري ، ووضح ذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية للفئات العمرية و هي قريبة جدا من بعضها

- وهذا ما أكد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لصالح متغير العمر.

- و خالفت دراسة (بوشنافة ، 2020) الذي قام بها في جامعة يحيى فارس بالمدينة ، حيث أن نتيجة هذه الدراسة أنه يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر في التمكين الإداري، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات العمرية (من 18 سنة إلى أقل من 25 سنة) (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة) (من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة) (من 50 سنة فأكثر) المتعلقة بالتمكين الإداري قريبة من بعضها ، وهذا ما يؤكد على أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خاصية العمر، حيث أن قيمة (ف) 2,70 و مستوى الدلالة 0,01 وهي قيمة دالة ، فالمؤسسة تختلف في تمكينها للعمال من حيث عامل العمر فليس كل العمال بإختلاف أعمارهم يستجيبون للتمكين بنفس الطريقة.

- ودلت النتائج الخاصة بالتباين في مستوى تمكين العاملين لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل الأقدمية في المؤسسة ، على عدم تحقق الفرضية أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الأقدمية بالمؤسسة ، حيث أن قيمة (ف)

1,10ع عند مستوى دلالة 0,38 وهي قيمة غير دالة. بمعنى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الإعتبار أقدمية العمال بالمؤسسة أثناء تمكينهم.

- إتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( أرشيدة ، المعاني ، 2009) التي قامت بها في الجامعة الأردنية ، حيث أن النتيجة التي تحصلت عليها هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في مستوى التمكين تعزى لمتغير الأقدمية ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 2,20 و الدلالة الإحصائية 0,08 مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الأقدمية في مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين ، و من خلال حساب المتوسطات الحسابية لفئات الأقدمية (أقل من 5 سنوات) المتوسط الحسابي 2,58 ، (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) قدر ب 3,55 ، (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) قدر ب 3,58 ، و (15 سنة فأكثر) المتوسط الحسابي 3,85 ، تبين أن المتوسطات الحسابية متقاربة فيما بعضها وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري لصالح عامل الأقدمية.

#### - تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- يوجد تباين في مستويات الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا للعوامل الفردية.

2- يوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين (الفروق) في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا للعوامل الفردية ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية تحققت أي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية لوجود تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل لصالح المستوى الدراسي ، حيث أن كل قيم (ف) للعوامل الفردية حسب ما تبين في الجدول هي قيم غير دالة إلا عامل المستوى الدراسي. بمعنى (الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، الأقدمية في المؤسسة ) لا يؤثرون

على الإبداع الإداري بالمؤسسة بحيث أن يكون العامل مبدعا في عمله ليس ضروريا أن يكون سبب وجود فروق بين العاملين في الإبداع هو العوامل الفردية بالمؤسسة فليست لها علاقة بالإبداع ، فالإدارة تتبع مبدأ المساواة وجميع العمال لديهم قدرات ومعارف فكرية تجعلهم مبدعين في العمل إلا من حيث المستوى الدراسي ( المستوى الجامعي و الثانوي) يختلفان في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة و من بين العوامل التنظيمية التي أثرت على النتيجة هو التغيير التنظيمي الذي حصل بالمؤسسة و الذي ذكر في تفسير نتائج الفرضيات السابقة. وحسب المقابلة التي قمت بها أثناء الدراسة تبين أن العمال بالمؤسسة يمرون بنفس مراحل التكوين و نفس إجراءات التوظيف بطريقة عادلة و متساوية الإختلاف فقط من حيث طبيعة المنصب فيمكن أن يكون سبب في عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري ، وقد تكون عوامل أخرى أثرت على هذه النتيجة لم تتطرق لها الدراسة.

