جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري
–دراسة حالة عينة من العاملين بمركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط ولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

بوخالفة سليم

سعادو منير

تحت إشراف الأستاذة:

د. قدندل هبة

السنة الجامعية: 2021–2022

كلمة شكر

الحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا لإتمام هذا البحث بشكل عام و نخص بالذكر منهم كل من:

- الدكتورة ***قدندل هبة*** * على قبولها الإشراف على هذه المذكرة و على كل ما قدمته لنا من توجيهات و نصائح و على صبرها معنا طيلة إعداد هذه المذكرة فلكي منا خالص الاحترام و التقدير.

- إلى لجنة التقييم الذين تكرموا علينا بقبول تقييم هذه المذكرة.

- و إلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة.

الإهـــــــداء

إلى بحر الحنان أمي.....

إلى بر الأمان أبي.....

إلى إخوتي يونس و توفيق

و أختاي سهام و الكتكوتة دعاء ايلين

كل جهد في حياتي يتضاءل أمام ابتسامتكم.

سليم بوخالفة

الإهـــــــداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة و أخوات خاصة أخي أحمد رحمه الله

إلى أعز أصدقائي و زملائي الذين كانوا دعما في السراء و الضراء

إلى كل من علمني حرف من أساتذة و معلمين خلال مساري الدراسي.

منير سعادو

مستخلص

تهدف هته الدراسة إلى محاولة تحديد أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط ولاية المدية ، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس "التمكين الإداري" كمتغير مستقل بأبعاده : تفويض السلطة ، التدريب، الاتصال، التحفيز، فرق العمل، و " الإبداع الإداري " كمتغير تابع بأبعاده : الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة، القدرة على التحليل.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط البالغ عددهم 57 عامل حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب 28 عامل ، وزعت عليهم استبيانات و تم استراد 26 استبانة قابلة للتحليل بواسطة برنامج SPSS ، و تم تحليل البيانات المحصل عليها للتأكد من الفرضيات المذكورة ضمن المقدمة ، و قد توصلنا في نهاية دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من النتائج خلصنا من البحث إلى بمجموعة من الاقتراحات ومن أهمها:

- ✓ على المركز ممارسة مفهوم التمكين الإداري بأبعاده لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين لتحقيق مزايا و فوائد أكبر تعود بالنفع على المركز و أفراده.
- ✓ على المركز تسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الإبداعية من قبل جميع العاملين.
- ✓ على المعهد استحداث أنظمة الحوافز تتوافق مع قدرات والسمات الإبداعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الإبداع الإداري ، تفويض السلطة ، التدريب.

Abstract

This study aims to attempt to determine the impact of administrative empowerment on administrative creativity from the point of view of the workers of the Vocational Training and Apprenticeship Center in Tablat. In order to achieve the objectives of the stdy، we used the descriptive analytical method، where "administrative empowerment" was measured as an independent variable with its dimensions: delegation of authority، training، communication، motivation، work teams، and "Administrative creativity" as a dependent variable with its dimensions: fluency، flexibility، originality، risk-taking، and ability to analyze.

The study population consists of workers of the Vocational Training and Apprenticeship Center in Tablat، where we chose a random sample from that community estimated at 28 workers. Questionnaires were distributed and 26 questionnaires were retrieved that could be analyzed using the SPSS program، and the data obtained was analyzed to verify the hypotheses mentioned in the introduction. At the end of our study، we reached a number of results، the most important of which are:

- There is no statistically significant effect between administrative empowerment and administrative creativity at the significance level $\alpha \leq 0.05$.
- There is no statistically significant effect between training and administrative creativity at the significance level $\alpha \leq 0.05$.
- There is no statistically significant effect between communication and administrative creativity at the significance level $\alpha \leq 0.05$.
- There is no statistically significant effect between motivation and administrative creativity at the significance level $\alpha \leq 0.05$.

- There is no statistically significant effect between work teams and administrative creativity at the significance level $\alpha \leq 0.05$.

Based on the results، we concluded to a set of suggestions، the most important of which are:

- The center should practice the concept of administrative empowerment in its dimensions with the administrative leaders and all employees to achieve greater advantages and benefits that could benefit the center and its members.
- The center must harness the available resources to sponsor creative initiatives by all employees.
- The institute should introduce incentive systems that are compatible with the capabilities and creative traits of the employees.

Keywords: administrative empowerment، administrative creativity، delegation of authority، training.

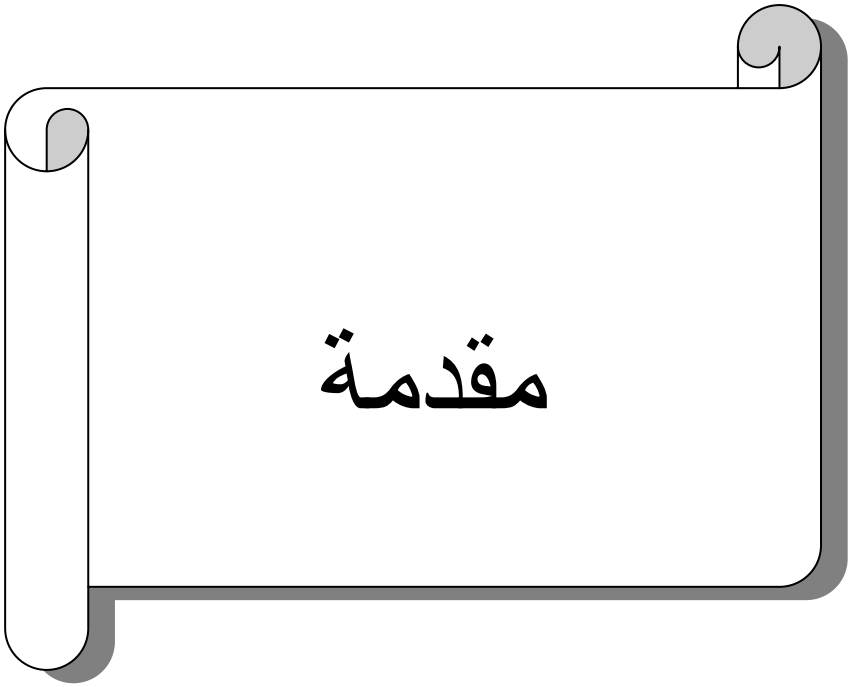
المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
مستخلص	
مستخلص باللغة الانجليزية	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري	
تمهيد الفصل	**10**
المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	**11**
المطلب الأول: نظريات و مفهوم التمكين الإداري	11
المطلب الثاني: أهمية و أسباب التمكين الإداري	16
المطلب الثالث: خصائص و أنواع التمكين الإداري	20
المبحث الثاني: عموميات حول التمكين الإداري	**22**
المطلب الأول: أساليب و خطوات التمكين الإداري	22
المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري	26
المطلب الثالث: مداخل و مستويات التمكين الإداري	30
المبحث الثالث: أساسيات التمكين الإداري	**35**
المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري	35
المطلب الثاني: معوقات و متطلبات التمكين الإداري	42
المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري ببعض المفاهيم الإدارية	46
خلاصة الفصل	**50**
الفصل الثاني: مدخل حول الإبداع الإداري	
تمهيد الفصل	**52**

المبحث الأول: طبيعة الإبداع الإداري	**53**
المطلب الأول: مفهوم و نظريات الإبداع الإداري	53
المطلب الثاني: أهمية و خصائص الإبداع الإداري	57
المطلب الثالث: عناصر و مستويات الإبداع الإداري	59
المبحث الثاني: أساسيات في الإبداع الإداري	**62**
المطلب الأول: أساليب الإبداع الإداري	62
المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع الإداري	64
المطلب الثالث: معوقات و متطلبات نجاح الإبداع الإداري	67
المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري ببعض المفاهيم الإدارية	**71**
المطلب الأول: أهمية التدريب على الإبداع في ظل التمكين الإداري	71
المطلب الثاني: فرق العمل المبدعة في ظل التمكين الإداري	73
المطلب الثالث : العلاقة الترابطية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري	75
خلاصة الفصل	**78**
الفصل الثالث: دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط	
تمهيد الفصل	**80**
المبحث الأول: لمحة عامة حول مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط	**81**
المطلب الأول: نشأة مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط و تعريفه	81
المطلب الثاني: مهام مستخدمي مركز التكوين المهني و التهمين	83
المطلب الثالث: مركز الاستقبال و الهيكل التنظيمي للمركز	85
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**88**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	88
المطلب الثاني: ثبات و اتساق الاستبيان	91
المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية و عبارات المحاور	94
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج	**108**
المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية	108
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية	112
خلاصة الفصل	**119**
خاتمة	**121**

قائمة المراجع	**125**
الملاحق	**136**

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1–1	تسلسل مستويات التمكين الإداري في المنظمات	34
1–2	دورة مبسطة للإبداع الإداري	59
1–3	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين	87
2–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	94
3–3	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	95
4–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	97
5–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	98
6–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	99

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
1-1	أهم الفروقات بين التفويض و التمكين الإداري	47
1-3	قائمة مديري المركز منذ الإنشاء	84-83
2-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	89
3-3	توضيح عينة الدراسة	90
4-3	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور و الاستبانة ككل	91
5-3	الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين الإداري –معامل بيرسون-	92-91
6-3	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع الإداري –معامل بيرسون-	93
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	94
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	95
9-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	96
10-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	97
11-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	98
12-3	مجال المتوسط الحسابي و الدرجة المرافقة له	100
13-3	بيانات متعلقة بمحور التمكين الإداري	103-100
14-3	بيانات متعلقة بمحور الإبداع الإداري	107-104
15-3	نتائج t test اختبار الفروق في المتغيرين (التمكين الإداري و الإبداع الإداري) طبقا إلى اختلاف متغير الجنس	109
16-3	نتائج تحليل التباين أحادي الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	111-110
17-3	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري	113
18-3	الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة التدريب ، الاتصال الفعال، التحفيز و فرق العمل بالإبداع الإداري	116


مقدمة

مقدمة

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات، خاصة و أن كل مؤسسة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة، لذا يجب أن تنشر هذه الأهداف بين جميع العاملين فيها، وتتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد، وبالتالي تستطيع تحقيق أهدافها فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة وعلى خدماتها، ومن ثم على قناعة زبائنها.

وكل هذا يتحقق إلا بإنتاج المعارف ونشرها إلى جميع المهتمين وفق قنوات تضمن وصول هذه المعارف بأسرع وقت ممكن وبيسر وبصفة آمنة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة .

إن عملية الإبداع لا يمكن أن تتم بالشيء المرغوب فيه الذي يحقق غاية المؤسسة وهو النمو والاستقرار و اكتساب حصة في السوق، إذا ما استثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة .

إن التكلم عن الاستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة في المستقبل ما يجعله يواكب تغيرات عالم اليوم، يصنع بها هندسة أو مخطط لمواجهتها دون المساس أو إلحاق ضرر بالمنظمة، فكلما ارتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الاقتصادية في المنظمة مع انخفاض في المخاطر.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسئولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية.

ويأتي التمكين الإداري ليكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل ويعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية المنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة ، لذا فإن أساس التمكين هو تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أننا يجب أن ننوه إلى نقطة أساسية، وهي أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرون التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم.

على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية : **ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري و ما واقع ذلك على مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط ولاية المدية ؟**

ومن هذه الإشكالية يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما المقصود بالتمكين الإداري وما هي أبعاده؟

2-ما هي طبيعة الإبداع الإداري وما هي عناصره؟

3-ما مدى اعتماد مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط-المدية على أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في المنظمة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؟

وللإجابة على هذه التساؤلات والإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- للتمكين الإداري مساهمة و تأثير على تحقيق الإبداع الإداري.

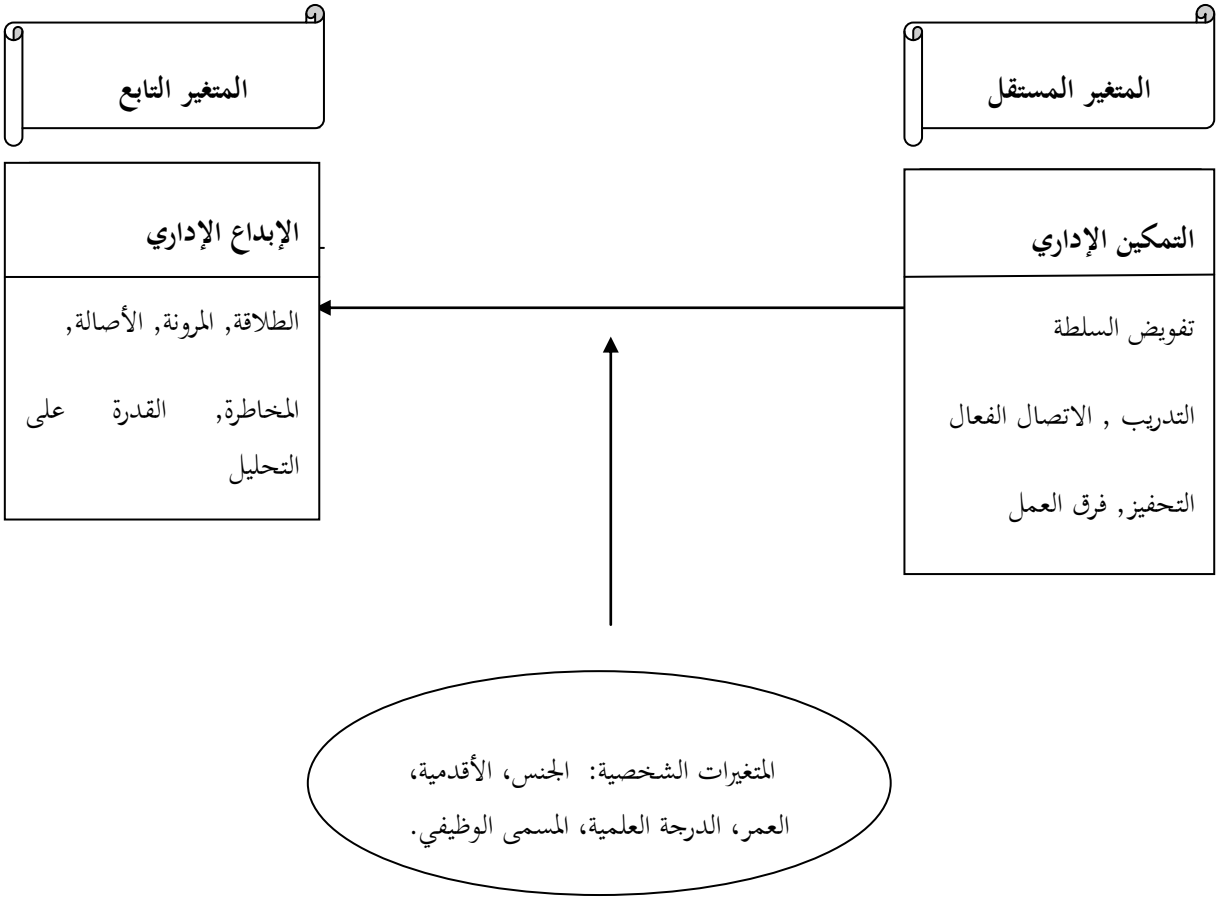
2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري و الإبداع الإداري كل على حدة تعزي متغير الجنس و المسمى الوظيفي.

3-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة، حيث يضم كل متغير مجموعة من الأبعاد كالتالي:

-المتغير المستقل: التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، التحفيز، فرق العمل).

-المتغير التابع: الإبداع الإداري وعناصره (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة، القدرة على التحليل).



أهمية الدراسة : يمكن حصر أهمية البحث في العناصر التالية:

-تكمن أهمية الدراسة في أنها تدرس موضوعين من أهم المواضيع في ميدان الإدارة هما التمكين الإداري والإبداع الإداري.

-أهمية موضوع التمكين الإداري لارتباطه الشديد بعدة قضايا إدارية كالمركزية الإدارية وعمل الفريق.

-محاولة تقديم التمكين الإداري كنموذج لتحقيق الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة.

أهداف البحث:

-تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم التمكين الإداري بأبعاده.

-تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم الإبداع الإداري بعناصره.

-الإجابة على الإشكالية المطروحة، أي معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري.

-إحاطة المؤسسة محل الدراسة بمدى أهمية التمكين الإداري ما إذ تم تطبيقه بطريقة جيدة.

أسباب اختيار الموضوع:

-محاولة إفادة مركز التكوين المهني والتمهين بدراسة واقعية قد تكون سببا في تطورها.

-رغبة ذاتية في الاطلاع على الموضوع.

-تلاؤم الموضوع مع تخصصنا الدراسي.

حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة إلى أبعاد وعناصر كل متغير التي سيتم ذكرها في الجانب النظري والتطبيقي وقد تم تحديد التمكين الإداري كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع.

-الحدود المكانية: أجريت هته الدراسة بمركز التكوين المهني والتمكين بتابلاط.

-الحدود الزمانية: أجري هته الدراسة في السداسي الثاني للسنة الجامعية (2021-2022).

منهج الدراسة: من أجل الإحاطة بأهم مضامين الدراسة وتحليل أبعادها، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا إثبات صحة الفرضيات أو نفيها يتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهذا بغية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي لعمال مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط.

أما فيما يتعلق **بأدوات الدراسة ومصادر البيانات** فتمثلت في الآتي:

-الدراسات النظرية (البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على مختلف المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة وتتمثل في الكتب والمجلات، الملتقيات وكذا الدراسات السابقة.

-الدراسة الميدانية: وتتمثل في:

-المقابلة: مع مدير مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط، وكذا مختلف رؤساء المصالح بالإضافة إلى العمال؛

-الاستبيان: لجمع البيانات من عينة الدراسة مع استخدام برنامج (spss) في معالجة هذه البيانات.

صعوبات الدراسة

-عدم تجاوب عمال المركز معنا.

-صعوبة توزيع الاستبيانات بسبب امتناع بعض العمال عن الإجابة.

-صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المركز بسبب انشغال عماله بالعمل.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

✓ **حول التمكين الإداري:**

1- حسن مروان عفافة، **التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2013، حيث قامت بطرح الإشكالية التالية: ما العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا بنسبة 80%، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

2- عوض الكريم عبد الله مناوي مخير، **دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع الاتصالات –شركة سوداني**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، جامعة النيلين، السودان، 2019، حيث قامت بطرح الإشكالية التالية: ما تأثير التمكيين الإداري في تطوير أداء المنشآت؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تدريب العاملين، فرق العمل، التحفيز)

وتطوير الأداء في قطاع الاتصالات وإن تخصيص الرئيس لواجبات معينة لعدد من المرؤوسين يؤثر إيجابا في تطوير الأداء.

3- نعمي سلمى، بن سليمان أمال، **أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي-برج بوعريريج، الجزائر، 2019، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟ وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى: وجود أثر لكل من التمكين الإداري وفرق العمل والتدريب والاتصالات على إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود أثر للقيادة وتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة منح العاملين السلطات الكافية لاتخاذ القرار من أجل تحقيق الأفضل.

حول الإبداع الإداري:

1- غوالم أسامة، **تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري –دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020-2021، حيث قامت بطرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة؟ وقد توصلت هته الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يؤثر النمط القيادي الديمقراطي يؤثر في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة، بينما النمط القيادي لايؤثر في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة سونطراك بالجزائر العاصمة.

2- توفيق عطية توفيق العلجة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة –فلسطين-، 2009، حيث قامت بطرح الإشكالية التالية: ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟ ، وتوصلت هته الدراسة في الأخير إلى:

-المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

-المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

-واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

-عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.

-واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

3- حميدي شيماء، **أثر القيادة الإدارية على الابداع الإداري، دراسة حالة بلدية قصر البخاري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020، حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري ببلدية قصر البخاري؟ وتوصلت هته الدراسة في الأخير إلى عدة استنتاجات أهمها: أن هناك رؤية واقعية وخطة شاملة في المؤسسة لتطوير قدرات العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحسين الأداء بشكل إبداعي متميز.

الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الاداري والابداع الاداري، و التي تم الاعتماد عليها في البحث حيث قامت بإيضاح مشكلة البحث المتناول و ساعدت على معرفة المجالات المتعلقة به، فإن لدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض أما من الناحية الميدانية فإننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها قطاع التكوين المهني بتابلاط-المدية وما يتميز به هذا القطاع من خصوصية ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة التمكين الاداري في تحقيق الابداع الاداري في المنظمة وما واقع ذلك في مركز التكوين المهني والتمهين عبد الرحمان نحناح بتابلاط.

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة و الالمام بمختلف جوانبه سنقسمه إلى ثلاث فصول، احتوت هذه الأخيرة جانبا نظري متعلق بالفصل الأول والثاني وجانب ميداني متعلق بالفصل الثالث تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة.

فيما يخص الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري" يحتوي على ثلاث مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التمكين الإداري (المفهوم، نظريات، أسباب، أهمية، خصائص، أنواع)،

أما المبحث الثاني بعنوان عموميات حول التمكين الإداري نتطرق فيه أساليب وخطوات التمكين بالإضافة إلى أبعاده وكذا مداخله ومستوياته، أما المبحث الثالث بعنوان أساسيات التمكين الإداري سنتطرق فيه إلى: نماذج التمكين ومن ثم معوقاته ومتطلبات نجاحه وفي الأخير علاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

وفي الفصل الثاني بعنوان "مدخل حول الإبداع الإداري" فسنتناول فيه ثلاث مباحث أيضا، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة الإبداع الإداري (المفهوم، النظريات، الأهمية، الخصائص، المستويات) أما المبحث الثاني بعنوان أساسيات في الإبداع الإداري سنتطرق فيه إلى أساليب الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية وكذا معوقات ومتطلبات نجاح الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث بعنوان علاقة التمكين الإداري بمفاهيم إدارية سنتطرق فيه إلى أهمية التدريب على الإبداع في ظل التمكين الإداري وفرق العمل المبدعة في ظل التمكين الإداري وفي الأخير سنشير ونحاول ضبط العلاقة الترابطية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول فيه اسقاط ما جاء في النظري على إحدى المؤسسات التكوينية، وهي مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط، والذي اشتمل على ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول تقديم عام حول المركز، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض و في نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول :

الإطار النظري لمفهوم التمكين الإداري

تمهيد:

كان لانعكاسات مختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال أثر إيجابي على المورد البشري في المنظمة، فنظرا لاشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي والمعرفي إضافة إلى انتشار ثقافة العمل كفريق لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة القائمة على الأمر والمركزية ملائمة لأنها لا تتسم بالمرونة اللازمة لتتماشى مع ديناميكية بيئة الأعمال، إذ فرض هذا على المنظمات إعادة النظر في استراتيجياتها والتوجه نحو تطبيق مفاهيم وأساليب إدارية حديثة تضمن لها الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة ومن بين هته المفاهيم التمكين الإداري ، فقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الموارد البشرية كونه يساهم في رفع كفاءة وفعالية العاملين داخل المنظمة، عن طريق فتح المجال أمامهم لإظهار وتطوير مهارتهم و الإسهام الفعلي في حل المشكلات التي تواجههم بالإضافة إلى كسر الجمود والعمل الروتيني. فمثل هته السلوكيات تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العاملين و في نجاح المنظمات والتقليل من نقاط الضعف في جانب المورد البشري، حيث صار هذا الأخير ركن أساسي في نجاح المنظمات لذا خصصنا هذا الفصل للإلمام بجوانب متعددة لمفهوم التمكين الإداري، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول سنحاول فيه التطرق إلى ماهية التمكين الإداري ، إما المبحث الثاني فسنحاول فيه التطرق إلى عموميات حول التمكين الإداري ، بينما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى أساسيات حول التمكين الإداري .

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين من بين المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام بالغ من طرف الباحثين في هذا المجال، كونه عامل رئيسي وركن أساسي في نجاح المنظمات وسنحاول فيما يلي الغوص أكثر فيه من خلال محاولة عرض نشأته، مفهومه، أنواعه وخصائصه وأيضا علاقته وتشابهه ببعض المفاهيم الإدارية وكذا أهميته والأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى تبنيه.

المطلب الأول: نظريات ومفهوم التمكين الإداري

أولا: نظريات التمكين الإداري

هناك العديد من النظريات الإدارية التي ساهمت في ظهور وبلورة وتأسيس مفهوم التمكين، هي[1]:

1-1. نظرية العلاقات الإنسانية:

يمكن إرجاع جذور نظرية التمكين إلى أفكار نظرية العلاقات الإنسانية، التي برزت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معدلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في نهايات القرن التسع عشر ميلادي وبدايات القرن العشرين، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويضهم المزيد من الصلاحيات اشراكهم في صنع قرارات، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية، فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن العشرين.

1-2. نظرية الحاجات لـ "ابراهام ماسلو":

قسم صاحب هته النظرية الحاجات إلى قسمين رئيسيين هما حاجات النقص التي تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية والشعور بالأمن وحاجات النمو التي تتمثل في الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وتحقيق الذات، ويتضح اهتمام هته النظرية بالتمكين من خلال حاجات النمو، أي من خلال حب الفرد لانتمائه مع الآخرين كالعمل في فريق واحد، وكذلك من خلال شعور الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة، ولا يظهر ذلك إلا من خلال تعاون الرئيس مع المرؤوسين وإعطائهم السلطة والمسؤولية حتى يشعر الأفراد بتحقيق ذاتهم[2].

---

[1] حمزة كواديك ، تمكين العاملين وأثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021، ص: 7.

[2] نفس المرجع السابق ، ص7.

و هناك نظريات أخرى هي [1]:

1-3. نظرية (x) و(y):

يفترض ماكغريغر Macgreygor في نظريته أن (x) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والتفوق وتحقيق الذات، حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة وحرية التصرف والتمكين.

1-4. الشخصية البالغة لدى أرجيريس:

وجه كريس أرجيريس Argyris انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه المنظمة والشخصية لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه واشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات وحق المشاركة وتحمل المسؤولية.

1-5. الجودة الشاملة TOM:

وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينغ Edwardz Deming حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير وحده لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتفاني والمنتمي لفكر الجودة الأمر الذي يستوجب إعطاؤه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز.

1-6. أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة):

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، حيث يقوم الرئيس باشراك المرؤوسين في القرارات، وإحاطتهم بالمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة يبذل قصارى جهده للمحافظة عليها، وللرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تدريب وتطوير مرؤوسيه والاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع

[2] خلفة سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد:.3،الجزائر، جوان 2018، ص 359.

وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسوه بإنجاز طيب وأداء متميز[1].

1-7. نظرية هيرزبرغ:

يعد الاثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرغ، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز والترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون هذا ممكن[2]، و يعني الإثراء الوظيفي: تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسبا وبالتسلسل الذي يختاره[3].

1-8. نظرية الإدارة بالأهداف:

ركزت فلسفتها على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، وعلى تقوية الحماس والالتزام لدى العاملين في المؤسسات، وعلى مساعدة المدراء لقيادة العاملين وقياس أدائهم وفق معايير واضحة، كما أنها مدخل في الإدارة يتكون من مجموعة مترابطة تتمثل في اشتراك الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها ما يساهم ذلك في تقوية روح المشاركة والتعاون وبالتالي تمكينهم لاتخاذ قرارات صائبة، وهذا ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل أكثر وتحسين عملية الاتصالات بين العاملين.[4]

1-9. نظرية المنظمة المتعلمة:

تعرف على أنها نوع من المؤسسات التي لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الآخرين ما يمكنهم من اكتساب مهارات التحليل والبناءات العلمية، بحيث يعد هذا النوع من المؤسسات نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية ترتكز على التمكين، وعلى تحويل دور المدراء من الدور الرقابي إلى الدور المسهل والتشجيع على التعلم والتعاون، والمشاركة في صنع

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص 359.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 359.

[3] فوزية تايه شميلان العنزي، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية لمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد : 176 ، الجزء :02 ، 2017 ، ص 629.

[1] عيسات فطيمة الزهرة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة–دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2018-2019، ص 13.

القرارات، وتعتبر هاته النظرية من بين أهم النظريات الحديثة التي تعزز وتستثمر فكر التمكين بغرض التطوير المستمر في المؤسسة [1].

ثانيا : مفهوم التمكين الإداري

التمكين لغة:

هو مصدر الفعل مَكَّنَ، يقال استمكن الرجل من الشيء أي قدر عليه [2]، وبالعودة إلى المعجمات يلاحظ أن الأصل اللغوي لهاته المادة (م ك ن) يعني المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة ف(مكن) فلان عند الناس تمكن مكانته : عظم عندهم...وتمكن عند الناس: علا شأنه...والتمكين على الشيء: الإقدار عليه: الإعانة عليه [3].

التمكين اصطلاحا:

تعددت وتنوعت التعريفات التي تحدثت عن التمكين ، نذكر منها:

التمكين هو العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي و قيام كل من المدير والموظفين بحل مشكلات كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة [4].

التمكين هو العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارة والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم [5].

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص 13.

[2] مريم شرع الله، تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية–مقومات وتحديات–دراسة عينة من مديريات بعض المؤسسات التعليمية بولاية غرداية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية–، العدد: 02، 2019، ص 31.

[3] حذيفة تقي الدين الخطيب، التمكين أسسه وأساليبه–دراسة بلاغية تطبيقية–، الطبعة 1، دار الكتب الوطنية هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، 2009، ص 13.

[4] حمزة زرقين، علي غزيباون، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني–دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة–، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد:04، العدد:01، 2018، ص 191.

[5] زكرياء مطلك الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.

التمكين هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على روح المبادرة والإبداع و أنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤولية والسلطة في اتخاذ القرار للأفراد في المستويات الدنيا[1].

التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم ، بالإضافة إلى أنه استراتيجية إدارية تقوم على منهج منح العاملين قوة التصرف، اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة[2].

التمكين هو رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه و مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في صنع القرارات واتخاذها في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة، و إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من خلال القدرة على التأثير فيهم وزيادة تحملهم للمسؤولية، ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير وتحقيق نوع من التطور والنمو والإبداع [3].

من خلال ما تم عرضه من تعاريف الباحثين يمكن القول أن التمكين هو منح الإدارة العليا للعاملين صلاحيات وحرية أكبر في أداء مهامهم الوظيفية بالإضافة إلى الحرية في التصرف عند مواجهة المشكلات مع المشاركة والمساهمة في عملية صنع واتخاذ القرار، مع الزيادة في المسؤولية والثقة المتبادلة بينهم.

[1] ياسين محجر وآخرون، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزائر ، جانفي2013، ص352.

[2] أسماء قريقة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد:05، 2019، ص ص: 36 37.

[3] ميرفت يحي الحسيني، تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد:06، العدد:10، 2020، ص227.

المطلب الثاني: أهمية و أسباب التمكين الإداري.

تتجلى مكانة التمكين الإداري في المنظمة من خلال فهم أهميته وأسبابه، وهذا ما نتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: أهمية التمكين

يعد التمكين من المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال الإدارة وتتجلى هته الأهمية فيما يلي[1]:

- تطوير مستوى العاملين: نتيجة لشعور العامل بالرضا يتحسن مستوى الأداء، لأن المنظمة تمنحه سلطتها وثقتها وصلاحياتها.
- اكتساب المعرفة والمهارة: فانخراط العامل في برامج التدريب و ورشات العمل والندوات يكسب معارف جديدة.
- المحافظة على الموظف: إن المنظمات الناجحة هي التي لا تفرط بسهولة في موظفيها، فبزيادة معرفة وتطوير قدرات وكفاءة الفرد يتحتم عليها التمسك به.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: فالموظف الممكن يشعر بقيمة العمل بدرجة أكبر من غيره ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج.
- المشاركة الفاعلة: يسهم التمكين في المشاركة الفاعلة نتيجة للشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.
- تحقيق مستوى الإنتاجية كما وكيفا: وهذا نتيجة التشجيع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: ويتأتى هذا بتشجيع روح المبادرة.

[1] وافية فروخي ، محددات التمكين الإداري لدى رؤساء مفتشيات التجارة بولاية الجزائر العاصمة–دراسة تطبيقة على عينة من مفتشيات التجارة بولاية الجزائر–، مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد : 03، العدد : 02 ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، الجزائر ، ص ص 104 105.

كما أن للتمكين أهمية أخرى تتجلى في[1] :

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم وتحسين نوعية وجودة العمل ومنح الموظف استقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات بدقة.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وإشعارهم بالانتماء، وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان.
- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين.
- ضمان حقوق الموظف وإتاحة الفرصة له في تنمية قدراته .

بالإضافة إلى ما تم ذكره فللتمكين أهمية وأهداف أخرى هي[2]:

- رفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء، ويتأتى هذا بتشجيع روح المبادرة.
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- التمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات للتحسن، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية.

ومن الأهداف التي يصبو إليها التمكين أيضا[3]:

- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

---

[2] سارة مرزوق ، مبارك بوعشة ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين –دراسة حالة مجمع موري– ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد :04 ، العدد : 03 ، بسكرة، الجزائر ، 2017 ، ص 165.

[2] علي مكية، فاطمة بلقرع، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان العاشور بالجلفة، الجزائر، بدون تاريخ نشر، ص 378.

[3] عيسات فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- زيادة ربحية ومبيعات المؤسسة ومن ثم تحقيق النمو لأنه بواسطة التمكين تتمكن المؤسسة من إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج منتجات وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.

- يمكن استخدام التمكين بوصفه أداة مهمة وأساسية في تطوير الاستراتيجيات التي يتم استخدامها في تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة، خدمة لتوجيهات المؤسسة وأهدافها.

نستنتج مما سبق أن التمكين جاء ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي[1]:

- بالنسبة للموظف: فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه لأهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة.

- بالنسبة للزبون: فإن تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال.

- بالنسبة للمنظمة: فإن تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترفع أرباحها، وترفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

ثانيا: أسباب التمكين

إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة وإنما يؤثر على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة –سواء كانت خاصة، حكومية أو غير حكومية– مثل الهيكل التنظيمي، نظام الأجور والحوافز، أساليب الإشراف والتحكم، وأيضا تصميم البرامج التدريبية وغيرها[2].

انطلاقا مما سبق نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين، وهي[3]:

[1] مرزوق سارة، بوعشة مبارك، مرجع سبق ذكره، ص165.

[2] كريمة توفيق، تمكين العاملين –دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG–، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر،2007–2008، ص76.

[3] عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص15.

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور التقليدية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

-تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية

كما حدد أفندي مجموعة من الأسباب الأخرى التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين[1]:

-الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

-أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

-إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.

-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

-خفض تكاليف التشغيل بتقليل المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للمتغيرات والمستجدات[2]: إذ أن التمكين جاء استجابة للتغيرات البيئية السريعة، إذ تحتم على المنظمات تمكين العاملين لديها لمواجهة هته التحديات والتغييرات البيئية المتسارعة[3].

[1] مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي، التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد:05، العدد:08، 2016، ص235.

[2] حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي،كلية الرافدين الجامعة، بغداد، العراق، 2016، ص12.

[3] عبد الله حكمت النقار وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية، دار الإعمار العلمي للنشر و التوزيع،الأردن،2017، ص70.

المبحث الثالث : أنواع و خصائص التمكين الإداري.

أولا: أنواع التمكين الإداري:

اختلف الباحثون في تحديد أنواع التمكين الإداري، فمنهم من قسمه إلى نوعين هما تمكين خارجي وتمكين داخلي حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الآليات التي تعتمدها إدارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الحالية [1].

ومنهم من قسمه إلى ثلاثة أنواع[2]:

أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

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

[1] كامل شكير الوهليفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، بدون تاريخ نشر، ص110.

[2] معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة: دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد:11، العدد:29، جامعة واسط، العراق، 2015، ص ص 210 211.

ثانيا: خصائص التمكين الإداري:

هناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن العامل الذي يعيش هته الحالة الذهنية يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين ، ومن أهم هته الخصائص[1]:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإظهار العمل الكامل، أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الذي يقوم به الموظف.

- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

- يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في أداء أعمالهم[2].

[1] عبد الله حكمت النقار و آخرون، مرجع سابق، ص70.

[2] أمينة سليم سالم الردادي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين لمدينة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص15.

المبحث الثاني: عموميات حول التمكين الإداري

نتطرق في هذا المبحث ونغوص بشكل أكبر في التمكين الإداري من خلال شرح أساليبه وأهم الخطوات الواجب اتباعها لتطبيقه بالإضافة إلى أبعاده وفي الأخير نستعرض مداخله ومستوياته.

المطلب الأول: أساليب وخطوات التمكين الإداري

أولا: أساليب التمكين الإداري:

تتمثل أساليب التمكين الإداري فيما يلي:

1- أسلوب القيادة:

يقوم هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل[1].

2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر على انتشار المعلومات والموارد على المستويات الفردية[2]، والتمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية[3].

---

[1] عوض الكريم عبد الله مناوي مخير، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع الاتصالات -شركة سوداني-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان، 2019، ص 52.

[2] فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين و دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى ،غزة، فلسطين،2016،ص38.

[3] عوض الكريم عبد الله مناوي مخير، مرجع سبق ذكره،ص52.

3- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، حيث أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وأن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسن مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق معا عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق فعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور[1].

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى أفكار إدوارد ديمينغ وآرائه حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مبدأ مفهوم إدارة الجودة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المستمر والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلابد من انخراط الجميع في هاته المسؤولية، ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة

[1] الطاهر غزار، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، المجلد:02، العدد:15، الجزائر، 2020، ص ص:38-39.

الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن[1].

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فلكي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهته الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هته العناصر جميعا ، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام [2].

ثانيا: خطوات التمكين الإداري:

يجب على المنظمات التي تفكر في انتهاج التمكين أن ذلك ليس بالأمر البسيط الذي يتم في وقت قصير ودفعة واحدة، وأن تفهم بأن ذلك يحتاج ويتطلب منها أن تفهم أن عملية التمكين تتم عبر مجموعة من الخطوات تتمثل في[3]:

[1] يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة الإدارية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص ص33 34.

[2] إبراهيم رفيق اليازجي، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة، غزة، فلسطين،2005، ص31.

[3] عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص ص 61 62.

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، هل هو لتحسين خدمة العملاء؟ أم لرفع مستوى الجودة؟ أم زيادة الإنتاجية؟ أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؟

2- التغيير في سلوكيات المدير: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين وهذا سيشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3- تحديد القرارات التي يتشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

4- تكوين فرق العمل: يجب على المنظمة إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل تجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

6- اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين حيث يجب على المنظمة أن توفر برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها.

10- عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

الأبعاد هي الأسس والعناصر الأساسية التي يقوم ويبنى عليها التمكين وهي كالآتي :

1- تفويض السلطة[1]:

يعرف على أنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يتقبل هذا الأخير التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال، و يعبر تفويض السلطة عن المهام و الواجبات التي يعهد بها القائد لبعض مرؤوسيه، وتتأثر هاته العملية بالعديد من الاعتبارات التي لابد على الشخص المفوض أن يأخذها بعين الاعتبار وهي:

- على الرئيس التأكد من أن المرؤوس فهم وقبل السلطة المفوضة إليه.
- على الرئيس تحديد الواجبات المفوضة ومعايير الأداء، وترك حرية التصرف ضمن هاته الحدود للمرؤوس.
- ضرورة إشراف الرئيس على المرؤوس والاستماع لملاحظاته.

[1] فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سبق ذكره، ص ص 29 30.

2- التدريب:

هو عبارة عن عملية منظمة و مستمرة لتنمية مجالات و اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة و المهارة اللازمة ، و خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم استخدام أساليب حديثة تتفق مع طموحهم الشخصي في ظل برنامج تخططه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم و حاجات المؤسسة[1]، أي أنه نشاط هادف يسعى لإكساب المعارف و المهارات و السلوكيات لمجموعة من الأفراد بغية رفع كفاءتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة[2]، ويعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة وبرامج ومواد تدريبية مناسبة، وأنه لمن الضروري للمنظمات أن تدرب أعضاءها وتعيد تأهيلهم للوصول إلى مستوى من المهارات المطلوبة لأداء عملهم[3].

وتبرز أهمية التدريب من خلال ما يلي[4]:

- زيادة الإنتاجية إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية و يقلل من نسبة الهدر في الوقت و الموارد
- زيادة المرونة الإدارية و هي قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال و الوظائف من خلال تدريب الأفراد لشغل وظائف جديدة.
- تخفيض تكاليف العمل الناتجة عن أخطاء العاملين.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و إتباعهم لدورهم فيها.

[1] زايد مراد ، لامية بوغريس ، التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية-دراسة حالة وزارة البيئة و التهيئة العمرانية بالجزائر-، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، العدد :02، 2019 ص 114.

[2] صباح حيمر، سامية عزيز، دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج بولاية بسكرة-مجلة آفاق للبحوث و الدراسات ،المجلد :04، العدد :02، 2021، ص 130.

[3] فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح ، مرجع سبق ذكره، ص03.

[4] عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب و نظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 12، العدد:04،الجزائر، 2021، ص561.

3- الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال على أنه إرسال و استقبال المعلومات التي تتعلق بنشاطات أعضاء المنظمة، فيجب أن يكون كل عضو على علم بما يجري فيما يتعلق بنشاطه اليومي[1]،حيث يشمل المعلومات بأشكالها اللفظية و غير اللفظية كحركات الجسم و ملامح الوجه و الفضاء الذي يتواجد به العمال، بالإضافة إلى التقنيات و الوسائل التي تنتقل بها المعلومات داخل المؤسسة[2]، إذ أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، كما أن عملية الاتصال في المنظمات الناجحة عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري وإنما تتم بشكل دائم، إذ أنه في تلك المنظمات لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات كثيرة في الخطاب بينهم ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المنظمة هم واحد لكل من المرؤوس والمسؤول ، لذا يمكن القول أن الاتصال الفعال وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات يعتبر المفتاح الرئيسي للتمكين الإداري، فسرعة الحصول على المعلومات وسرعة توفرها في الوقت المناسب تحقق للعاملين القدرة على اتخاذ القرار المناسب وتزيد من تمكينهم في أداء مهامهم بأكثر فعالية وكفاءة[3].

4- التحفيز:

هو مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية و كفاءة لرفع مستواهم كما و نوعا ، حيث تقوم الإدارة بتهيئة تلك العوامل للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية ، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم[4]، فالتحفيز يعد قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، حيث تعمل المنظمة بوسائلها المادية والمعنوية المتاحة على إشباع تلك الحاجات والرغبات[5]،و

[1]مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي، الاتصال في المؤسسة الجزائرية ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد:33، 2018 ،ص 529.

[2]فضيلة سبع ، قراءة نظرية في مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، مجلة المفكر للدراسات القانونية و السياسية و العدد :05، 2019 ، ص 283.

[3]فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[4]صالح خرواطي، نظام التحفيز و علاقته بأداء الكفاءات ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلدك24، العدد:53، 2018، ص296.

[5]فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح ، مرجع سبق ذكره ،ص31.

نظام الحوافز الجيد هو الذي يسهم في جذب الأفراد و إلحاقهم بالتنظيم و إشباع حاجاتهم و يعزز من استمرارهم في العمل ، ويثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين أدائهم ، و من هذا نجد أنه على عاتق المنظمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان و تمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل و تأمين مصالحه ، مما يشعر العاملين بأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم و تأمين مطالبهم[1].

5- بناء فرق العمل:

تعبر فرق العمل عن مجموعة العمال ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة و الذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين و يتعاونون من أجل تحقيق أهدافه من خلال إتاحة الفرصة لكل عامل بالمشاركة في انجاز العمل و تجربة ما لديه من قدرات و مهارات لتحقيق الهدف[2]، حيث يتطلب التمكين شعور العاملين في وحداتهم بأنهم قادرين على العمل معا و بشكل جماعي في أداء العمل و حل المشكلات التي تواجههم و أن أفكارهم يتم احترامها و تؤخذ على محمل الجد و يتطلب هذا مستوى عاليا من الثقة، و يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات و التشجيع و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل[3]، و عندما يتم التمكين فإن العمال يتطلعون غلى مستويات أعلى من الإنجاز، و يحاولون توفير المعلومات اللازمة و بذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة[4].

[1] شوقي قبطان ، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية على أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة المدية-، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد:08، الجزائر، 2013، ص 308.

[2] يوسف زادم ، أسماء زنينة ، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، العدد : 06، 2018، ص 43.

[3] جواد محسن راضي ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين –دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد : 12، العدد: 01، 2010، ص64.

[4] راضية مشري ، عتيقة حرايرية ، استراتيجية التمكين و دورها في تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر إطارات مؤسسة أنابيب الماء الأبيض-تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي و الجزائر ، المجلد :08، العدد:01، 2021، ص793.

المطلب الثالث: مداخل ومستويات التمكين الإداري

أولا: مداخل التمكين الإداري:

أدى تراكم المعرفة الناتج عن دراسة أبعاد متعددة للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسة التمكين، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها. فقد ظهر خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي مدخلان رئيسيان لدراسة التمكين، الأول المدخل الهيكلي، والثاني مدخل التمكين النفسي، ومن ثم ظهر مدخل ثالث للتمكين وهو مدخل العمليات والذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين [1].

وفيما يلي نستعرض هاته المداخل بشيء من التفصيل:

1- المدخل الهيكلي:

ويتم فيه نقل القوة وسلطة اتخاذ إلى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية[2]، فالتمكين من وجهة نظر المدخل الهيكلي هو مشاركة مصادر القوة مثل السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المؤسسة، وتوزيع المسؤولية خلال سلاسل القيادة، ومشاركة العاملين بصناعة القرار مما يوفر الوقت للإدارات العليا للتفكير الاستراتيجي وبشكل مبدع حول كيفية نقل المنظمة إلى الأمام فعلى سبيل المثل تستطيع المنظمة أن تغير ممارساتها لتسمح للعاملين باتخاذ القرارات بأنفسهم لمعالجة المشاكل الطارئة وبالتالي ينالون رضا صاحب العمل والزبون لتمكنهم من معالجة المشكلة وتلبية المطلوب بشكل سريع بدلا من انتظار الموافقة الرسمية من المسؤولين[3].

2- المدخل النفسي:

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي، وعلى إحساس الفرد وشعوره بالسيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، وهذا المدخل

[1] أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص197.

[2] عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد:36، 2016، ص167.

[3] احمد إسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص198.

يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم وهاته المعتقدات تبنى بناء على ما يعايشه الفرد داخل بيئة العمل وفي علاقاته مع مختلف الأدوار ضمن الهيكل التنظيمي الذي يتواجد به عمله [1]، وينشأ التمكين النفسي من الأسفل إلى الأعلى من خلال إدراكه من قبل العاملين حيث يرونه كشيء محسوس من خلال بعدهم النفسي[2].

ويستند إدراك التمكين إلى أربعة أبعاد أساسية[3]:

- المعنى : ويعني إدراك الفرد لقيمته والغرض منه، ويتم الحكم عليه حسب الأفكار والمعايير الفردية الخاصة، حيث أن الأشخاص المتمكنين يمتلكون حسا بأهمية العمل ويشعرون أن عملهم مهم بالنسبة لهم.

- التأثير : يمثل هذا البعد مدى اعتقاد الفرد على أنه يمكنه التأثير في نتائج العمل الاستراتيجية، الإدارية أو التشغيلية في المنظمة .

- الاستقلالية : وتعني إحساس الموظفون بالحرية في القيام بعملهم، وفرصتهم لاختيار المهام وتنفيذها بالطرق التي يرونها مناسبة مما سيؤدي إلى مزيد من المرونة و الإبداع و المبادرة و المرونة و التنظيم الذاتي ، حيث أن الأفراد الممكنين لديهم الشعور بالحرية في كيفية اختيار أداء عملهم و المزيد من التحكم في تصرفاتهم و حرية اختيار كيف و أين يساهمون.

- الكفاءة : يقصد بها الدرجة التي يستطيع بها العامل تنفيذ المهام بإتقان و إيمانه بامتلاكه القدرة والمهارات اللازمة لتأدية المهام الموكلة إليه.

[1] منى خرموش، صابر بحري، تفعيل مدخل التمكين النفسي كاستراتيجية في تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد:15، العدد:02، 2021، ص76.

[2] فيروز زوروخي وآخرون، التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية–دراسة استطلاعية–، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد:12، العدد:03، 2020، ص70.

[3] شيخي مليكة وآخرون، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر سعيدة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد:05، العدد:02، 2020، ص76.

3- المدخل العملياتي:

يعرف على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين[1]، أي أنه يدرس العلاقة بين المدخل الهيكلي والذي تمثله مستلزمات (القيادة، العمليات، فرق العمل، السياسات والممارسات) والمدخل النفسي بأبعاده المعرفة (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية والتأثير) [2].

ثانيا: مستويات التمكين:

هناك ثلاث مستويات للتمكين، بحيث تعكس هاته المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هاته المستويات في[3]:

-المستوى الأدنى:

في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول جوانب القرارات وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرف تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

-المستوى المتوسط:

في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم.

-المستوى الأعلى:

يتسم هذا المستوى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل التمكين بوصفه استراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء

[1] أحمد إسماعيل المعاني، أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، الجامعة العربية للإدارة، المجلد:34، العدد:01، 2014، ص36.

[2] أحمد المعاني، مرجع سبق ذكره، ص201.

[3] عوض الكريم عبد الله مناوي مخير، "دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسساتي بالتطبيق على قطاع الاتصالات شركة سوداني"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2019، ص39.

لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم.

وهناك من المختصين في المجال من حدد خمس مستويات للتمكين[1]:

–المستوى الأول: يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، ولكن في أغلب الأحيان يضع المديرون القرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

–المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويتخذ القرارات معتمدا على هاته الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

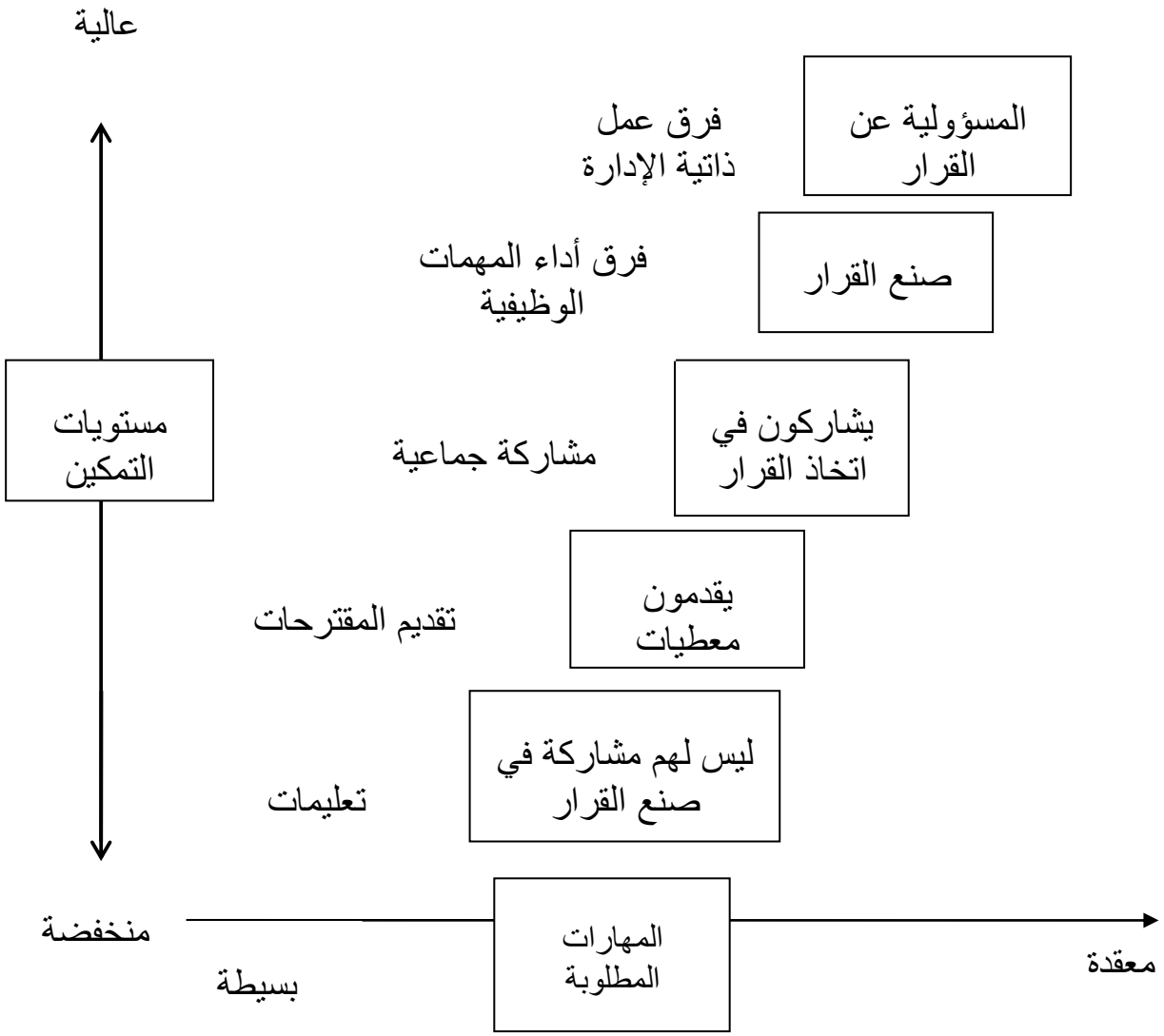
–المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير مداخلات من الفريق وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

–المستوى الرابع: في هذا المستوى، يستمر بناء العلاقات، وفي هاته النقطة توضع القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

–المستوى الخامس: في هذا المستوى، وهو التمكين المطلق، يكون عندما تمنح فرق العمل –والتي ذاتية الإدارة– سلطة توظيف وتنظيم أعضاء الفريق، ووضع معادلات المكافآت.

[1] رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص52.

الشكل رقم(01-01): تسلسل مستويات التمكين الإداري في المنظمات



المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي : الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة 10، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2013، ص175.

نلاحظ من الشكل أن التمكين يندرج ضمن مستويات مختلفة تختلف من حيث درجة التمكين والمهارة المطلوبة، حيث نلاحظ وجود علاقة طردية بينهما، إذ كلما زاد مستوى التمكين زادت المهارة المطلوبة.

المبحث الثالث: أساسيات التمكين الإداري

نحاول في المبحث التطرق إلى مختلف نماذج التمكين التي تحاول المنظمة من خلالها تحليل مفهوم التمكين، بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقه و متطلباته كنوع من الحلول أو الركائز للحد من المعوقات، و في الأخير سنتطرق إلى علاقته مع بعض المفاهيم الإدارية.

المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري

أفرزت الدراسات المتعددة التي تناولت موضوع التمكين عدة نماذج تساعد في فهمه و تفسيره و تطبيقه من قبل المنظمة ، وفي ما يلي سوف نعرض بعض نماذج التي جاءت مفسرة له:

أولا : نموذج Conger and Kanungo[1]

يعتبر عمل الباحثين Conger and Kanungo نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية. وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية .وتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". كما قاما بالمماثلة بين التمكين والقوة، من حيث أنه يمكن النظر للتمكين من زاويتين :

- كمركب اتصالي فهو يدل ضمنا على تفويض القوة.
- كمركب تحفيزي فهو يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى، ويظهر ذلك جليا في التعريف الذي تبناه الباحثان.

ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل العملية التمكين ، ففي المرحلة الأولى يتم تحديد الظروف التي تقف وراء إحساس المرؤوسين في المؤسسة بانعدام السلطة وهذا يؤدي إلى استخدام استراتيجيات التمكين من قبل المديرين في المرحلة الثانية، ولا يهدف استخدام هذه

[1] لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خصير، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 51 52.

الاستراتيجيات إلى التخلص من الظروف الخارجية التي تقف وراء الإحساس بانعدام السلطة فحسب، وإنما يهدف أيضا إلى توفير المعلومات للمرؤوسين عن الفاعلية الذاتية في المرحلة الثالثة، وكمحصلة لتلقي مثل هذه المعلومات فإن المرؤوسين سيشعرون بالتمكين في المرحلة الرابعة ، أما في المرحلة الخامسة فتشتمل على التأثيرات السلوكية للتمكين ، ويؤثر التمكين على روح المبادرة والمثابرة في سلوك المرؤوسين في التعامل مع المهام، إذ يشتركون في الفعاليات ويتصرفون بدرجة من الثقة عندما يحكمون على أنفسهم بأنهم قادرون على التعامل مع حالات يعتقدون خلال ذلك بأنها تهديدية، فالتوقعات المرتبطة بالفاعلية تحدد مقدار الجهد الذي سيذكر الأفراد بمدى مواصلتهم للمثابرة في مواجهة المعوقات والتجارب السلبية. وبناء على هذا يرى الكاتبان التمكين "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن ."فالتمكين يعني السعي لتقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو العمل على إضعاف اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.

ثانيا : نموذج Thomas and Velthouse

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات .ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة[1] .

وحدد الباحثان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا له هي[2]:

1 –التأثير

يعبر عن مدى قدرة تأثير العامل على المخرجات الاستراتيجية، العملياتية و الإجرائية في العمل و هذا يعني إدراك العامل أن لديه تأثير على نشاطات عمله و أنه يؤثر في سياسات و قرارات المنظمة و يشير أيضا

[1] نفس المرجع السابق،52.

[2] شوقي جدي و آخرون ،أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري بولاية تبسة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد:12، العدد: 02،الجزائر، 2021، ص184.

على قوة شخصية الموظفين في بيئة عملهم و مدى استخدامهم قدراتهم و مهاراتهم لمواجهة التحديات المهنية و التنظيمية.

2- الكفاءة

وتسمى أيضا الفعالية الذاتية، و تعني إيمان العامل بقدرته على أداء العامل بمهارة و تتحقق الكفاءة لدى العامل عندما يدرك قدرته على انجاز المهام الموكلة إليه بنجاح، اعتمادا على خبرته و مهارته و معارفه.

3-المعنى

هويقصد به مدى شعور العامل بأن العمل الذي يقوم به جدير بالاهتمام و له قيمة كما يتوافق مع نظام القيم لديه ولا يتعارض مع معتقداته.

4-الاختيار

و تعني شعور الفرد بالحرية في كيفية اختيار كيفية أداء عمله و انتقاء الأساليب المناسبة للقيام به و المفاضلة بين البدائل لصياغة قراراته.