- إتفقت مع دراسة (خلف الله ، 2018) التي قام بها للتعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين للسلوك الإبداعي لديهم ، حيث أن النتيجة التي تحصل عليها هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لصالح الأقدمية و الجنس لصالح الإناث ، و ذلك من خلال المتوسط الحسابي لكلا من الذكور 3,29 و للإناث 3,86 ، و يعزو الباحث ذلك إلى الفروق في سمات الشخصية بين كل من الذكور و الإناث. و من حيث الأقدمية ظهرت قيمة (ف) 110,18 عند مستوى 0,05 في مستوى السلوك الإبداعي لعينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة و لمعرفة إتجاه الفروق في الدرجة الكلية للمقياس تم استخدام (اختبارشيفيه البعدي) ، و النتيجة هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخدمة ( بين أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، و يعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع الإداري ينضج لدى المديرين بالخبرة و بالتقدم في سنوات الخدمة الإدارية، ففي العلاقات و المواقف التي يعيشها المدير تعزى للإبداع الإداري لديه.

- وخالفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (بوشنافة ، 2020) في دراسة ميدانية قام بها بجامعة يحيى فارس بالمدينة ، حيث أن النتيجة التي تحصل عليها هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للعوامل الفردية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية) في الإبداع الإداري. ووضح ذلك من خلال :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل الجنس في الإبداع الإداري ، حيث أن المتوسطات الحسابية للذكور والإناث متقاربة ، المتوسط الحسابي للذكور 3,91 وللإناث 3,71 .

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل العمر في الإبداع الإداري ، حيث قيمة (ف) 0,58 ومستوى الدلالة 0,93 وهي قيمة غير دالة.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل المستوى التعليمي في الإبداع الإداري، حيث قيمة (ف) 0,64 ومستوى الدلالة 0,88 وهي قيمة غير دالة.

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل الأقدمية في الإبداع الإداري، قيمة (ف) 1,33 ومستوى الدلالة 0,22 وهي قيمة غير دالة.

1-2- ويوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين (الفروق) في مستوى الإبداع الإداري لدى

عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل الجنس (النوع الاجتماعي) ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الجنس ، حيث أن قيمة (ف) 1,04 عند مستوى دلالة 0,44 وهي قيمة غير دالة. بمعنى أن عامل الجنس لا يشكل فرق بين الذكور والإناث في العمليات المعرفية و الفكرية و الإدارية أثناء ممارسة المهام الموكلة إليهم و إستنتاج طرق جديدة و إبتكارها و تطورها في العمل ، فحسب التفسير السابق للفرضيات السابق ذكرها فمؤسسة سوناطراك تتبع نظام المساواة

بين العمال أي كلا الجنسين في الإبداع الإداري و أيضا يمرون بنفس مراحل و إجراءات التكوين و التوظيف و بيئة تنظيمية واحدة ، و أيضا نفس المؤهل العلمي بحيث أغلب العمال (عينة الدراسة) لديهم مستوى جامعي و هذا دليل على إمتلاكهم نفس القدرات و الكفاءات العلمية و المهنية فقط الإختلاف في المناصب و التخصصات ، و من الممكن أن تكون هناك عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

- إتفقت مع دراسة (بوشنافة ، 2020) حيث أن النتيجة التي تحصل عليها هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل الجنس في الإبداع الإداري ، حيث أن المتوسطات الحسابية للذكور و الإناث متقاربة ، المتوسط الحسابي للذكور 3,91 و للإناث 3,71.

- و خالفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (خلف الله ، 2018) و النتيجة هي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لصالح الجنس ، عند متوسط 0,05 بين متوسط التقديرات حول مستوى السلوك الإبداعي لصالح الإناث و يرجع ذلك إلى السمات الشخصية ، فالإناث لديهم إهتمام أكبر بالجوانب الإبداعية و هو ما ينعكس على السلوك الإبداعي لديهم ، و ذلك من خلال المتوسط الحسابي لكلا من الذكور 3,29 و للإناث 3,86.