إن رؤية Thomas and Velthouse ، للتمكين كنموذج إدراكي، انطلقت مما اصطلحا عليه بتقييمات المهمة (الأحكام الشخصية)، والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا. وتنطوي هذه التقييمات كما ذكرنا آنفا على الدرجة التي يملكها العامل من الاختيار، والمعنى، والكفاءة، والتأثير التي تؤثر في أدائه لعمله. هذا ما يؤثر بشكل حتمي وفق وجهة نظر الباحثين على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات التوقع، فهي تخلق مشاعرا إيجابية في العاملين لتعزيز جهود عملهم. كما تشكل لهم في المستقبل، مصدرا لاكتساب الخبرة حول تلقي المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العاملون من تحديد درجة تمكينهم من عدمها[1].

[1] لطيفة برني، مرجع سبق ذكره ، ص54.

ثالثا : نموذج Beyerlien and Harris[1]

لقد حدد هذا النموذج ثلاث مكونات لابد من توفرها حتى تتحقق عملية التمكين و تتمثل هته المكونات الثلاثة في السلطة و المساءلة و القدرة ، و عرفت العناصر المذكورة كالآتي :

-القدرة : هي امتلاك المعلومات و المهارات و المعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل و انجاز المهمات.

-المساءلة : هي تحمل أفراج و جماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

-السلطة : هي إعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة و إنجاز المهمات و صنع القرارات.

رابع : نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة موسى توفيق المدهون[2]

قدم المدهون نموذجا عمليا لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين:

-إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛.

- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل. وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية (التمكين، الاندماج، المشاركة، الأوتوقراطية).

-التمكين: يمكن للمسير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم .حيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي للعمل كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف.

-الاندماج: يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك .لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

-المشاركة: وهنا لا يفوض المسير للعاملين السلطة، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء أرائهم ويستمع إليهم.

[1] يوسف إسماعيل سليمان الزاملي، التمكين و علاقته بالإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2013،ص31.

[2] لطيفة بري، مرجع سبق ذكره، ص ص 54 55.

-الأوتوقراطية (التسلط): لا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار لدى المسير وحده وما على العاملين إلا التنفيذ.

خامسا: نموذج إدارة عملية التمكين لـ Dennis C. Kinlaw [1]

قدم Dennis C. Kinlaw نموذجا لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقا لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل عامل في المؤسسة؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للعامل؛
- تدريب العاملين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المؤسسة؛
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويضمن الاستقلالية الذاتية وحرية التصرف؛
- تعديل أنظمة المؤسسة من ناحية التخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين العاملين؛
- تقييم وتحسين عملية التمكين وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية.

ومن خلال هذا النموذج يتعرف المسيرون والعاملون على الخطوات الرئيسية لعملية التمكين ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشتها. كما يساعد المسيرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها.

[1] نفس المرجع السابق، ص 55.

سادسا : نموذج Tom Peters[1]

يقوم نموذج Tom Peters على عنصرين رئيسيين هما :إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وحتى تتمكن المؤسسة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية الفريق، يجب أن تتوفر العوامل التالية:

- حسن الاستماع إلى العاملين؛
- تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم؛
- الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- توفير نظم الأجور المحفزة.

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بأفكارهم و أرائهم، كما عليها تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة للاستماع للعاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفت آراؤهم وتضاربت معها .ومن أجل أن ينجح تمكين العاملين بالنسبة لـ Peters يجب التخلص من:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.
- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

[1] نفس المرجع السابق، ص 56.

سابعا : نموذج عالية عارف[1]

أعدت عالية عارف نموذجا مقترحا للتمكين في المنظمات العامة المصرية، ويطبق على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى :مرحلة الإعداد

هي مرحلة تفاعل الإدارة والمؤسسة والعاملين لتهيئة البيئة الملائمة للتمكين من خلال العمل على:

- تحسين أساليب الحصول على الخدمة.
- المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد.
- التخلص من نمط الإدارة بالأمر والسيطرة وكذا التخلص من اللوائح المدعمة لهذا السلوك.
- الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة.
- التقليل من التداخل في مجال الاختصاصات.

المرحلة الثانية :مرحلة التنفيذ

تأخذ الشكل الحلزوني الذي يحتوي مجموعة من الخطوات المتكررة بشكل دوري وفقا لمستوى أداء أعلى يعكس التطور المتوقع لأداء العاملين نتيجة لاستمرار المشاركة في المعلومات .وتشتمل كل حلقة على الخطوات التالية:

- تقويم الوضع الراهن.
- المشاركة المعلوماتية.
- المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين.
- التدريب الإداري والمهاري.
- تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضاؤها وأهدافها تبعا لاختلاف الأهداف.
- المسؤولية الجماعية لمستوى الأداء.

[1] نفس المرجع السابق ، ص 57.

- تقويم ومكافأة الانجاز والإبداع.

المرحلة الثالثة :مرحلة المساندة

تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل لكي يتم علاجها أولا بأول.

المطلب الثاني: معوقات و متطلبات التمكين الإداري.

على المنظمات التي تسعى لتبني التمكين الإداري أن تفهم أن ذلك ليس بالأمر السهل حيث ستعترضها مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيقه و لتفادي ذلك و

أولا : معوقات التمكين الإداري.

توجد العديد من التي تحد من عملية التمكين الإداري، ويمكن تصنيفها كما يلي[1]:

1- معوقات شخصية:

هي المعوقات المتعلقة بالقائد ذاته وتؤثر في شخصيته بحيث تكون معوقة لتطبيق التمكين الإداري، وتتمثل فيما يلي:

- ضعف الرغبة لدى الرئيس في التغيير، والتمسك بما هو موجود.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة؛
- خوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية وعدم ثقتهم في أنفسهم من ناحية قدرتهم على إكمال مهام عملهم.
- تمسك الإدارة باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها.
- ضعف التعاون لدى المرؤوسين.
- ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع.
- سيادة الأنانية لدى المرؤوسين وضعف رغبتهم في العمل الجماعي.

[1] هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم؛ بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد:12، الجزء:03، 2019، ص ص 334 337.

- الخوف من ارتكاب الخطأ والمخاطرة.
- ضعف العلاقة الإنسانية بين الإدارة العليا والدنيا.

2- المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة وأسلوب عملها وكيفية أهدافها ومدى تهيئة المناخ والثقافة الملائمة للتمكين وتتمثل في:

- التنظيم الهرمي داخل المؤسسة وسيادة البيروقراطية.
- قلة وضوح الرؤية.
- الوصف الوظيفي الجامد للمهام والوظائف والتداخل في الاختصاصات داخل العمل.
- مركزية الإدارة والتعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ضعف عملية الاتصال داخل المؤسسة ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة.
- اهمال حاجات المشاركين في السلطة من المهارات وعدم تدريبهم عليها.
- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم.
- بيئة العمل غير السليمة المتسمة بالانفرادية.
- قلة البرامج التدريبية التي تشجع على ممارسة التمكين.
- ضعف نظم الحوافز والمكافآت.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المعوقات للتمكين الإداري، والتي قد ترجع إلى الشخص نفسه أو للنظام الإداري، والتي تتطلب ضرورة إعادة النظر بها والعمل على إيجاد حلول لها لمحاولة توفير بيئة ومناخ داعم لمفهوم وفلسفة التمكين داخل المؤسسات وتحويلها من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات ممكنة.

ثانيا : متطلبات التمكين الإداري.

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، قبل أثناء وبعد عملية التمكين وهي[1]:

1- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم. وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف، والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلابد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يزداد انتماؤه التنظيمي والتزامه.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب عن ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

[1] وفاء العمري، عبد العالي دبلة، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، جامعة بسكرة، الجزائر ،مارس 2016، ص : 8 9.

4- فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

5- الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

6- مكافأة الموظفين:

تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداؤه مقبول، كما أنها تشجعه على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

أضافة إلى ما سبق ذكره، توجد متطلبات أخرى كما يلي[1]:

7-وجود قيم مشتركة:

إذ يحتاج العاملون والمديرون إلى الإحساس بوجود قيم ومعتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء المهام، حيث أن تواجد مثل هاته القيم توجه السلوك وتقلل من أن يقدم العاملون على قرارات تضر بالمنظمة أو أعضائها.

[1] غزازي زينب، دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة-دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2019، ص ص 46 48.

8–وجود فوائد يمكن اقتسامها:

إذ أن أحد أنجح الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والقيم المشتركة أمرا ملموسا ومجسدا هو توفير فوائد مشتركة، فعندما يتمكن العاملون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف وتحسين الجودة، والتخلص من الأعمال الإضافية وتطوير مهاراتهم فإن ذلك يعود بفوائد على المنظمة، ومثل هاته الفوائد يمكن تقاسمها.

9–وجود ثقافة كلية للمنظمة مشجعة على الإقدام:

عندما يعاقب العاملون على أخطائهم الصغيرة فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على أي مجازفة، وبذلك على المنظمة أن تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تستوجب المزيد من التدريب.

10–تدريب العاملين بشكل مناسب:

فليس المجدي تمكين العاملين نحو القيام بمهام معينة دون أن يحصلوا على التدريب الكافي.

كما أنه لا يمكن أن تعطى للعاملين سلطة اتخاذ القرار وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك. خاصة مع اختلاف العمالة اليدوية في المستويات التشغيلية والتي حل محلها الأجهزة التقنية ما يتطلب التدريب المستمر للعاملين لتطوير تقنياتهم في التعامل مع تلك الأجهزة المتطورة والمعقدة.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أنه إذا أرادت المنظمة نجاح العملية التمكينية فيجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات، فليس معنى التمكين منح الحرية للعاملين دون إشراف الإدارة وتقييمها للقرارات المتخذة، بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر بين المستويات الإدارية

المطلب الثالث : علاقة التمكين الإداري ببعض المفاهيم الإدارية:

هناك العديد من المفاهيم الإدارية المتداخلة مع مفهوم التمكين، وسنحاول فيما يلي توضيح العلاقة التي تربطها بالتمكين من خلال عرض أوجه الاختلاف معه:

1– التمكين والتفويض:

يعرف التفويض على أنه إسناد المهام للأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة ، فالتفويض هو صلاحيات تمنح لمدة محددة وهدف محدد ، وكثيرا ما يعتقد أن مفهوم التفويض مرادف للتمكين، وهو في الواقع

يختلف عنه، لأن تفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها، ومن الممكن أن يلغي الموظف تفويضه أو يحجمه، ويختلف عن التمكين لأن المسؤولية عن النتيجة النهائية مسؤولية الأفراد [1].

كما أن التمكين يشمل تفويض السلطة والمسؤولية حيث أن صاحب السلطة هو الموظف الممكن عكس التفويض الذي تبقى المسؤولية فيه على عاتق من فوضه [2].

و يوضح الجدول التالي أهم الفروقات بين المصطلحين المذكورين

الجدول رقم (01-01):يوضح الجدول التالي أهم الفروقات بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس كي يقرر
المسؤولية	تظل مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف والفشل مسؤوليته
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة وبدرجة عمق محددة	تتاح الصلاحيات للعاملين في نطاق أوسع ومتفق عليه
القيادة	يقاد الموظف	قيادة ذاتية
المعلومات	تتاح المعلومات على قدر جزئية التفويض	تبادل كبير للمعلومات بين الرئيس والمرؤوسين
المحاسبة على الخطأ	إذا أخطأ قد يسحب التفويض	إذا أخطأ يتحرى عن السبب

[1] حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2013، ص22.

[2] حمزة كواديك ، مرجع سبق ذكره ، ص16.

		ويعالج
الزمن	يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه	دائم حيث يمثل قناعة واختيار مستمر

المصدر: حسن مروان عفافة، مرجع سبق ذكره، ص23.

2- التمكين والمشاركة:

تعرف المشاركة على أنها دعوة الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، كما تشير إلى إسهام العاملين في عملية اتخاذ القرار بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة بشكل يؤدي إلى نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين [1].

ومن المعروف أن حل أي مشكلة من المشكلات الإدارية يحتاج إلى معلومات كافية، وهاته المعلومات لا تتوفر لدى المدير أو فرد واحد [2].

وبالتالي فعملية المشاركة تعد ركن رئيسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل[3].

وبعبارة أخرى المشاركة تعتبر خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفا له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكننا أن نطلق على المشاركة بالتمكين الجزئي الذي يؤدي إلى الوصول إلى التمكين الكلي [4].

---

[1] بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد:20، 2017، ص592.

[2] بلفكرات رشيد، بن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد:04، العدد:03، 2019، ص178.

[3] هدى سيد لطيف، محمد عبد الفاتح زهري، التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية، مجلة اقتصاديات المال و الأعمالJFBE، العدد: 06، 2016، ص 308.

[4] عيسات فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص33.

3- التمكين والاثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي على أنه تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية، الاستقلالية والمسؤولية، حيث يتاح للموظف فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في وظيفته دون الحاجة إلى الرقابة المركزة عليه[1]، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر يستخدم نتائج وظيفته، ومن هذا نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين العاملين[2]،حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته [3].

[1] مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، الاثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد:04، العدد:03، 2018، ص66.

[2] زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية-دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي- مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد:13، العدد:102، 31 ديسمبر 2013.

[3] هدى سيد لطيف، مرجع سبق ذكره، ص 308.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول يمكننا القول بأن التمكين الإداري يتمثل في إشراك العاملين في صنع القرارات والتأثير على الأداء الكلي للمنظمة من خلال إعطائهم كل الصلاحيات في أداء مهامهم وحل المشكلات التي تواجههم بغية تحقيق أهداف معينة.

فالمنظمات اليوم أدركت أن التمكين الإداري ضرورة لابد منها ، لكن تطبيقه ليس بالسهولة المتوقعة لأنه عملية متداخلة ومتشابكة في أبعاده وتحتاج وقت لظهور النتائج المرجوة منه.

كما يستلزم تطبيقه توفر مجموعة من الركائز والمقومات لتفادي معيقاته: كالتدريب، تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين، إضافة إلى الثقة المتبادلة بين العمال والتحفيز من طرف الإدارة، وهذا ما يخلق جو ملائم للعمل والتميز والإبداع والتحسين المستمر.

الفصل الثاني

مدخل حول الإبداع الإداري

تمهيد:

يعتبر الإبداع ضرورة لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد والمنظمة وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. ومع تزايد وتسارع معدلات المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الإبداع وتنميته كأحد الخيارات الاستراتيجية المنتهجة، إذ أن العديد من الجهود التطويرية والملتزمة بتنمية الإبداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء.

الإبداع هو الكشف عما هو موجود بالأصل والربط بين أمور موجودة في الواقع، فالإبداع ليس عملية اختراع لشيء جديد بقدر ما هو طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد الموجودة لإيجاد طرق جديدة في العمل، أو في حل المشكلات. وفكرة الابداع قد تكون مفزعة بالنسبة للبعض إذ يرون انها إضاعة الوقت والجهد في تجارب هم في غنى عنها، غير أن الكثير من العلماء وخبراء يؤكدون أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لها القدرة على التكيف بسرعة مع العوامل المحيطة المتغيرة والقيم التي تحمها وتحكم مكان العمل. وهذا التكيف يتطلب مهارات واساليب معينة في تطبيق العلمية، وبذلك تواجه هذه عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي .

في هذا الفصل نهدف إلى تقديم مفاهيم اساسية حول الابداع الاداري من حيث المفهوم والخصائص، المبادئ بالإضافة إلى علاقة التمكين بالإبداع الإداري، وكذلك ابراز أهمية التمكين سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية قادرة على تحقيق الأهداف .

المبحث الاول: طبيعة الابداع الإداري

المبحث الثاني: العملية الابداعية اساليبها ومعوقاتها

المبحث الثالث:علاقة الإبداع الإداري ببعض المفاهيم الإدارية

المبحث الاول: طبيعة الإبداع الاداري

تعود أهمية الإبداع كونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد من جهة، وتعدد الميادين التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى؛ مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لمفهوم الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم ونظريات الإبداع الاداري

أولا: مفهوم الابداع الاداري: الإبداع الإداري من أهم الركائز التي تساهم في تحقيق النجاح، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم المقدمة له.

أ. **الإبداع الإداري لغة:** مفهوم الإبداع الإداري الإبداع لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من " بدع " الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه، وبدعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة[1].

وقد جاء في لسان العرب " من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه ".[2]وجاء في المعجم الوسيط "بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والإبداعية هي نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة "[3].

ب. الإبداع الإداري اصطلاحا: وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع

- عرف الإبداع الإداري بأنه: " مزيج من القدرات، الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وحدث بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات المورد البشري السابقة أو خبرات المؤسسة، المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية "[4].

---

[1] بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة ، عمان، 2010، ص 16.

[2] جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، 1990، ص6.

[3] إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، طبعة 2، مجمع اللغة العربية، مصر، 1972، ص43.

[4] سعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 09، العدد 09، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص338 .

- وينظر اليه على أنه "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عم مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديد ومختلفة كليا"[1].
- يعرف أيضا : " أفكار جديدة، مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب".[2]
- يعرف كذلك: " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه".[3]
- كما يعرف بأنه " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات، خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة ".[4]
- يعرف أيضا "انه عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة".[5]

مما سبق القول يمكن القول أن الابداع الإداري هو مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تفضي إلى ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو طرق واساليب عمل مفيدة. فالإبداع مورد قيم ومهم ينبغي تعزيزه وتطويره، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها لإدارة الابداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، مما يحكم النظر للإبداع باعتباره وظيفة مثل الوظائف الاخرى ويجب إدارة هذه الوظيفة بطرق مختلفة عن الوظائف الاخرى.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الصراع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 06.

[2] عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربية، العدد 00، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016،ص26.

[3] حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد12، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ماي 2015، ص93.

[4] مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري وفروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006، ص10.

[5] نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 22.

ثانيا: نظريات الإبداع الإداري

لقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وتتلخص هذه النظريات في الآتي[1]:

أ. **نظرية مارش وسيمون March & Simon: 1958**: فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين المنظمات فجوة بين ما تقوم به، فتح اول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

ب. **نظرية بيرن و ستاكلر Burns & Stalker : 1958**: كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير ، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

ج. **نظرية ويلسن :Wilson : 1966**: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي :إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .

د. **نظرية هارفي و ميل :Harvey & Mill : 1970**: قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon)(Burns & Stalker) ، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى

[1] مكيد علي، مقراب سارة، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الابداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015، ص 296.

استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمحاكمتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل) انتقاء البديل الأمثل (أو إعادة التعريف بمعني استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات و مشكلات تم التصدي لها سابقة (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل المعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية .

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

هـ. **نظرية هانغ و ايكن: Hang & Aiken : 1970**: تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة العملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم** :تقيم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به March & Simon.
- **مرحلة الإعداد** :الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق** :البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية** :سلوكيات ومعتقدات تنظيمية .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد وأهمها[1] :

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.

[1] قرماش وهيبة، مقومات الابداع الاداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 08الثامن، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جوان 2014، ص 14.

- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل .

و. **نظرية زالتلمان وآخرون: Zaltman & Others :1973**: تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hang & Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع[1] .

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الابداع الإداري

أولا: أهمية الإبداع الإداري : تتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي[2]:

- يعتبر الإبداع الإداري جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل القلب ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات لإشباع حاجات العملاء من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء مستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى أحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عمليات الإدارية.
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يعمل على إيجاد اكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرسمية الرئيسية.

[1] مكيد علي، مقراب سارة، مرجع سبق ذكره، ، ص 297.