2-2- و يوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل" تبعا لعامل الحالة المدنية ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الحالة المدنية ، حيث أن قيمة (ف) 1,11 عند مستوى دلالة 0,37 و هي قيمة غير دالة. بمعنى سواء كان العامل (أعزب ، متزوج ، مطلق ، أرمل) ليس هناك فرق بالمؤسسة بين عمالها في

عملية الإبداع فهي لا تأخذ بعين الإعتبار الحالة المدنية للعامل فجميع العمال بالنسبة للمؤسسة لديهم نفس القدرات و المعارف و الأفكار و لديهم نفس مستوى الإبداع الإداري.

2-3- و يوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل المستوى التعليمي ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية تحققت أي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية لوجود تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل المستوى التعليمي ، و هي لصالح المستوى الجامعي بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي 57,47 بينما عينة المستوى الثانوي يقدر ب 48,50 ، حيث أن قيمة (ف) 2,18 عند مستوى دلالة 0,01 وهي قيمة دالة. بمعنى أن المستوى التعليمي (المستوى الجامعي و الثانوي) له دور كبير في إبداع العمال بالمؤسسة فالذي يحمل الشهادة الجامعية ليس مثل من لديه مستوى ثانوي في الإبداع في العمل و ذلك بإختلاف مكتسباتهم التعليمية و قدراتهم العقلية و الفكرية و ذكائهم أيضا سواء في التفكير أو التطبيق و من الممكن أن يكون العكس تماما ، و من الممكن أن تكون هناك عوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة.

- خالفت دراسة (خلف الله ، 2018) حيث أن النتيجة التي تحصل عليها هي لا يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لصالح المؤهل العلمي ، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة

0,30 وهي قيمة غير دالة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع الإداري يغلب عليه تأثير السمات

و القدرات الشخصية لعينة الدراسة ، فقد يكون العامل مبدعا في مجال ما و السبب راجع إلى إكتسابه

المعارف و المعلومات من خلال خبرته المهنية في المؤسسة.

- و أيضا خالفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (بوشنافة ، 2020) و النتيجة هي لا يوجد فروق

ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل المستوى التعليمي في الإبداع الإداري ، حيث

أن قيمة (ف) 0,64 و مستوى الدلالة 0,88 وهي قيمة غير دالة.

4-2- و يوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل السن (العمر) ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل السن ، حيث أن قيمة (ف) 1,13 عند مستوى دلالة 0,36 وهي قيمة غير دالة. بمعنى أن عامل السن أيضا لا تهتم به المؤسسة في عملية الإبداع الإداري أي مختلف الأعمار للعمال بالمؤسسة لديهم نفس مستوى الإبداع.

- إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوشنافة ، 2020) و النتيجة التي تحصل عليها هي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لعامل العمر في الإبداع الإداري حيث أن قيمة (ف) 0,58 و مستوى الدلالة 0,93 وهي قيمة غير دالة إحصائيا.

5-2- و يوضح لنا الجدول رقم (27) الكشف عن التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " تبعا لعامل الأقدمية في المؤسسة ، فمن خلال النتيجة التي توصلنا إليها الفرضية لم تتحقق أي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة لعدم وجود تباين دال احصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال شركة سوناطراك نشاط التمييز و الفصل تبعا لعامل الأقدمية بالمؤسسة ، حيث أن قيمة (ف) 0,77 عند مستوى دلالة 0,75 وهي قيمة غير دالة. بمعنى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الإعتبار أقدمية العمال أثناء إبداعهم في العمل أو أثناء إبتكار أفكار و طرق جديدة للعمل ، سواء كانت الأقدمية طويلة المدى أو قصيرة المدى فكل العمال بالمؤسسة لديهم نفس مستوى الإبداع الإداري ، وهذا يبين أن الإبداع الإداري لا ينضج لدى العمال بالتقدم في سنوات الخدمة الإدارية، ففي العلاقات و المواقف التي يعيشها العمال يمكن أن تؤثر على الإبداع الإداري لديهم.