[2] علي يونس ميا، عزت كيج، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين البحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 04، سوريا، 2016، ص 210.

- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات ونسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر حافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

ثانيا: خصائص الابداع الإداري: انطلاقا من التعاريف سابقة الذكر يمكننا ابراز جملة من خصائص الإبداع الإداري فهو يعني التمايز اي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين ، الإبداع يمثل الجديد سواءا بالإتيان بما هو جديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، وهو القدرة على اكتشاف الفرص حيث يمثل نمطا من نمط الابداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات[1].

حدد بعض الباحثين خصائص الإبداع في بعض النقاط الآتية[2]:

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لابد من يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المنظمة ككل)، حتى وإن لميكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- يجب على الإبداع أن يكون مقصودا وليس عارضا

كما تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يأتي[3]:

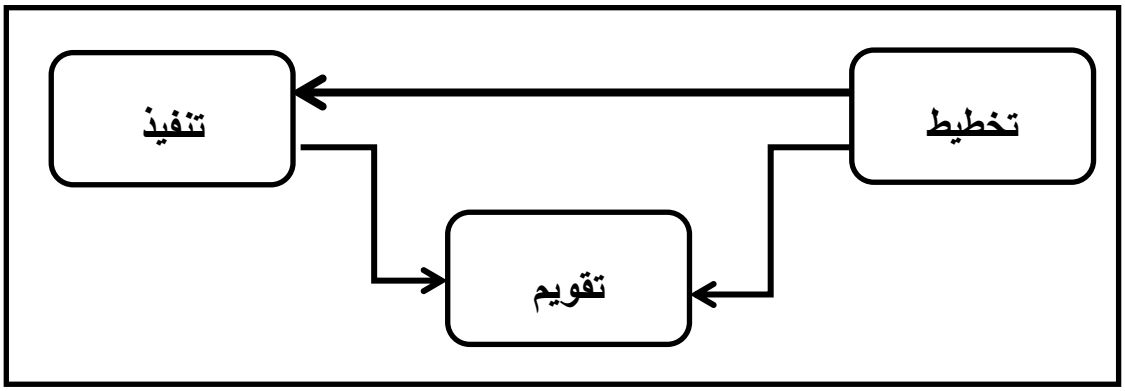
- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة والإفصاح عنها.
- القدرة على الربط بين العلاقات الجديدة و العلاقات القديمة التي سبق للغير اكتشافها.
- الإحجام عن الأخذ من الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف، الجزائر، أيام 13و 14 ديسمبر 2011، ص 10.

[3] جمالخير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص18 .

الشكل رقم (02-01): دورة مبسطة للإبداع



المصدر: محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نور، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 310.

المطلب الثالث: عناصر ومستويات الإبداع الإداري

أولا: العناصر المكونة للإبداع: إن تقويم أي عمل إبداعي أو شخصية مبدعة ينظر إلى توافر عناصر الإبداع الأساسية وهي:

أ. **الطلاقة:** ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ويقصد بها أيضا المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود خمس أنواع للطلاقة هي[1] :

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

[1] حقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، ، تخصص إدارة الاعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص ص 86 87.

ب. **الأصالة: Originalité** : تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو القدرة على توليد الأفكار التي تختلف عن الأفكار النموذجية، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث وبكلمات أخرى تعني الأصالة القدرة على التوصل إلى شيء جديد لم يسبق إليه أحد[1].

ج. **المرونة:** وهي تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، أي القدرة على إنتاج أفكار متنوعة ومختلفة وتقديم حلول جديدة. وهي تعني أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، يسمح بالتوصل إلى الجديد. وعلى سبيل المثال :إذا سألنا شخصا أن يذكر لنا أكبر عدد من الاستعمالات المختلفة لشيء معين، فهو ينتقل في تفكيره من استخدام إلى آخر، أي من نوع الأفكار إلى نوع أخرى من الأفكار وهكذا[2]، و يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما[3]:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا ينتمي لفئة أو أصل واحد.
- **المرونة التكيفية:** وهي مقدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرق الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب.

د. **المخاطرة والتحدي** : ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل نتائجه.

هـ. **القدرة على التحليل:** تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية او القدية على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها ويعتبر الشخص المبدع

[1] باديس بوخلوة، فريدة بلة، أثر التفكير الابداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الجزائرية، الجزائر، فيفري 2018، ص 46.

[2] باديس بوخلوة، فريدة بلة، نفس المرجع السابق، ص 48.

[3] براءة عبد الكريم جودن الطنبور، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2018، ص 21.

شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر[1].

ثانيا: مستويات الابداع : يظهر الابداع في ثلاثة مستويات وهي[2]:

- **الإبداع على المستوى الفردي**: وهنا يكون الإبداع بسبب مقدرات يمتلكها الفرد، كالخصائص الفطرية والذكاء والموهبة، وهذه الخصائص يمكن تنميتها في الفرد والتدرب عليها.
- **الإبداع على مستوى الجماعات**: وهنا يكون الإبداع بسبب تعاون مجموعة تبادلت الأفكار فيما بينها، وخرجت بشيء جديد نحو الأفضل مثل جماعة فنية في قسم الإنتاج.
- **الإبداع على مستوى المنظمات**: وهذا الإبداع يشمل المستوى الفردي والجماعي، إذ يؤدي كلا النوعين إلى أن تكون المنظمة أفضل من غيرها، ويشمل هذا الإبداع نوعين، هما: الإبداع الفني و الإبداع الإداري
  - الابداع الفني: وهو ما يتعلق بنشاطات المنظمة الأساسية والتي ينتج عنها السلعة أو الخدمة مثل تكنولوجيا الإنتاج.
  - الإبداع الإداري: وهو ما يتعلق بالعملية الإدارية في المنظمة، ويرتبط بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة.

[1] عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع فيتحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2011، ،ص 32.

[2] براءة عبد الكريم جودن الطنبور، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: اساسيات في الإبداع الإداري

الإبداع ليس عملية اختراع لشيء جديد بقدر ما هو طريقة للتعامل مع المعلومات لإيجاد أساليب جديدة في العمل، هناك من يرى بانها ضرورة حتمية غير انه هناك من يرى بانها إضاعة الوقت والجهد ، وتجدر الاشارة الى ان عملية الابداع لا تكون فجأة وانما تمر بمراحل مختلفة تمكن الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل.

المطلب الأول: أساليب الإبداع الإداري

هناك العديد من الأساليب لتنمية الابداع الاداري التي اشارت إليها الدراسات يمكن عرض اهمها فيما يلي[1]:

1. **أسلوب العصف الذهني**: تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربع قواعد أساسية هي:
   - إرجاء وتأجيل الحكم سواء كان إيجابية أو سلبية على أي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.
   - تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل.
   - توليد أكبر عدد ممكن الأفكار، والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم كل الأفكار بالتساوي.
   - التهجين أو البناء على أفكار الآخرين، وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق الاكتشاف أفكار جديدة .
2. **أسلوب ديلفي**: تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:
   - تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
   - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

[1] ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2019، ص 41.

- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة، وتأثير بدائل الحل عليه، وإرسال القائمة الخبراء تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.
- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة .

3. **أسلوب المجموعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب التشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين 6-9 أفراد، حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل .
4. **أسلوب SWOT** :يستخدم هذا الأسلوب في عملية التخطيط الاستراتيجية للمنظمات، ويمكن هذا الأسلوب من تنظيم الأفكار حيث يتم[1]:
   - تحديد الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة .
   - تحديد الأفكار التي تستخدم الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف.
   - الاستفادة من الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة .
   - تحديد الأفكار الت يتقلل من نقاط الضعف وتجنب الأخطار المتوقعة.

[1] مكيد علي، مقراب سارة، مرجع سبق ذكره، ص 298.

المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولا لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي حددها والاس (Wallas) للعملية الإبداعية[1]:

- **مرحلة الاستعداد:** وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض ، وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها، ويرتهن نجاح هذه المرحلة بوجود تلك القدرات قوية وحية لدى المفكر، بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقراءاته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاؤه للأسئلة، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي متخبط ، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فان القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر ، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من اشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة ، حيث يأتي عملة متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله .
- **مرحلة الكمون:** ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البزوغ أو التفريخ ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة ، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الشخص إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم أو يتعمد الانشغال موضوع آخر ، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصور أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة أو غير المقبولة لديهم والتي توصلوا إليها ابتداء وكاد الإحباط يغمرهم.

[1] محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011، ص ص29 30.

- **مرحلة الإلهام** :هي تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار ، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها.

- **مرحلة التحقيق:** وبانتهاء مرحلة الإلهام تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على انها متفردة واصيلة.

وحسب نموذج ويست (West) الذي يقوم على فرضية أساسية مفادها أن كل الأنظمة والإجراءات التنظيمية من الممكن أن تكون جزءا من العملية الإبداعية ، ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل يمكن شرحها كما يلي[1]:

- **مرحلة الحاجة إلى الإبداع:** في هذه المرحلة من الممكن إدراك الحاجة إلى الإبداع على أساس أن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة ، ومن ناحية أخرى فإن إدراك الحاجة إلى الإبداع قد يكون ناجما عن جلب بعض الإبداعات إلى المنظمة ، وذلك عندما تقرر الجماعة أن هذه الإبداعات ذات قيمة في حد ذاتها حتى ولو لم تكن هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ، والصورة الثالثة من إدراك إلى الإبداع قد تأتي نتيجة لاقتناع المنظمة أو الجماعة بأهمية وفائدة الإبداع في حد ذاته كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية** : تتضمن هذه المرحلة اقتراح أو طرح الأفكار الجديدة أو الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة ، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ، وفي هذه المرحلة يتم اقتراح أو تطوير أو تعديل فكرة لتكون مقبولة من طرف الجماعة وبالطبع فإن عدم قبول الفكرة المقترحة التي تمثل إبداعا قد يعني إلغاءها والتخلي عنها .

[1] قرميطي وردة، بن أحمد لخضر، استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020جامعة العربي التبسي، الجزائر، ص 234-234.

- **مرحلة التطبيق:** في هذه المرحلة يتم استخدام الفكرة من قبل الجماعة أو المنظمة بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وفي هذه المرحلة فإنه من المتوقع كذلك أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات أو التطوير وذلك اعتمادا على مقدار توافر الفرص المترتبة على الفكرة الإبداعية ، وبالتالي فإنه إذا لم يقدر الجديدة أن تطبق بنجاح فإنه من المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر ، لهذا فإن هذه المرحلة من العملية تتسم بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة ومن الخصائص مقاومة الفكرة الإبداعية ، أو التعاون في تطبيقها أو إجبار الآخرين على قبولها .

- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي جزءا اعتياديا من النظام حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة ، ومرة أخرى فإن الإخفاق في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من الدائرة الإبداعية ، أي الرجوع إلى المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع .

وتم إيجاز مراحل الإبداع في أربع مراحل وهي [1]:

1. **مرحلة الإعداد (Préparation)**: حيث يتم من خلالها جمع المعلومات حول المشكلة مدار البحث.
2. **مرحلة الاحتضان (Incubation)**: وهي تلك المرحلة التي ينشغل بها الفرد في الأفكار والمعلومات التي جمعها إل حين إيجاد الحل.
3. **مرحلة الإشراق (Illumination)**: وفي هذه المرحلة يبرز الحل الذي يبحث عنه الفرد.
4. **مرحلة التحقق (Vérification)**: في هذه المرحلة يستخدم الفرد جميع الوسائل المتاحة للتحقق من صحة الحل، ثم يبدأ بالتطبيق الفعلي للحل.

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2016 ،ص 34.

المطلب الثالث: معوقات ومتطلبات نجاح الابداع الإداري

أولا: معوقات الإبداع الإداري:

تتعرض علميه الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عمليه الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصوره نافعه وإيجابية، وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عمليه أو أسباب نفسيه، ومن هذه المعوقات التنظيمية نجد[1]:

- **الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة**: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- **الأحكام السابقة**: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع سلكه غير متحرك.
- **الجمود والكسل**: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وان التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزماً موازياً للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.
- **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة**: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة؛ إذ ان ولادة الفكرة لا تكفى للوصول إلى الإبداع.
- **غياب الفرصة**: حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة؛ إذ ان الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وان فقدان أحدهما يؤثر ام بها الساح حوية تواجه ق بيئة على نتيجة حصول الإبداع.
- **عدم توفر البيئة الإبداعية**: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الابداع ومقوماته.

[1] محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 294.

كما هناك معوقات أخرى وهي[1]:

أ. **القيادة:** يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم.

ب. **قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية:** هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في منظمات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي غالى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية.

ج. **عدم الثقة بالنفس:** عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم.

د. **الصراع حول السلطة:** الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المنظمة، وتحبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم.

هـ. **مقاومة التغيير:** محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.

ز. **الحوافز:** تعد الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي وتقسيماتها وفروعها المختلفة، إحدى الوسائل التي تدعم ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فإذا كان الموظف يمتلك الكفاءة التي تتمثل في القدرات المهارية والفكرية عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية والاستعداد الشخصي.

ح. **وضع نظام موحد للحوافز:** وهذا الامر يؤدي الى تفقد الحوافز الهدف الاساسي منها فالهدف من الحوافز إلا يشعر الفرد انه تساوي مع غيره رغم أن جهده وطبيعة عمله أصعب.

ط.**استخدام نظام العقاب اسلوبا للتحفيز:** لأن أسلوب العقاب يدفع الافراد الى التوقف عن الابداع والابتكار خوفا من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادأة و الابداع.

[1] محمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35- 37.

ثانيا: متطلبات نجاح الابداع الإداري

عملية تنمية الإبداع الإداري في المنظمةلها عناية خاصة تتطلب ما يلي[1]:

1. **الانتماء والولاء التنظيمي** :يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع الإداري فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع أكثر من غيره.

2. **ادراك العلاقات الاقتصادية** :تتكون بين الأشخاص أو الأقسام في المنظمة، حيث يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية العمليات الإدارية في المنظمة، تضخيم عوائدها ومنافعها.

3. **إشباع المنهج العلمي** :يعد اشباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي، أسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت، الجهد والتكلفة.

4. **الإيمان بالرأي والرأي الآخر** :يساهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل مما ينعكس إيجابا على أنماط العمل الإداري.

5. **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر**: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، الخدمات وأساليب العمل الإداري فيها .

تجدر الملاحظة بأنه يصعب تطبيق الإبداع الإداري ما لم تتوفر فيه المتطلبات وعليه يجب على المنظمة الأخذ بها من أجل تحقيق اهدافها ونعني بالمتطلبات هنا العناصر والمتغيرات التي يجب تواجدها في المنظمة المبدعة، التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات التي تعمل وجودها واتخاذ ما يلزمها من قرارات بناءة وقد حددت هذه المتطلبات كالآتي :

- **التحدي** :تتم عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، ذلك يؤدي إلى توفر المناخ الملائم للإبداع لديه، كما أن التمكين في المكان الغير مناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

[1] جقبوب عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 98 99.

- **الحرية** :تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفون ليس لديهم المقدرة على التوصل للحلول الإبداعية.

- **تألق فرق العمل** :كلما كان فريق العمل متألقا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

  - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
  - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في ظل الظروف الصعبة.
  - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الآخرين للنقاش.
  - تشجيع المشرفين أي أن معظم المديرين دائما مشغولين وتحت ضغط النتائج، الأمر الذي يفرض عليهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتسنى للموظف انجاز المهمة ويحرص عليها .

المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري ببعض المفاهيم إدارية

التمكين هو استحداث قوة عمل قوية لديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، إذ يساعد التمكين في ابتكار الموظفين وفتح مجال التدريب والتعلم كما يعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وادراكهم .

المطلب الاول: أهمية التدريب على الإبداع في ظل التمكين

يعتبر التمكين عملية تغيير للمؤسسة من المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية واتخاذ القرار والتي تعتمد على الفردية إلى مفاهيم جديدة تعتمد على إعطاء الحرية في اتخاذ القرار وتتطلب عملية التغير تلك اكتساب العاملين مهارات جديدة مثل: مهارات الاتصال، والتعاون، واتخاذ القرار، وتحمل المخاطرة، وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلى التدريب لكي يتقنها الفرد ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته.

والتمكين يكون من خلال عملية التدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسخ هذه الاستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تملك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع[1].

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلّم المهارات الجديدة إذ ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، و المهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلّم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة[2].

وفي مجال الإبداع فإن التدريب غاليا ما يركز على تطوير مهارات الأفراد أيا كانت وظائفهم أو مستوياتهم الإدارية بغرض القيام بسلوكيات إبداعية تؤدي إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم .ومن الأشياء المتفق عليهاّ بين الباحثين في مجال الإبداع هو أن التدريب يعتبر أحد العوامل

[1] فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس، المدية، 2016-2017، ص 134.

[2] خلف سارة، عيساوي فلة، مرجع سبق ذكره ، ص362.

والأساسيات التي تساعد على الإبداع التنظيمي من خلال الوصول إلى الأداء المتميز خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب منها الاهتمام بالمورد البشري وإعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع ؛ بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل .

كما أنه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز لديهم التعلم الذاتي خصوصا في مجال حل المشكلات إذ انه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المنظمة من خلال تطوير مهارات الأفرادّ 018. وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، فقد أشارات العديد من الدراسات إلى وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب التي لها علاقة بالإبداع، بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصا عند الأفراد ذوي الاستعداد الدائم للتعلم والتدريب المستمر، كما أن أبسط وسيلة لزيادة الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال توفير برامج تدريبية تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكتروني الموجه ذاتيا.

ومن بين الأهداف التي يحققها التدريب لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة ما يأتي[1]:

- **بالنسبة للفرد:**

- صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالمية.
- رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع.
- غرس الرغبة لدى جميع العاملين في المنظمة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع حل المشكلات التي يواجهوا في بيئة العمل وخارجها.

- **بالنسبة للمنظمة:**

- تعزيز ريادة المنظمة في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.
- 72يعمل على استمرار ونماء المنظمة.

[1] ميسوم بوشنافة، أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير ف بالمنظمات، دراسة ميدانية بجامعة المدية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في لإدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020-2021، ص 80.

المطلب الثاني: فرق العمل المبدعة في ظل التمكين

تعتبر فرق العمل الممكنة إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، حيث أصبح هذا الأسلوب من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لما له من أثر إيجابي في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتخفيض نسبة الأخطاء وسرعة حل المشكلات والتشجيع على الإبداع .

وتعد فرق العمل الممكنة من المكونات الأساسية لتطبيق التمكين، فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تخلق لدى الأفراد الحاجة إلى أن يعملوا سويا في مجموعات تتوافر بينها علاقات وأهداف، أدوار وقواعد سلوكية ، مشاعر وأحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل، والاستعداد لبذل المجهود الصادق لتحقيق الهدف، وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد قد يكونون ممكنون على المستوى الفردي إلا أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يعطي لهم قوة حقيقية تتمثل في الشعور بالانتماء والاحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلة تعوق أهداف الفريق.