- خالفت هذه النتيجة دراسة (خلف الله ، 2018) من خلال دراسته تحصل على نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لعينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية بالمؤسسة ، حيث أن قيمة (ف) 1,33 و مستوى الدلالة 0,22 وهي قيمة غير دالة.

### الخلاصة والاستنتاجات:

- من خلال ما قامت به الباحثة من إجراء للدراسة الميدانية ومن ثم جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وترتيبها وعرضها بالشكل المناسب وتحليلها بأساليب وطرق احصائية مناسبة توصلت الباحثة للعديد من النتائج الهامة التي تعرض أهمها على شكل نقاط مختصرة فيما يلي :

- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للتوجهات الفكرية و زويا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع مفهوماً له، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.

- نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.

- يعد موضوع الإبداع التنظيمي من أبرز الاهتمامات للمنظمات لأجل نجاحها وتميزها وذلك تناولنا لأهميته في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

- الإبداع التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى له مجموعة من المفاهيم والعناصر الأساسية التي تحكمه وتوضح مفهومه وتتمثل في خصائصه ومبادئه، أبعاد المتعددة، مستوياته، مراحله، ومعوقاته وأساليب تنميته.

- يواجه التمكين معوقات تظهر إما من طرف الإدارة أي المسؤولين كخوفهم على مراكزهم أو من خلال العاملين عبر خوفهم من المسؤولية أو تفضيلهم نجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة وكذلك الفشل في تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات .

- غالبية العاملين في العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات الجامعية وهذا نعتبه عنصرا إيجابيا قد يسهم في زيادة كفاءة و مردودية المنظمة.

- أظهرت الدراسة من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده لدى عمال شركة سوناتراك نشاط التمييع و الفصل بولاية وهران.

- أظهرت الدراسة عدم وجود تباين (فروق) في تمكين العاملين والابداع الإداري لدى عمال شركة سوناتراك نشاط التمييع و الفصل بوهان تبعا للعوامل الفردية.

- عدم وجود تباين في مستويات تمكين العاملين لدى عمال شركة سوناتراك نشاط التمييع و الفصل تبعا للعوامل الفردية.

- يوجد تباين (فروق) في الابداع الإداري لدى عمال شركة سوناتراك نشاط التمييع و الفصل بوهان لصالح المستوى الدراسي.

## الخاتمة

- لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى علاقة تمكين العاملين بالإبداع الإداري في مؤسسة سوناتراك " نشاط التميين و الفصل " بوهران ، و على ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن تمكين العاملين له علاقة بالإبداع الإداري في مؤسسة سوناتراك " نشاط التميين و الفصل " بوهران ، من خلال ما تناولته الدراسة في كل من الجانب النظري والتطبيقي من أفكار يمكننا أن نلمس بوضوح أهمية كل من تمكين العاملين و الإبداع الإداري كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت إهتمام الباحثين، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة ابراز العلاقة بين تمكين العاملين و الإبداع الإداري بالمؤسسة من خلال أبعاد التمكين التي هي: تفويض الصلاحيات و التدريب، الإستقلالية و أخيرا التحفيز. و أبعاد الإبداع الإداري : المرونة ، الطلاقة ، قبول المخاطرة ، الحساسية و الأصالة. ومنه نستطيع القول بأن المؤسسة تقوم بتمكين موظفيها و تعمل على تدعيم ذلك من خلال ثقمتها فيهم و منحهم الصلاحيات اللازمة لمباشرة مهامهم دون الرجوع للإدارة و تشجع الأفراد على الإبداع و تبادل التجارب الناجحة مع تحديد الاحتياجات التدريبية و توضيح البرامج التدريبية و الاعتراف بالمجهود و تقدير ذلك من خلال برنامج تحفيزي عادل و موضوعي بالإضافة إلى توفير المعلومات و البيانات من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات و نظام اتصال يسمح بالنفاد للمعلومات كل هذا في سبيل دعمها و تعزيز عملية طرح موظفيها للأفكار الإبداعية في حل المشكلات و ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم.