ففريق العمل في ظل التمكين عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون مجموعة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، والفريق مستمر، ويدير نفسه ذاتيا، فهو يحدد الأهداف ويخطط ويتخذ القرارات لحل المشكلات التي يتعرض لها، وهو يوزع الأدوار ويحدد المسؤوليات ولا يعتمد على الإدارة ويتحرك ذاتيا، وتتضح مجهودات الفريق أكثر من مجهودات الأعضاء، لذا فإن الفعالية الكلية للمؤسسة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.[1]

وبالتالي فالفرق الممكنة أو المدارة ذاتيا تستمتع بخاصية الإبداع وحل المشكلات في إطار الإبداع، فهم يقومون بوضع أهدافهم، ويحددون المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام وعناية، ويبحثون عن حلول لها بطرق مبتكرة، ويتحمل الفريق مسؤولية كبيرة عن نجاحه .وأهم الأدوار التي يقوم بها قائد الفريق الممكن هو شحذ تفكير الفريق والتشجيع على الإبداع من خلال الترحيب بالأفكار المتباينة وتجنب النقد، والبعد عن التحديد الدقيق للكيفية التي يتعين على الفريق أن يؤدي بها المهام، بل يكفي مجرد تقديم بعض التوجيهات لضمان

[1] فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

استقلالية أعضاء الفريق بالقدر الذي يستطيعون استيعابه وفقا لما يتحلون به من خبرات ومعرفة والسماح بالإسهامات الإبداعية .

وتم التأكيد على أن فرق العمل الممكنة تشجع المبادرات والاقتراحات والأفكار الإبداعية، مما يسهل تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، إضافة إلى اكتساب الخبرات والمهارات ورسوخها لدى أعضاء الفريق نتيجة التطبيق العملي لا إضافة إلى اكتساب الخبرات والمهارات ورسوخها لدى أعضاء الفريق نتيجة التطبيق العملي والممارسة، فأعضاء الفريق الممكن ينصتون ويستفهمون عن ما يقال لهم ويظهرون الاهتمام بأقوال وأفعال ومشاعر الآخرين، وهذا يساعد على التوصل إلى أفضل المقترحات والأفكار والحلول من خلال استغلال واستثمار، اختلافات الرأي بين أفراد الفريق، مما يشجع على الإبداع .

ومن أهم مزايا تكوين فرق عمل ممكنة داخل المؤسسات ما يلي[1] :

- تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
- تعطي جوا من الرضا للعاملين في هذه الفرق.
- تسهم في إشباع حاجات أعضائها.
- تسهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية للعاملين في المؤسسة.
- تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.

وهناك سمات محددة لفريق العمل الممكن من اجل الإبداع ويمكن تلخيصها في المشاركة والتعاون، المرونة والحساسية مع تحمل المخاطرة، بالإضافة إلى الالتزام . ويمكن تحديد مقومات الفريق فيما يلي:

- الفريق عبارة عن وحدة تنظيمية تتألف من أفراد يتراوح عددهم ما بين ثلاثة إلى مالا حد له من الأفراد.
- على أفراد الفريق أن يدركوا وحدتهم الجماعية.

[1] أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية على قيم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة،السعودية،1430-1431 هـ، ص 14.

- أن يكون لدى أفراد الفريق القدرة على العمل معا.
- أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك تسعى للعمل على تحقيقه مع اختلاف هذا الهدف من جماعة إلى أخرى.
- أن يكون عمل المجموعة ضمن بيئة معينة. حيث يكون لهذه البيئة تأثير متبادل.

المطلب الثالث: العلاقة الترابطية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري

يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الابداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال كما تعد العلاقة بين التمكين والسلوك الابداعي علاقة قوية تؤدي إحداهما إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين[1].

إن السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك يتجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الاخرين سيما فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، كذلك بينت الدراسات بأن هنالك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي تلك التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي . كذلك اثبتت احدى الدراسات بأن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك أشارت بأن العاملين الأكثر إبداعا هم الذين يتولد لديهم نزعه أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر، بالإضافة إلى أنهم تتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات[2] .

[1] محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطروانة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011 ، ص 489.

[2] جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية ال ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 66.

وقد أشارت دراسة اخرى بأن التمكين يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل مخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارة العليا، كما أكدت الدراسة بأن التمكين يعتبر عاملا حاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، كذلك أشارت إلى أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية وأن اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين. كذلك بينت الدراسات أن العاملين الممكنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكلات العمل[1].

للتمكين انعكاسات إيجابية ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بتنمية الإبداع نذكر منها[2]:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة درجة تحمل العاملين لمسؤولية تصرفاتهم، وبالتالي للإخطار والأخطاء التي قد تنتج من محاولات الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى ولاء العاملين، وتخفيض مستوى دوران العمل، وبالتالي زيادة قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين المبدعين.
- إكساب العاملين المعرفة والمهارة من خلال الانخراط بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل، وقد سبق الإشارة إلى أهمية القدرات المعرفية والمهارات في تعزيز السلوك الإبداعي .
- توسيع إدراك العاملين، وتوفير المعلومات اللازمة للإبداع، والابتكار لديهم .
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين والمبدعين، بما يتيح إفساح
- المجال لهم، لتنمية وإظهار وتعزيز قدراتهم الإبداعية .
- خلق منظمة متعلمة تقوم بدعم المعرفة، ومواجهة التحديات .

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

[2] ابراهيم رفيق اليازرجي، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 38.

- انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحصار الأفكار السلبية .
- اعتداد العاملين بأنفسهم، والشعور باحترام النفس وقيمتها .
- استقطاب الأفراد البارزين، وتطويرهم وتأهيلهم، لتطبيق نظام الجودة .
- وضع معايير عالية للأداء الفردي والجماعي، والاستمرار في رفع هذه المعايير .
- القيام بتعديل كل واجهة من واجهات محيط العمل (ثقافة الشركة، بنيتها، سياستها)، لتسهيل تطوير المديرين ومكافأتهم .

ضرورة ايجاد المناخ الداعم للإبداع من خلال العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الابداعية وهي[1]:

- افساح المجال للبدا والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
- التسامح مع انماط الشخصية المختلفة لدى العاملين، وقبول واستيعاب هذا الواقع.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية.
- تخصيص جوائز المبدعين.
- استخدام اساليب فنية وادارية مختلفة لتشجيع الابداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.

مما سبق نجد أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع كل من تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين .

[1] محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطروانة ، مرجع سبق ذكره، ص 491.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال عرض المفاهيم النظرية حول الإبداع الإداري الذي يعتبر عملية تهدف إلى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، تتبناه المنظمات كمدخل للتطوير في منتجاتها خدماتها و كسب ولاء عملائها والمنافسة على أسواق جديدة ومعرفة خصائص الأفراد المبدعين وصفاتهم يوفر للمنظمة قاعدة معلومات يمكن أن تستفيد لتحفيزهم على الأداء المتميز لأعمالهم الأمر الذي يعود بالفائدة عليها .

كما تواجه عملية الإبداع في المنظمة تحديات عدة وصعوبات جمة تحول دون تطبيق الأفكار الإبداعية في الواقع والاستفادة منها، لذا على المنظمة محاولة التقليل من هذه العوائق بتسخير كل العاملين على جميع المستويات للاستفادة من نتائج عملية الإبداع الإداري لتحقيق أهداف الأفراد العاملين أولا وأهدافها الكلية ثانيا، لأن عدم تحقيق نتائج ايجابية لا يعني الفشل بل تجربة تمكن المنظمة من معرفة نقاط ضعف الأفكار الإبداعية .الأمر الذي يحتم على المنظمات السعي لإيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على إظهار القدرات الإبداعية للعاملين حيث أصبح الابداع أحد مقاييس تقدم المنظمات، ولتشجيع وتنمية العمل الإبداعي في المنظمة يجب تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفر العديد من مقومات الإدارية اللازمة على راسها ضرورة وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكري الإبداعي، كما تعتبر الادارة بالتمكين احد المداخل الإدارية الحديثة لتفعيل القيادة الابداعية، كما ان التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية إذ يعتبر عاملا حاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة.

الفصل الثالث :

دراسة حالة عينة من العاملين بمركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين الدراسة النظرية لمتغيري الدراسة و هما التمكين الإداري و الإبداع الإداري و تحديد أبعاد كل منهما ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لأن الدراسة النظرية وحدها غير كافية إذا لم تدعم بشواهد واقعية، لهذا سنقوم بإسقاط المفاهيم التي النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مركز التكوين المهني و التمهين بتايلاط و هذا بالاعتماد على الاستبيان كأداة للكشف عن ذلك ، و هذا من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول : لمحة عامة حول مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : لمحة عامة حول مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط

سوف يتم في هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط باعتباره محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط وتعريفه

أولا: نشأة مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط:

إن مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط يعد أحد الهياكل الهامة لدائرة و بلدية تابلاط وقديما كان يقع في المنطقة الصناعية عند المخرج الجنوبي لبلدية تابلاط (الطريق الوطني رقم: 08) حيث تحده من الجنوب واد الحد والأراضي الفلاحية التابعة للخواص، من الشرق الطريق الوطني رقم: 08 ومن الغرب الملعب البلدي لبلدية تابلاط، وتقدر مساحته بـــ: 12400 $م^2$ وتقدر طاقة الإتعاب بـــ: 250 متربص منهم 60 في نظام الداخلي و180 في النظام نصف الداخلي.

وقد أنشأ هذا المركز بموجب المرسوم رقم: 355/84 الصادر في 24 نوفمبر 1984 وفتحت أبوابه في 28 نوفمبر 1986 وابتداء من هذه السنة فتح المركز أبوابه للشباب الذين لم يحالفهم الحظ في إتمام مشوارهم الدراسي والولوج إلى عالم التكوين المهني لاكتساب مهنة وحرف تأهلهم لضمان شغل ومستقبل زاهر.

ونظرا للأعمال التخريبية التي تعرض لها المركز في شهر أكتوبر من سنة 1994 وجوان 1995 والتي قضت على معظم الهياكل البيداغوجية والتجهيزات حيث أتلفت بنسبة 98% وبعد تلك الحوادث الهمجية حول نصف من نشاطات المركز إلى بيت الشباب بتابلاط ونصف الآخر إلى قاعة السينما بتابلاط (ملحقة) وتواصلت النشاطات التكوينية في ظل تلك الظروف الصعبة لمدة سبعة سنوات إلى أن انتقلوا إلى مقر الشركة الوطنية للكهرباء الريفية (كهريف) والتي هي كذلك عانت من ويلات التخريب أثناء فترة المأساة الوطنية.

ظروف الانتقال: بعد التوقيع على الاتفاقية الانتقال مباشرة وبعد التعليمات المقدمة من طرف السيد مدير التكوين المهني لولاية المدية، بوشرت عملية إخلاء المحلات البيداغوجية والمقرات القديمة ببيت الشباب ودار السينما، وبتضافر جهود جميع عمال وعاملات المركز ومساهمة المواطنين والمجتمع المدني والجمعيات تم تحويل تجهيزات وأثاث ولوازم إلى المقر الجديد وتمت العملية بحماس وشغف كبير.

ثانيا: تعريف بمركز التكوين المهني والتمهين:

التكوين المهني بتابلاط هي مؤسسة تسعى إلى تكوين الشباب في مختلف التخصصات بحيث تضمن لهم دروس نظرية حسب اختيار الشخص، والتكوين المهني بتابلاط يخضع لنفس المعايير البيداغوجية التي تخضع لها مختلف المراكز التكوينية إذ أنه تابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

التسمية والموقع: يقع هذا المركز بطرق باغوة بدائرة تابلاط ولاية المدية تم إنشاؤه وفقا للمرسوم التنفيذي 355/84 بتاريخ: 24 نوفمبر 1984 تحت تسمية "الرائد عبد الرحمان نحناح".

وتم اقتناء هذا المركز لفائدة قطاع التكوين المهني بتابلاط من مؤسسة كهريف بموجب الاتفاقية المبرمة بتاريخ: 16 جويلية وبدأ نشاطه في 27 سبتمبر 2003.

طاقة الاستيعاب:

250 متربص منهم 60 في نظام الداخلي.

تقديم مجال الدراسة:

ويتوفر مركز التكوين المهني والتمهين بتابلاط على الأنماط التالية:

1- التكوين الإقامي الحضوري:

- التكوين عن طريق الدروس المسائية؛
- تكوين المرأة الماكثة في البيت؛
- التكوين في الوسط الريفي؛
- التكوين التأهيلي.

في التخصصات التالية:

- الطلاء وتركيب الزجاج؛
- كهرباء السيارات؛
- البلاط، الخزف والفسيفساء؛
- ميكانيك سيارات الوزن الخفيف؛
- خياطة جاهزة؛

- البناء.

2- التكوين عن طريق التمهين: تبقى ترقية وتطوير التمهين هي إحدى الأهداف الأساسية التي تصبو إليها الوزارة الوصية وهذا النمط من التكوين يعتمد بقوة في التدريب في الوسط المهني إلى جانب الدروس النظرية والتطبيقية التكميلية في مؤسسة التكوين.

المطلب الثاني: مهام مستخدمي مؤسسة التكوين المهني

يشرف على مركز التكوين المهني مجموعة من الموظفين تختلف مهامهم باختلاف المصالح التي ينتمون إليها، وكل واحد مكلف بمهام خاصة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **المدير**: هو الشخص المشرف على تسيير شؤون المؤسسة إعطاء القرار النهائي الذي يخص المؤسسة ونذكر من مهامه ما يلي:

- تجسيد وتنفيذ ميزانية التسيير للسنة المالية؛
- تحضير البرامج السنوية للمخططات؛
- تحضير المخططات الاجتماعات التنسيقية الشهرية؛
- توجيه نشاط المديريتين التقنية والبيداغوجية؛
- متابعة مخطط الإتقان والتكوين موظفي التأطير والتكوين والمتابعة الميدانية؛
- توفير شروط العمل المادية التي تمكن الأساتذة من إنجاز مهامهم على أحسن ما يرام؛
- تمثيل المؤسسة لدى المحيط الاقتصادي والاجتماعي والمحلي؛
- الإمضاء على كل الوثائق الإدارية والعقود والالتزامات المادية الخاصة بالمؤسسة.

ويمثل الجدول التالي قائمة المديرين في المركز منذ الإنشاء:

الجدول رقم (03-01) : جدول يمثل قائمة مديري المركز منذ الإنشاء.

الاسم	الفترة
رزوق عمران	منذ سنة 1986 إلى سنة 1989
خروبي عبد الحليم	منذ سنة 1986 إلى سنة 1990
بوحسان رابح	منذ سنة 1990 إلى سنة 1994

نحيلي صالح	منذ سنة 1994 إلى سنة 1995
عيشاوي مصطفى	منذ سنة 1995 إلى سنة 2006
كرميش رشيد	منذ سنة 2006 إلى سنة 2020
شواط ياسين	منذ سنة 2020 إلى يومنا هذا

من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمركز التكوين المهني و التمهين يوم 2-5-2022.

- المسؤول التقني و البيداغوجي:

- إعداد مخططات واللقاءات التنسيقية؛
- تخطيط دورات التكوين؛
- تنسيق ومتابعة المصالح التابعة لها؛
- إعداد التوزيع الأسبوعي للمواد والحجم الساعي؛
- برمجة وتحضير مجلس الأساتذة؛
- سير الملفات التقنية للأساتذة؛
- تسيير مخطط الإتقان والتكوين لموظفي التأطير والتكوين؛
- متابعة تطبيق لبرامج التكوين؛
- متابعة وتقييم نشاطات الأساتذة.

- مركز الإعلام والاستقبال والتوجيه: يشرف المستشار على عدة مهام تتمثل فيما يلي:

- تطبيق الاختبارات البسيكوتقنية التي تهدف إلى توجيه المرشحين للدخول كمتربصين في التكوين الإقامة والتمهين نحو تكوين مطابق لقدراتهم الفزيائية والفكرية وحتى البدنية؛
- تنظيم التسجيلات طالبي التكوين؛
- تخطيط وتنظيم مخططات الحملة الإعلامية الموجهة لفائدة التلاميذ المتسربين من المدارس؛
- تنظيم أيام الاقتناء والتوجيه؛
- متابعة المعنوية والسيكولوجية للمتكونين.

- المراقب العام: يعمل تحت مسؤولية المدير المؤسسة مباشرة ويكلف بعدة مهام وتتمثل فيما يلي:

- تأمين المراقبة والنظام والانضباط داخل المؤسسة؛
- المشاركة في المهام البيداغوجية والإدارية؛
- يقوم بالمحافظة والمتابعة الميدانية للحفاظ على الوسائل والعتاد البيداغوجي؛
- السهر على الوقاية والأمن المتكونين على السير الحسن على مستوى هياكل المطعم والداخلية؛
- تسيير ومتابعة غياب المتكونين؛
- تخطيط التنظيم اللقاءات الرياضية والثقافية.

■ المصلحة الإدارة والمالية والوسائل (المقتصد المسير): تتكفل المصلحة بما يلي:

- تحديد الاحتياجات من الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المؤسسة؛
- إعداد مشروع الميزانية المالية وضمان تنفيذها؛
- التسيير الإداري والمالي والمحاسبي طبقا للقوانين والتنظيم المعمول به؛
- إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية للمؤسسة وتنفيذه؛
- ضمان تسيير السير الحسن للمستخدمين؛
- إعداد مخطط التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للموظفين الدائمين والأعوان المتعاقدين؛
- متابعة السنوية لجداول الترقية في الدرجات والرتب حسب كل سلك من أسلاك تقنية وأسلاك مشتركة، ومتعاقدين؛
- الحفاظ على أرشيف المؤسسة والسهر على ضمان حفظه وترتيبه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول به؛
- الحفاظ على الأملاك المنقولة والعقارية للمؤسسة وصيانتها؛
- مسك دفاتر وسجلات الجرد؛
- تأمين وصيانة المقرات الإدارية والمحلات البيداغوجية من جميع الأخطار البشرية والطبيعة.

المطلب الثالث: هياكل الاستقبال و الهيكل التنظيمي للمركز

أولا: هياكل الاستقبال:

يتكون المركز من قسمين منفصلين

1- مركز التكوين المهني.

2- قاعدة الحياة (الداخلية) المرقد والمطعم.

- مركز التكوين: يتربع على مساحة إجمالية 25809 م^2 منها 2856 م^2 مبنية وموزعة كما يلي:

أ- الهيكل الإداري: وينقسم إلى:

- جناح رقم 01 به 05 مكاتب.
- جناح رقم 02 به 07 مكاتب.

ب- الهيكل البيداغوجي: وينقسم إلى:

- الجناح رقم 01: يحتوي على 06 قاعات دراسية وكتبة للمركز.
- الجناح رقم 02: ويحتوي على 04 قاعات دراسية زائد قاعة للمحاضرات ونادي للمتربصين.
- الجناح رقم 03: ويحتوي هذا الأخير على أربع (04) ورشات الخاصة بالتكوين التطبيقي.

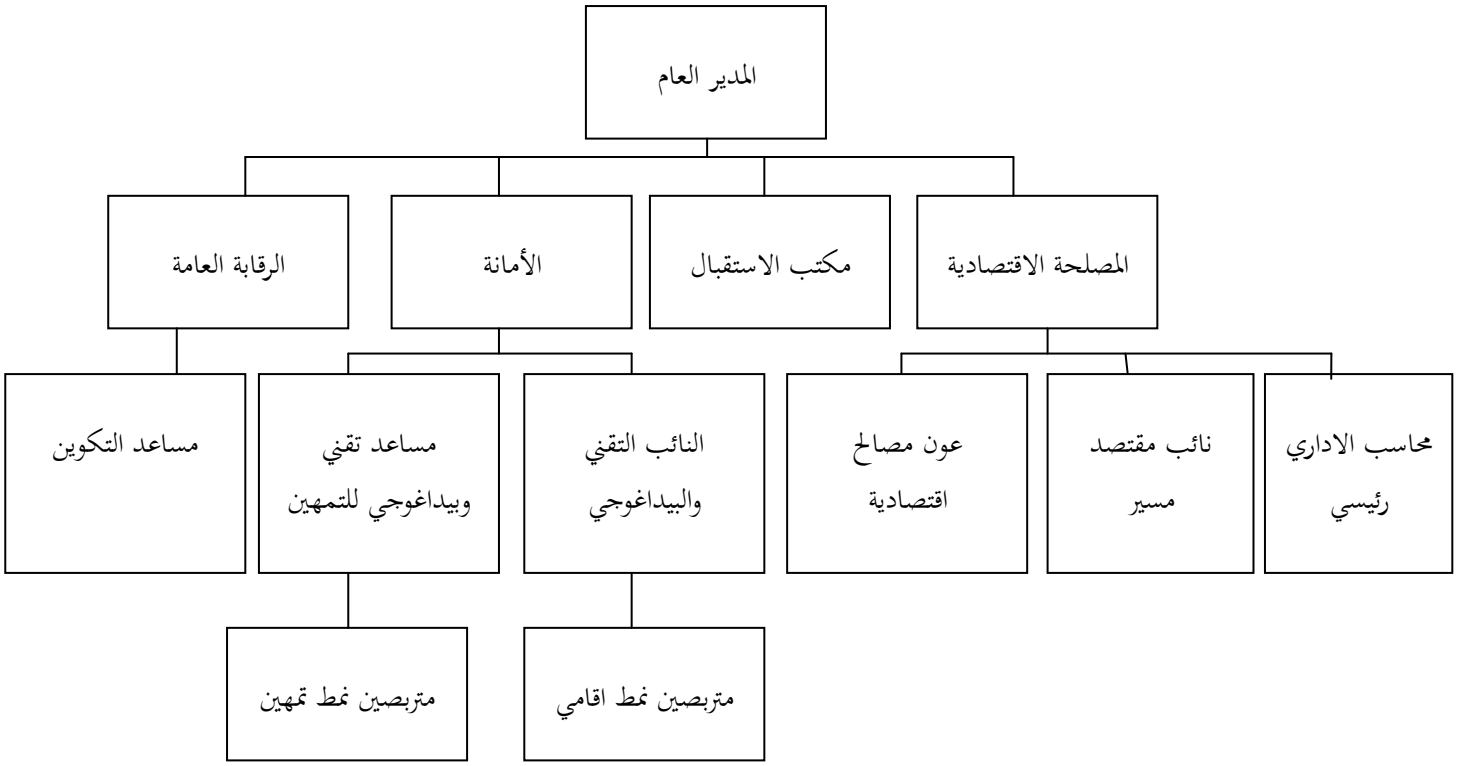
كما أن المركز يحتوي على شبكة التدفئة المركزية وموصل بشبكة الكهرباء ذات الضغط المتوسط.

- قاعدة الحياة (الداخلية): تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 40.464 م2 منها 5.057 م2 تحتوي على المرافق التالية:

- مخزن رئيسي.
- مطعم للداخلية ونصف الداخلي.
- نادي للمتربصين.
- ملعب ماتيكو.
- مسبح جواري.

ثاتيا : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط

الشكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

1:**الحدود التطبيقية** : يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني و التمهين: عبد الرحمان نحناح بتابلاط.

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على مؤسسة التكوين المهني و التمهين: عبد الرحمان نحناح بتابلاط.

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/ 2022.

4:**الحدود البشرية** :عينة متمثلة في28 مفردة من موظفي مؤسسة التكوين المهني و التمهين: عبد الرحمان نحناح بتابلاط تم اختيارها بشكل عشوائي.

5: **الحدود العلمية**: تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (التمكين الإداري) وآخر تابع (الإبداع الإداري).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة _عمال مؤسسة التكوين المهني والتمهين: عبد الرحمان نحناح بتابلاط_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع مؤسسة التكوين المهني والتمهين: عبد الرحمان نحناح بتابلاط لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 28عاملا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة،وتم توزيع 28 قائمة استبيان عليهم وتم استرجاع 26 قائمة استبيان.

ثالثا: أدوات الدراسة

1: الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، الأقدمية، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: التمكين الإداري

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

2: المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت(**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم(03-02): سلم ليكارت (likert) الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبيانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 28استبانة.
2. تم استرداد 26 استبانة منها.
3. معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (03-03) :توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	28	%100
الضائعة	02	%7.14
المسترجعة	26	%92.85

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول رقم(03-04): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
التمكين الإداري	14	0.81
الإبداع الإداري	14	0.78
الدرجة الكلية للاستبيان	28	0.77

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالتمكين الإداري الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.81 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالإبداع الإداري الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.78، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.77) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي:

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري:**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول رقم (03-05): الاتساق الداخلي لعبارات محور التمكين الإداري _معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة

X1	0.288	0.154	**غير دال**
X2	-0.088	0.669	**غير دال**
X3	0.023	0.913	**غير دال**
X4	0.470*	0.015	**دال**
X5	0.590**	0.002	**دال**
X6	0.617**	0.001	**دال**
X7	0.569**	0.002	**دال**
X8	0.746**	0.000	**دال**
X9	0.451*	0.021	**دال**
X10	0.817**	0.000	**دال**
X11	0.818**	0.000	**دال**
X12	0.775**	0.000	**دال**
X13	0. 543**	0.004	**دال**
X14	0.559**	0.003	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة إحصائيا، ما عدا العبارات X1،X2 ،X3 وبالتالي نحذف هته العبارات ونحافظ على باقي العبارات الدالة حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري:**

الجدول رقم(03–06) :الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع الداري _ معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.700**	0.000	**دال**
Y2	0.580**	0.002	**دال**
Y3	0.653**	0.000	**دال**
Y4	0.524**	0.006	**دال**
Y5	0.537**	0.005	**دال**
Y6	0.473*	0.015	**دال**
Y7	0.589**	0.002	**دال**
Y8	0.746**	0.000	**دال**
Y9	0.365	0.067	**غير دال**
Y10	0.375	0.059	**غيردال**
Y11	0.548**	0.004	**دال**
Y12	0.391*	0.048	**دال**
Y13	0.436*	0.026	**دال**
Y14	0.336	0.094	**غير دال**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة إحصائيا عدا العبارتY9،Y10 ، Y 14وبالتالي نحذف هذه العبارات حتى تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة مركز التكوين المهني والتمهين عبد الرحمان نحناح بتابلاط، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

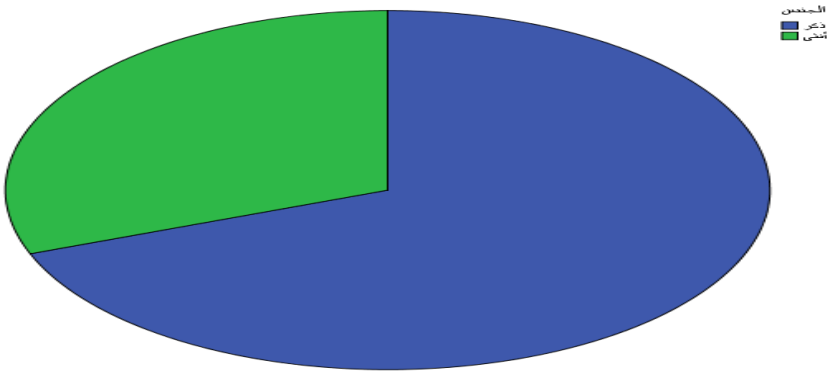
1: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس**

الجدول رقم (03-07):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	18	%69.2
أنثى	08	%30.8
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن 18 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 69.2%من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 08منهم يمثلون نسبة 30.8%هم إناث، وبالتالي المؤسسة توظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين.

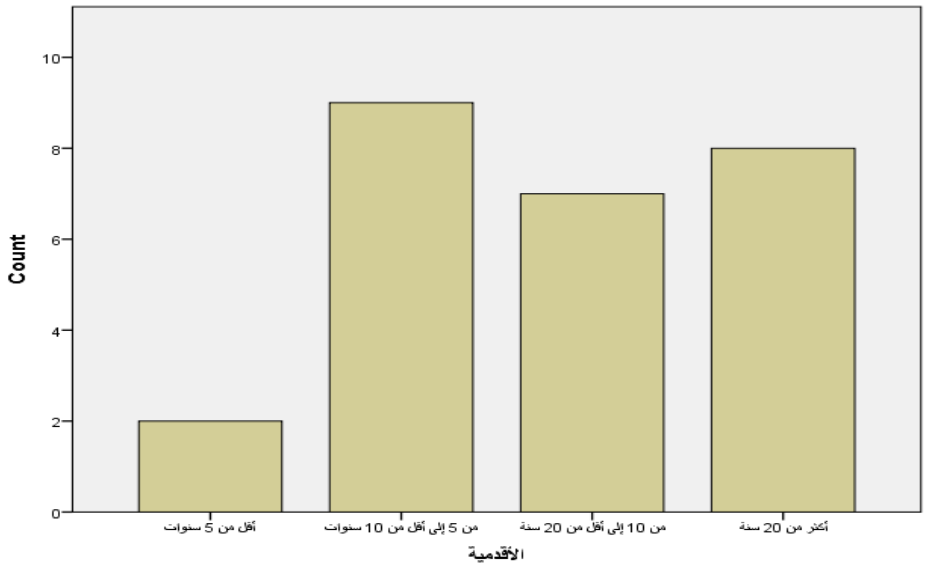
2: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الأقدمية

الجدول رقم(03-08):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

البيان / الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5سنوات	02	%7.7
من 05 إلى أقل من10 سنوات	09	%34.6
من 10 إلى أقل من 20 سنة	07	%26.9
أكثر من 20 سنة	08	%30.8
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 34.6% من إجمالي العينة أي 9 مفردات أقدميتهم في المؤسسة محصورة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ونسبة 30.8% من إجمالي عينة الدراسة أي 8 مفردات يندرجون ضمن فئة الأقدمية أكثر من 20 سنةوهي سنوات معتبرة وكافية لاكتساب الخبرة والتجربة الميدانية،كما نلاحظ أن نسبة 26.9% من إجمالي العينة أقدميتهم محصورة من 10 إلى أقل من 20 سنةأي ب 7 مفردات، في حين مفردتين فقط من إجمالي عينة الدراسة أي بنسبة 7.7%أقدميتهم محصورة في فئة أقل من 5 سنوات، وهذا يعنى أن المؤسسة تحتوي على أشخاص ذوي خبرة وأقدمية وأشخاص حديثي الالتحاق بالمؤسسة، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية كما أنها تستقطب عمال جدد أيضا.

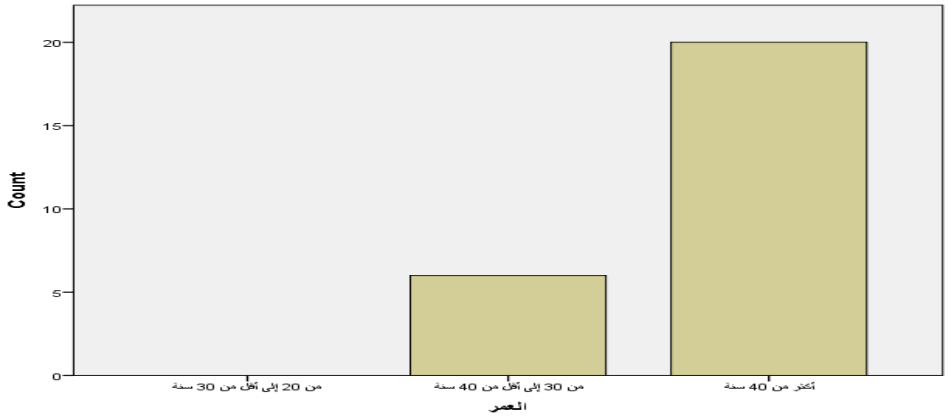
3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر

الجدول رقم(03-09):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان / العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 إلى أقل من 30 سنة	00	**%**00
من 30 إلى أقل من 40 سنة	06	**%**23.1
أكثر من 40 سنة	20	**%**76.9
المجموع	26	**%**100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أكثر الفئات العمرية المتوفرة في عينة الدراسة هو الفئة العمرية أكثر من 40 سنةبنسبة76.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 20 مفردة، ثم يليها نسبة الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي تقدر ب 23.1% أي ب 06 مفردات من إجمالي العينة، في حين لا وجود لأي مفردة من مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، مما يبين أن مؤسسة مركز التكوين المهني والتمهين عبد الرحمان نحناح بتابلاط تحافظ على عمالها ما يعني أنه لا وجود لدوران العمل في هذه المؤسسة.

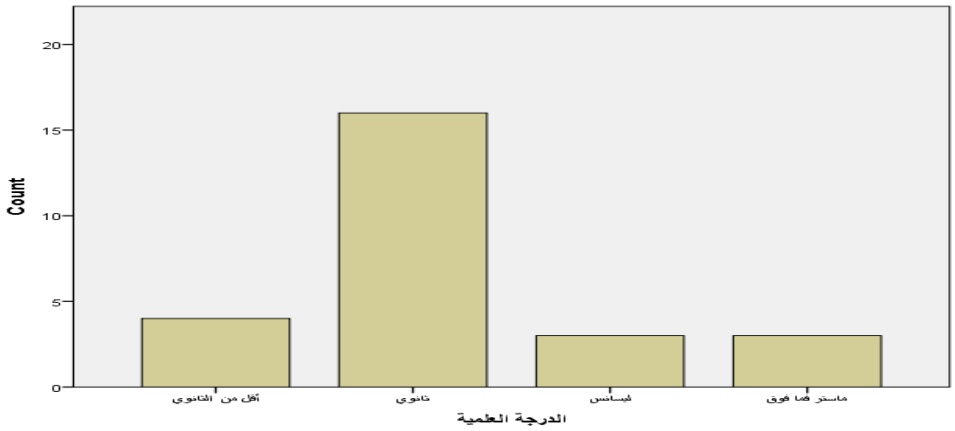
4: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الدرجة العلمية**

الجدول رقم (03-10):توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

البيان / الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من الثانوي	04	%15.4
ثانوي	16	%61.5
ليسانس	03	%11.5
ماستر فما فوق	03	%11.5
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن أغلبية العمال الدرجة العلمية التي يحوزون عليها هي درجة ثانوي بنسبة تقدر ب 61.5% أي بما يعادل16 مفردة من إجمالي عينة الدراسة ، تليها العمال الذين مستواهم العلمي أقل من الثانوي بنسبة 15.4% بما يعادل 4 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، وأخيرا العمال الحائزون على الدرجة العلمية ليسانس وماستر فما فوق بنسبة 11.5% بما يعادل 3 مفردات من إجمالي عينة الدراسة لكل درجة، نلاحظ هنا أن المؤسسة مقصرة بشأن الكفاءات العلمية حيث أن أقل نسبة كانت من نصيب الأشخاص الذين درجاتهم العلمية ليسانس وماستر فما فوق، في حين أعلى نسبة كانت للعمال الذين مستوياتهم العلمية ثانوي فقط

5: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المسار الوظيفي

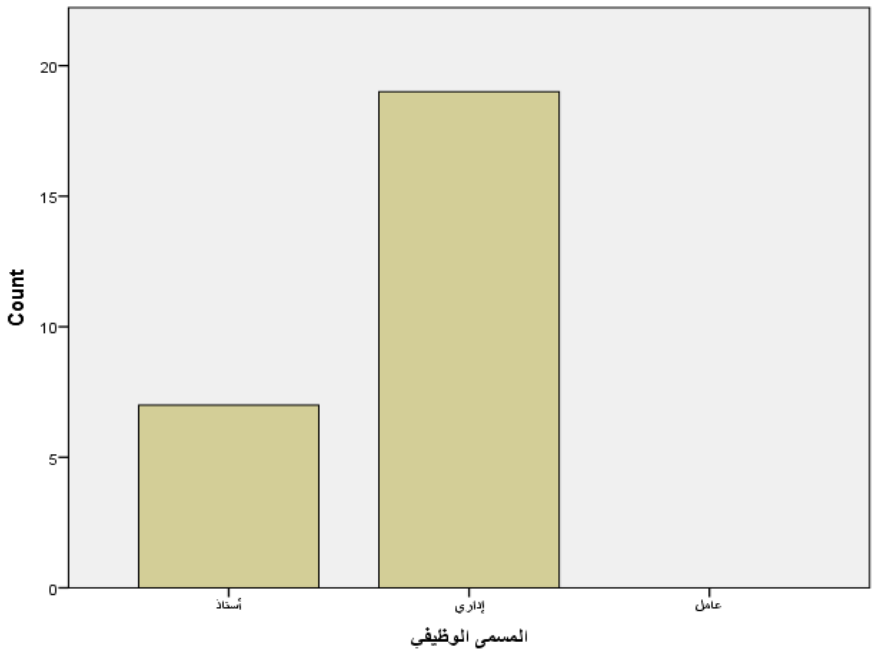
الجدول رقم(03-11) :توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

البيان / المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ	07	%26.9
إداري	19	%73.1
عامل	00	%00

المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة هم إداريين بنسبة 73.1% أي بما يعادل 19 مفردة من إجمالي عينة الدراسة، تليها الأساتذة بنسبة 26.9% بما يعادل 7 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي مكانة عملية مرتفعة وسامية.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري التمكين الإداري والسلوك الإداري

1: تحليل عبارات محور التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80)وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم(03-12): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

المتوسط الحسابي	1.79_1	_1.80 2.59	_2.60 3.39	_3.40 4.19	5_4.20
درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات سابقة

الجدول رقم(03-13): بيانات متعلقة بمحور التمكين الإداري

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
X4	تشجعني الإدارة على الاستمرار في التعلم	00	03	03	17	03	3.77	0.815	مرتفعة	02
		%00	%11.5	%11.5	%65.4	%11.5				
X5	تهتم الإدارة بعملية التدريب	00	04	05	15	02	3.58	0.857	مرتفعة	03
		%00	%15.4	%19.2	%57.5	%7.7				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد التدريب							**3.67**		**مرتفعة**	

X6	توفر لي الإدارة المعلومات التي أحتاجها في أي وقت أشاء	00	06	05	13	02	3.42	0.945	مرتفعة	06
		%00	%23.1	%19.2	%50	%7.7				
X7	تشجع الإدارة العمال على تقاسم المعلومات الجديدة فيما بينهم	00	04	05	16	01	3.54	0.811	مرتفعة	04
		%00	%15.4	%19.2	%61.5	%3.8				
X8	تتميز السياسات والتعليمات والإجراءات في المؤسسة بالدقة والوضوح	00	08	05	13	00	3.19	0.895	متوسطة	08
		%00	%30.8	%19.2	%50	%00				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد الاتصال							**3.38**		**متوسطة**	
X9	يتناسب	11	08	01	05	01	2.12	1.275	منخفضة	11

	الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	%42.3	%30.8	%3.8	%19.2	%3.8				
X10	يشجعني رئيسي على تحسين أدائي باستمرار	01	05	06	11	03	3.38	1.061	متوسطة	05
		%3.8	%19.2	%23.1	%42.3	%11.5				
X11	يقوم الرئيس بتكريم الأفراد المبدعين في المؤسسة تقديرا لمجهوداتهم	04	06	10	03	03	2.81	1.201	متوسطة	10
		%15.4	%23.1	%38.5	%11.5	%11.5				
	المتوسط الحسابي المرجح لبعد التحفيز						**2.77**		**متوسطة**	
X12	تقوم الإدارة بالتشجيع على العمل	02	07	08	08	01	2.96	1.038	متوسطة	09
		%7.7	%26.9	%30.8	%30.8	%3.8				