## توصيات البحث:

- لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، وزيادة ابداع العاملين كلا في مجال عمله لابد

من الاهتمام ببعض الأمور والتي أوصت الباحثة بها وهي:

• لابد من اعطاء المسؤولين الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة تمكين موظفيهم دون الخوف من نتائج ذلك.

• تهيئة المديرين لتمكين موظفيهم من خلال حلقات تطبيقية وبرامج تدريبية تبين لهم كيفية ذلك وتعددهم نفسيا لممارسته والتفاعل معه.

• لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وان يشعروا بالدعم والتأييد من المسؤولين وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

• لفت اهتمام العاملين بموضوع ينبغي لهم التدريب عليه وهو تحمل المسؤولية وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي.

• اعتبار التمكين احد اهداف الادارة العليا التي تسعى لتطبيقه في ادارتها حتى يمكن تحويل اتجاه الادارات نحو ذلك والاعتناء به دون خوف.

• زرع الثقة بالعاملين وقدراتهم و منحهم الفرصة لإظهار إمكاناتهم.

• العمل على تشجيع الأفراد المبدعين وتنمية إبداعاتهم.

• منح إطارات مؤسسة سوناطراك "نشاط التمييز و الفصل " المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم

من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات ومنحهم الاستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم.

- تقدير العاملين والإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع وإتاحة لهم قدر كافٍ من الحرية والاستقلالية لابتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا وتشجيع الرقابة الذاتية على الأداء وتجنب تصيد الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم لأن ذلك يعزز ثقة العاملين في أنفسهم .

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- هورايب ، فرانسيس . (2003) . تكوين الثقافة الإبداعية الأخذ بين ذوي الرؤية و المشاكسين و غيرهم من مثيري النتاعب المفيدين في مؤسستك (محمد سمير العطائي ، مترجم). الطبعة الأولى.
- 2- خصاونه ، عاكف لطفي . (2007) . أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي و خصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين و المستفيدين عن أداء المؤسسة الإستهلاكية المدنية . دراسة حالة . أطروحة إستكمال متطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة . كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا . جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 3- صوافطة ، وليد عبد الكريم . (2008) . تنمية مهارات التفكير الإبداعي و إتجاهات الطلبة نحو العلوم : دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 4- المعاني ، أيمن عوده ، و أخو أرشيدة ، عبد الحكيم عقلة . (2009) . التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين . دراسة ميدانية تحليلية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال . المجلد 5 ، العدد 2 .
- 5- العمري ، وفاء . (2010) . آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث . كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . جامعة بسكرة.
- 6- أبازيد ، رياض . (2010) . أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن . مجلة جامعة النجاح للأبحاث في العلوم الإنسانية . قسم إدارة الأعمال . كلية إدارة المال و الأعمال . جامعة آل بيت . الأردن . مجلد 24 (2).
- 7- راضي ، جواد محسن . (2010) . التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين . دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الإقتصاد . مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الإقتصاد . قسم إدارة الأعمال . كلية الإدارة و الإقتصاد . جامعة القادسية . المجلد 12 . العدد 1 .

8- الخياط ، ماجد . (2011). التفكير التحليلي و حل المشكلات الحياتية . جامعة البلقاء التطبيقية .

الطبعة الأولى.

9- أبو سلطان ، وسام صبحي إبراهيم . (2012). التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين في شركة

الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة . رسالة إستكمال متطلبات درجة الماجستير في

التنمية الريفية المستدامة . مسار بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة .

عمادة الدراسات العليا . جامعة القدس . فلسطين.

10- العلي ، عبد الله ، و موسى ، ريتا . (2013). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع

التنظيمي و أثرها في أداء المنظمة . دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات و التكنولوجيا

المعلومات في الأردن . رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم

إدارة الأعمال . كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط . الأردن.

11- معراج ، قدري أحمد . (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمديرية الصيانة

لشركة سوناطراك . دراسة ميدانية . مذكرة مقدمة كجزء لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم

التسيير. فرع تسيير المنظمات . تخصص تسيير الموارد البشرية . قسم علوم التسيير . كلية العلوم

الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة.

12- بالطيب ، سعاد . (2015). التمكين الإداري و علاقته بالإبداع الإداري. دراسة ميدانية على عينة

من عمال (القطب 2). مذكرة إستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي . تخصص علم النفس العمل و

التنظيم . قسم علم النفس و علوم التربية . كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . جامعة قاصدي

مرباح . ورقلة.

13- بوقابة ، وردية . (2015) . أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الإقتصادية . جامعة برج بوعرييج . العدد الثاني (عدد خاص).

14- الكعبي ، حميد سالم . (2015). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي . قسم إدارة الأعمال . كلية الرافدين الجامعة. بغداد.

15- سعدون ، سمية ، غياث ، بوفلجة ، وبزايد ، نجاة . (2017) . المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري . دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك (وهران) . مجلة آفاق فكرية . المجلد 03 . العدد 07 .

16- عديلة ، نادية ، وبومجان ، عادل . (2018) . تكامل التمكين الإداري و إدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية . دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل . مخبر العلوم الإقتصادية و التسيير . مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الإقتصادية . جامعة بسكرة . الجزائر.

17- بن شعبان ، وهيبة . (2018) . التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني . دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل و التنظيم . كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . قسم علم النفس . جامعة محمد بوضياف . المسيلة.

18- زياد ، سائدة ، و الزغول ، فواز . (2018) . الإبداع التنظيمي و أثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن . رسالة إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة . قسم الإدارة العامة ، كلية إدارة المال و الأعمال . عمادة الدراسات العليا . جامعة آل البيت . الأردن.

19- الحميش ، فراس علي عبد الله . (2018). ممارسة إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الأردن . رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . قسم إدارة الأعمال . كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية . جامعة آل البيت . الأردن.

20- الصديقي ، محمد حمزة . (2018) . أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن. رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . قسم إدارة الأعمال . كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية . عمادة الدراسات العليا. جامعة آل البيت . الأردن.

21- مسغوني ، نجوى ، وقدة ، حياة . (2018). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية . دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي. مذكرة إستكمال لمتطلبات شهادة الماستر . تخصص إدارة أعمال . شعبة علوم التسيير . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي.

22- خلف الله ، محمود إبراهيم . (2018). التمكين الإداري و علاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين . جامعة الأقصى .

23- أمحمد ، مرهون . (2018) . دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري . دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعرييج و المسيلة . مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية الموارد البشرية . قسم علم الإجتماع . كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . جامعة محمد بوضياف . المسيلة.

24- أماني ، عبد التواب صالح حسن . (2018 ، شهر أكتوبر) . فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية و التوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة . مجلة كلية التربية . جامعة الأزهر . العدد (180 الجزء الأول).

25- بوقادي ، أحلام . (2019) . التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي . دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب بولاية أم البواقي . مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل . قسم العلوم الإجتماعية . كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي.

26- مومي ، سفيان . (2019) . أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري . دراسة حالة مؤسسة نافطال فرع التسويق ببسكرة . مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . فرع تسيير المنظمات . تخصص إدارة الموارد البشرية . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر . بسكرة .

27- عبد العال ، ماجد محمد إبراهيم . (2019) . دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية . رسالة ماجستير . تخصص أصول التربية . قسم التربية . كلية التربية . جامعة مدينة السادات .

28- نعبي ، سلى ، و بن سليمان ، أمال . (2020) . أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة . دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد البشير الإبراهيمي . برج بوعريريج .

29- بطرس ، حلاق . (2020) . القيادة الإدارية . الجامعة الافتراضية السورية .

30- شلابي ، وليد ، و قبوقب ، عيسى . (2020) . سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري . دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة . مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية . المجلد (5) . العدد (1) . ص 120-143.

30- بن حمزة ، خلود . (2020) . أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي . دراسة تطبيقية . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية . كلية العلوم الدقيقة و العلوم الطبيعية و الحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا . جامعة محمد خيضر . بسكرة .

31- بوشنافة ، ميسوم . (2020) . أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع و في تفعيل مداخل التغيير في المنظمات . دراسة ميدانية بجامعة المدية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال . كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير . جامعة يحيى فارس . المدية .

32- مرواني ، هدى . (2021) . دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي . دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز فرع ولاية أم البواقي . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . قسم علوم التسيير . كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي .

33- بن عبد الله المالكي ، عبد الله بن حامد ، و بن أحمد شعبي ، فيصل . (2021) ديسمبر كانون الأول) . أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي . دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث . المجلة العربية للإدارة ( تحت النشر) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . جامعة الدول العربية . مجلد 44 . العدد 4 .

## الملاحق

إستبيان تمكين العاملين

في اطار تحضير مذكرة التخرج و الحصول على شهادة ماستر في تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، اضع بين يديك هذه الاستمارة التي ندرس من خلالها التمكين الإداري وعلاقته بالابداع الاداري ارجو وضع العلامة [x] في الخانة المناسبة.

معلومات فردية:

الجنس : ذكر [ ] أنثى [ ]

الحالة المدنية: أعزب [ ] متزوج [ ] مطلق [ ] ارمل [ ]

المستوى التعليمي: جامعي [ ] ثانوي [ ] متوسط [ ]

السن:..... الاقدمية في المؤسسة:.....

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم.			
2	التمكين الإداري يساعد المرؤوسين على الاستفادة مما تعلموه.			
3	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.			
4	يساهم التمكين الإداري في إعداد قيادات إدارية كفؤة.			
5	يساهم التمكين الإداري في تطوير معارف ومهارات المرؤوسين.			
6	يساهم التمكين الإداري في تحسين مخرجات العملية التدريبية.			
7	ينجز المرؤوسين أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم.			
8	يسهم التمكين الإداري في الدفع نحو الإبداع والتميز في العمل.			
9	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.			
10	يساعد التمكين الإداري المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.			
11	تعتمد الإدارة على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية في عملية التمكين			
12	يشعر المرؤوسين عند تمكينهم بثقة عالية بالنفس.			
13	يتمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.			
14	التمكن الإدارة يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على أعمالهم.			
15	يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين بحرية التصرف في أداءهم للأعمال.			
16	يشعر المرؤوسين بالرضا عن أداءهم لأعمالهم عند تمكينهم.			
17	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.			
18	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من رؤسائهم عند تمكينهم.			
19	تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
20	يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة.			

			يلتزم المرؤوسين بحدود السلطة الممنوحة لهم.	21
			يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.	22
			تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لعملية انجاز أعمالهم.	23
			يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تفويض سلطة القرار بهم.	24

### إستبيان الإبداع الإداري

الرقم	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.
2					أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل
3					تزعجني روتينية انجاز العمل.
4					أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.
5					لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
6					أجد صعوبة في اثاره عدة أفكار في مدة قصيرة.
7					لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.
8					أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.
9					أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.
10					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.
11					مع زملاء العمل، أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم جدواه.
12					أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.
13					أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.
14					غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
15					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
16					عادة ما أتوقع حلولاً لمشاكل العمل.
17					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
18					خوفي من الإحفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.
19					في عملي عندما يتطلب الأمر مني أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعاً عن أفكاري.
20					أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.
21					يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.

					أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.	22
					عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكارا جديدة لمواجهتها.	23
					أبداع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.	24

إستبيان تمكين العاملين والإبداع الإداري بعد دراسة الصدق و الثبات للمقياسين

## إستبيان تمكين العاملين:

في اطار تحضير مذكرة التخرج و الحصول على شهادة ماستر في تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، اضع بين يديك هذه الاستمارة التي ندرس من خلالها التمكين الإداري وعلاقته بالابداع الاداري ارجو وضع العلامة [x] في الخانة المناسبة.

### معلومات فردية:

الجنس : ذكر [ ] أنثى [ ]

الحالة المدنية: أعزب [ ] متزوج [ ] مطلق [ ] ارمل [ ]

المستوى التعليمي: جامعي [ ] ثانوي [ ] متوسط [ ]

السن:..... الاقدمية في المؤسسة:.....

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
1	يستطيع المرؤوسين من الاعتماد على معارفهم وقدراتهم في حل المشكلات عند تمكينهم.			
2	التمكين الإداري يساعد المرؤوسين على الاستفادة مما تعلموه.			
3	توفر الإدارة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم.			
4	يساهم التمكين الإداري في إعداد قيادات إدارية كفؤة.			
5	يساهم التمكين الإداري في تطوير معارف ومهارات المرؤوسين.			
6	يساهم التمكين الإداري في تحسين مخرجات العملية التدريبية.			
7	ينجز المرؤوسين أعمالهم بشكل جيد عند تمكينهم.			
8	يسهم التمكين الإداري في الدفع نحو الإبداع والتميز في العمل.			
9	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال التمكين الإداري.			
10	يساعد التمكين الإداري المرؤوسين في تحقيق الترقية لمنصب أعلى.			
11	تعتمد الإدارة على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية في عملية التمكين			
13	يتمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم عند تمكينهم.			
14	التمكين الإداري يساعد المرؤوسين في الرقابة الذاتية على أعمالهم.			
15	يسمح التمكين الإداري للمرؤوسين بحرية التصرف في أداءهم للأعمال.			
16	يشعر المرؤوسين بالرضا عن أداءهم لأعمالهم عند تمكينهم.			
17	يساعد التمكين الإداري من تخفيف العبء عن الرؤساء.			
18	يشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير من رؤسائهم عند تمكينهم.			
19	تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات			

			يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة.	20
			يلتزم المرؤوسين بحدود السلطة الممنوحة لهم.	21
			يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.	22
			تمنح الإدارة المرونة الكافية للمرؤوسين لعملية انجاز أعمالهم.	23
			يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تفويض سلطة القرار بهم.	24

### إستبيان الإبداع الإداري:

الرقم	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد.
2					أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشاكل المتعلقة بالعمل
3					تزعجني روتينية انجاز العمل.
4					أجد صعوبة في الاقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.
5					لدي صعوبة في اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
6					أجد صعوبة في اثاره عدة أفكار في مدة قصيرة.
7					لدي القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة.
8					أعباء العمل تجعلني أفكر بحكمة.
9					أعبر عن أفكاري باستقلالية وحرية.
10					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي في العمل للاستفادة منه.
11					مع زملاء العمل، أتردد في تغيير موقفي عند اقتناعي بعدم جدواه.
12					أسعى إلى إحداث بعض التغييرات في أساليب العمل كلما تطلبت المواقف مني أن أفعل ذلك.
13					أثناء تأدية عملي، أتوقع مختلف الأمور من خلال عدة زوايا مختلفة.
14					غالبا ما أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
15					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
16					عادة ما أتوقع حلولاً لمشاكل العمل.
17					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
18					خوفي من الإخفاق يجعلني أتردد بتطبيق أساليب جديدة في أداء العمل.
19					في عملي عندما يتطلب الأمر مني أسعى لتقديم مختلف الحجج والبراهين دفاعاً عن أفكاري.
20					أجازف في تقديم الأفكار الجديدة التي تتعلق بإجراءات العمل.
21					يزعجني العمل في فريق يسوده روح المخاطرة.
22					أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال البسيطة.

					عند مواجهة صعوبات العمل أبتكر أفكارا جديدة لمواجهتها.	23
					أبداع في طريقة عملي لذا أسعى باستمرار لأن أعمل بأشكال مختلفة.	24