	في شكل فريق								
X13	أقوم بعملي ضمن فريق	00	07	04	14	01	3.35	0.936	متوسطة	07
		%00	%26.9	%15.4	%53.8	%3.8				
X14	هناك ثقة وانسجام بيني وبين زملائي	00	01	02	22	01	3.88	0.516	مرتفعة	01
		%00	%3.8	%7.7	%84.6	%23.8				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد فرق العمل							**3.39**		**متوسطة**	
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور							**3.27**		**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور التمكين الإداري يقدر ب 3.27هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور التمكين الإداري كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الحياد بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39) أي بدرجة تبني متوسطة وتميل إلى الحياد، وكشيء من التفصيل السؤلان الأولان أيX4،X5 تخص بعد التدريب قدر متوسطها الحسابي ب 3.67 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد التدريب كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19) ، في حين ثلاثة أسئلة التي تليها وضعت لقياس الاتصال أي X6،X7 ،X8 حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 3.38هذه القيمة تقع ضمن المجال (2.60_3.39) الذي يعبر عن درجة استجابة محايد ودرجة تبني متوسطة، في حين الثلاثة أسئلة التالية وضعت لقياس بعد التحفيز أيX9 ،X0 ، X11حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 2.77 هذه القيمة تقع ضمن المجال (2.60_ 3.39) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل للحياد ودرجة تبني متوسطة، أما الأسئلة الأخيرة أي X12،X13 ، X14تخص بعد فرق العمل قدر متوسطها الحسابي ب 3.39 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد فرق العمل كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الحياد لوقوعها ضمن

المجال (2.60_ 3.39)، بناء على ما تقدم نستنتج أن البعد السائد في المؤسسة هو بعد التدريب حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

2: تحليل عبارات محور الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (03-14): بيانات متعلقة بمحور الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
y1	أقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير	00	04	05	13	04	3.65	0.936	مرتفعة	10
		%00	%15.4	%19.2	%50	%15.4				
y2	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	00	00	03	19	04	4.04	0.528	مرتفعة	03
		%00	%00	%11.5	%73.1	%15.4				
Y3	لدي القدرة على توظيف المواقف	00	01	02	18	05	4.04	0.662	مرتفعة	05
		%00	%3.8	%7.7	%69.2	%19.2				

	الخاصة بالعمل وشرحها								
	المتوسط الحسابي المرجح لبعد الطلاقة			**3.91**		**مرتفعة**			
Y4	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	00	01	01	20	04	4.04	0.599	مرتفعة	04
		%00	%3.8	%3.8	%76.9	%15.4				
Y5	أتكيف مع التعليمات الجديدة بكل سهولة	00	00	00	20	06	4.23	0.430	مرتفعة جدا	01
		%00	%00	%00	%76.9	%23.1				
Y6	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	00	01	01	18	06	4.12	0.653	مرتفعة	02
		%00	%3.8	%3.8	%69.2	%23.1				
	المتوسط الحسابي المرجح لبعد المرونة			**4.13**		**مرتفعة**			
Y7	أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات	00	03	05	14	04	3.73	0.874	مرتفعة	09
		%00	%11.5	%19.2	%53.8	%15.4				

	التي تواجههم								
Y8	أمتلك القدرة على استنتاج أفكار جديدة غير مألوفة	00	02	05	15	04	3.81	0.801	مرتفعة	07
		%00	%7.7	%19.2	%57.7	%15.4				
	المتوسط الحسابي الكلي المرجح لبعد الأصالة						**3.77**		**مرتفعة**	
Y11	أحب المجازفة والتحدي والتجربة وأعتبر الخطأ تجربة مفيدة	00	03	02	18	03	3.81	0.801	مرتفعة	08
		%00	%11.5	%7.7	%69.2	%11.5				
Y12	أتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل	01	03	10	10	02	3.35	0.936	مرتفعة	11
		%3.8	%11.5	%38.5	%38.5	%7.7				
Y13	أتمتع بالقدرة على تحليل المواقف	00	01	00	23	02	4.00	0.490	مرتفعة	06
		%00	%3.8	%00	%88.5	%7.7				

									وفهمها	
	مرتفعة		3.72	المتوسط الحسابي الكلي المرجح لبعد المخاطرة						
	مرتفعة		3.88	المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري يقدر ب 3.88 هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40_ 4.19) أي بدرجة تبني مرتفعة وتميل إلى الموافقة، وكشيء من التفصيل الأسئلة الثلاثة الأولى أي Y1،Y2، Y3 تخص بعد الطلاقة قدر متوسطها الحسابي ب 3.91وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد الطلاقة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19) ، في حين الثلاثة أسئلة التي تليها بعد المرونة أي Y4،Y5، Y6 حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 4.13 هذه القيمة تقع ضمن المجال (3.40_4.19) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل للموافقة ودرجة تبني مرتفعة، في حين السؤالين المواليين وضعا لقياس بعد الأصالة أي y8،Y7 حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 3.77 هذه القيمة تقع ضمن المجال (3.40_ 4.19) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل لدرجة الموافقة ودرجة تبني مرتفعة، هذا والعبارة التي كان من نصيبها أكبر متوسط حسابي في كل المحور وبالتالي العبارة الأكثر استجابة هي العبارة التي تقول أتكيف مع التعليمات الجديدة بكل سهولة والتي قدر متوسطها الحسابي ب 4.23 هذه القيمة تقع ضمن المجال (4.20_ 5.00) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل للموافقة الشديدة ودرجة تبني مرتفعة جدا، بناء على ما تقدم نستنتج أن البعد السائد في المؤسسة والذي عباراته كانت الأكثر استجابة هو بعد المرونة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة.

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية

لدينا **الفرضية الرئيسية الأولى** :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية** :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة على هذه الفروض استخدما اختبار t(t Test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليلا لتباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (SigP.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى0،05فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03-15): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (التمكين الإداري والإبداع الإداري)طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene'sTest		اختبار T T test	
					F	sig	t	sig
التمكين الإداري	ذكر	18	3.08	0.539	0.024	0.878	-2.656	0.014
	أنثى	08	3.70	0.582				
الإبداع الإداري	ذكر	18	3.90	0.458	0.930	0.344	0.324	0.749
	أنثى	08	3.85	0.274				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الإناث أكبر من استجابة فئة الذكور فيما يتعلق بالتمكين الإداري بمتوسط حسابي قدره3.70 بالنسبة للإناث و 3.08 بالنسبة للذكور، أما استجابة العمال فيما يتعلق بالإبداع الإداري فاستجابة فئة الذكور كانت أكبر من فئة الإناث بمتوسط حسابي قدره 3.90 بالنسبة للذكور و 3.85 بالنسبة للإناث، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.878و 0.344 على التوالي لمحوري التمكين الإداري والإبداع الإداري وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 05،0 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.014و 0.749 على التوالي لمحوري التمكين الإداري والإبداع الإداري حيث مستوى الدلالة للتمكين الإداري أقل من 0.05 أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، ومستوى الدلالة للإبداع الإداري أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جنس الموظفين إذا ما اختلف فإن نظرتهم تختلف بالنسبة لموضوع التمكين الإداري، في حين جنس الموظف لا ينتج عنه اختلاف النظرة إذا ما تعلق الأمر بالإبداع الإداري. وهذا يعني

رفض الفرضية العدمية H_0وقبول الفرضية البديلة H_1 فيما يخص فرضيتنا في جانب التمكين الإداري، أما فيما يخص الإبداع الإداري فنرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية العدميةH_0 أي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

باعتبار أن متغير العمر يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليلا لتباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03-16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المجال	المسمى الوظيفي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين الإداري	أستاذ	07	3.14	0.419
	إداري	19	3.32	0.677
	عامل	00	00	00
الإبداع	أستاذ	07	3.81	0.607

الإداري	**إداري**	19	3.91	0.320
	عامل	00	00	00

المجال	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة F**	**مستوى الدلالة الحقيقي**
التمكين الإداري	**بين المجموعات**	0.162	1	0.162	0.416	0.525
	داخل المجموعات	9.326	24	0.389		
	المجموع	9.488	25	-		
الإبداع الإداري	**بين المجموعات**	0.052	1	0.052	0.305	0.586
	داخل المجموعات	4.064	24	0.169		
	المجموع	4.116	25	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الإداريين هم أكثر استجابة (3.32) ثم يليها الأساتذة (3.32) هذا ولم يكن أحد من العينة المختارة من المسمى الوظيفي عامل، هذا فيما يتعلق بالتمكين الإداري، أما فيما يتعلق بالإبداع الإداري فالإداريين أيضا كانوا أكثر استجابة (3.91) ثم يليها المسمى فئة الأساتذة ب (3.81) هذا ولا وجود لأي مفردة من عينة الدراسة تنتمي لفئة المسمى الوظيفي عامل، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.525) و (0.586) لمحور التمكين الإداري و الإبداع الإداري على

التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 05،0 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير المسمى الوظيفي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية

بغية قياس مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري ،ومن أجل تبسيط الدراسة ،تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضيات التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية**:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة0.05 $\alpha \geq$.

H_1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة0.05 $\geq \alpha$.

الجدول رقم(03–17): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري

المتغير التابع: الإبداع الإداري									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	3.872	/	8.653	0.000	0.000	0.009	0.002	0.964	/
المتغير المستقل: التمكين الإداري	0.006	0.009	0.045	0.964					1.000

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.000	01	0.000	0.002	0.964
البواقي	4.116	24	0.171		
المجموع	4.116	25	/		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: الثابت يمثل درجة الإبداع الإداري في حالة ثبات درجة التمكين الإداري وفي هذه الحالة فإن مستوى الإبداع الإداري في حالة عدم وجود التمكين الإداري هو 3.872، كما بلغت قيمة معامل الانحدار

0.006 (B=0.006) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التمكين الإداري تؤدي إلى الزيادة في الإيداع الإداري بقيمة 0.6%، وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.964عند مستوى المعنوية 0.05(0.05>0.964) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.045.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 000(000=R^2) أي أن 00**%**من التغيرات في الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التمكين الإداري وهي درجة تأثير منعدمة، وهذا يعني أنه إذا ما زاد أو نقص تطبيق التمكين الإداري لا يؤدي إلى أي تغير على مستوى الإبداع الإداري، هذا وليس هناك تأثير دال إحصائيا للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج لا يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وإنما يفسرها عوامل أخرى خارج النموذج.

مجموع التباين قدر ب 4.116ويعود لمصدر واحد وهو التباين في البواقي وقيمته 4.116، في حين التباين في التمكين الإداري منعدم هذا يظهر جليا أن هناك لا تأثير للتمكين الإداري على الإبداع الإداري.

بلغت درجة الارتباط 0.009 بين التمكين الإداري والإبداع الإداري وهي قيمة منخفضة وغير دالة إحصائيا.

كما بلغت قيمة F المحسوبة 0.002عند مستوى معنوية،0.964 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ،كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشاكلة التالية:

$$Y=3.872+0.006X$$

حيث: X هو المتغير المستقل (التمكين الإداري)

Y هو المتغير التابع (الإبداع الإداري)

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة

لنختبر الفرضيات الفرعية الرابعة القائلة:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.

نضع فرضين للفرضية الفرعية الأولى، فرض عدمي (صفري) H_0وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ H_1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثانية، فرض عدمي (صفري) H_0وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اتصال والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ H_1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اتصال والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثالثة، فرض عدمي (صفري) H_0وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الرابعة، فرض عدمي (صفري) H_0وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (03-18): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة التدريب، الاتصال، التحفيز وفريق العمل بالإبداع الإداري

المتغير التابع: الإبداع الإداري									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	3.440	/	6.088	0.000	0.172	/	1.092	0.386	/
التدريب	-0.025	-0.043	-0.195	0.847		0.415			1.241
الاتصال	-0.062	-0.117	-0.447	0.659					1.745
التحفيز	-0.174	-0.423	-1.528	0.141					1.940
فرق العمل	0.364	0.579	1.892	0.072					2.378

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.709	04	0.117	1.092	0.386
البواقي	3.407	21	0.162		
المجموع	4.116	25	/		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: الثابت يمثل درجة الإبداع الإداري في حالة ثبات التدريب، الاتصال، التحفيز وفرق العمل وفي هذه الحالة فإن مستوى الإبداع الإداري هو 3.440، كما بلغت قيمة معامل انحدار التدريب ب 0.025-

(B=-0.025) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق التدريب تؤدي إلى النقصان في الإبداع الإداري بقيمة 2.5%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير عكسي سلبي للتدريب على الإبداع الإداري لأن إشارة هذا المعامل سالب وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.847عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.847) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.195-، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار الاتصال ب 0.062- (B=-0.062) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الاتصال تؤدي إلى التناقص في الإبداع الإداري بقيمة 6.2%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير عكسي سالب للاتصال على الإبداع الإداري لأن إشارة هذا المعامل سالبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.659عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.659) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 0.447-، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار التحفيز ب 0.174- (B=-0.174) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز تؤدي إلى النقصان في الإبداع الإداري بقيمة 17.4%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير عكسي سالب للتحفيز على الإبداع الإداري لأن إشارة هذا المعامل سالبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.141عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.141) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 1.528-، وأخيرا بلغت قيمة معامل انحدار فرق العمل ب 0.364 (B=0.364) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق فرق العمل تؤدي إلى الزيادة في الإبداع الإداري بقيمة 36.4%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لفرق العمل على الإبداع الإداري لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.072 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.072) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 1.892.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة **0.172** (R^2=0.172) أي أن 17.2**%**من التغيرات في الإبداع الإداري ناتجة عن التغير في التدريب، الاتصال، التحفيز وفرق العمل وهي درجة تأثير ضعيفة،الأمرالذي يدل على أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج يفسر جزء قليل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج.

مجموع التباين قدر ب 4.116ويعود لمصدرين هما التباين في مختلف أبعاد التمكين الإداري وقيمته 0.709والتباين في البواقي وقيمته 3.407 وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير ضعيف لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع الإداري.

بلغت درجة الارتباط 0.415 بين مختلف أبعاد التمكين الإداري والإبداع الإداري وهي قيمة متوسطة حيث:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R>0.7$ فإن الارتباط قوي.

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **1.092** عند مستوى معنوية **0.386** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05، كل هذا يعني رفض الفرضيات البديلة H_1 وقبول الفرضيات العدمية H_0 القائلة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشاكلة التالية:

$$Y=3.440-0.025X_1-0.062X_2-0.174X_3+0.364X_4$$

حيث: X_1 هو المتغير المستقل (التدريب)، X_2 هو المتغير المستقل (الاتصال)، X_3 هو المتغير المستقل (التحفيز)، X_4 هو المتغير المستقل (فرق العمل).

Y هو المتغير التابع (الإبداع الإداري)

خلاصة الفصل الثالث :

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة وإذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري لدى عينة من العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين عبد الرحمان نحناح بتابلاط، من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ هناك استجابة متوسطة و تميل إلى الحياد من طرف العاملين حول محور التمكين الإداري كما أن البعد السائد هو بعد التدريب.
- ✓ هناك استجابة من طرف العاملين تميل للموافقة الشديدة و درجة تبني مرتفعة للإبداع الإداري من طرف العاملين حيث أن بعد المرونة هو الأكثر سيادة.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال بحثنا هذا تحديد الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري حيث قمنا بطرح الإشكالية : **ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري و ما واقع ذلك على مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط–المدية ؟**

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري وجدنا أن التمكين الإداري يعد احد المداخل الأساسية لتفعيل الإبداع الإداري ، كما أن التمكين الإداري ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية إذ يعتبر عاملا حاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة و تحمل نتائج اتخاذ القرارات كما أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع كل من تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين ، و في نفس الوقت فإن أبعاد التمكين الإداري المذكورة في الجزء النظري لها تأثير واضع على الإبداع الإداري و منه فإن الفرضية

غير أن الجانب التطبيقي أثبت عكس ذلك و هذا راجع لعدم توفيق المؤسسة محل الدراسة بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري حيث توصلنا في نهاية البحث إلى :

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدة تعزى لمتغير المسمى المهني.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة0.05 $\alpha \leq$. حيث بلغ معامل تحديد القيمة 000 (000=R^2)، أي أن 00% من التغيرات في الإبداع الإداري ناتجة عن التغيير في التمكين الإداري و هي درجة تأثير منعدمة ، و هذا يعني أنه كلما زاد أو نقص تطبيق التمكين الإداري لا يؤدي إلى أي تغير على مستوى الإبداع الإداري ، كما أن الزيادة أو النقصان في هذا الأخير تفسرها عوامل أخرى خارج النموذج أي عوامل أخرى غير التمكين الإداري.

- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$.

اقتراحات : من خلال نتائج البحث المتوصل إليها يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية :

- ✓ على مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط الاهتمام بالتمكين الإداري من خلال تبني أبعاده و تطبيق كل بعد بالدرجة التي تسمح بتحسين و تطوير مهارات العاملين.
- ✓ فتح المجال أمام العاملين لإبداء رأيهم فيما يخص نظام التحفيز ، العطل، و المشاركة اتخاذ القرارات.
- ✓ تبني برنامج تدريبي بصفة دورية لمساعدة العاملين على الارتقاء بمهاراتهم و تطويرها.
- ✓ عمل إدارة المركز على تحديث اللوائح و الأنظمة الإدارية بما يتماشى مع التغيرات السريعة و اعتماد اللامركزية و تفويض السلطة.
- ✓ العمل على دعم و مساندة العمل الجماعي بين العاملين و تنمية روح الفريق .
- ✓ يجب على إدارة المركز اعتماد الإبداع الإداري كأحد المكونات الرئيسية في تقييم الأداء و التحفيز ، و ربط عملية التقييم بالتعلم و التدريب و ذلك لتطوير و تحسين مهارات العاملين مما يساهم في خلق بيئة داعمة للإبداع.
- ✓ فتح المجال أمام العاملين لإظهار قدراتهم الإبداعية و دراسة الأفكار التي تطرح من قبلهم و العمل على تطبيقها.
- ✓ على إدارة المركز العمل على جعل مفهوم التمكين الإداري و الإبداع الإداري كثقافة تنظيمية.

افاق البحث : تجدر الإشارة إلى ان هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق ، و التي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث و مذكرات أخرى ، منها :

- ✓ التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ دور التمكين الإداري في تنمية مهارات العاملين.
- ✓ تأثير التمكين الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي.
- ✓ دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة الوقت.
- ✓ دور الإبداع الإداري في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.
- ✓ مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز.
- ✓ علاقة القيادة التحويلية بمستوى الإبداع الإداري

قائمة المراجع

I. الكتب

1. إبراهيم أنيس ، عبد الحليم منتصر ، عطية الصوالحي ، محمد خلف الله ، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، طبعة 2، مجمع اللغة العربية، مصر، 1972.

2. أحمد إسماعيل المعاني ،أحمد يوسف عريقات ، أسماء رشاد الصالح ، ناصر محمد سعود جرادات ، **قضايا إدارية معاصرة** ، الطبعة 02، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، 2016.

3. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة ، عمان، 2010.

4. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، **لسان العرب**، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، 1990.

5. جمالخير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

6. حذيفة تقي الدين الخطيب ، **التمكين أسسه و أساليبه–دراسة بلاغية تطبيقية**–، الطبعة 1 ، دار الكتب الوطنية هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث، 2009.

7. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الصراع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

8. زكرياء مطلك الدوري ، أحمد علي صالح ، **إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.

9. عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، **الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي** ، الطبعة 01، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2013.

10. عبد الله حكمت النقار ،عبد الناصر علك حافظ ، ضياء طالب محمد ، **التمكين النفسي : دور وظائف إدارة الموارد البشرية** ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، الأردن،2017.

11. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

12. يحي سليم ملحم ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006.

II. الأطروحات والرسائل

1. ابراهيم رفيق اليازرجي، **دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020.

2. ام الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، **فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي**، دراسة ميدانية على قيم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1430-1431 هـ.

3. أمينة سليم سالم الردادي ، **التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين لمدينة مكة المكرمة** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ،2012.

4. براءة عبد الكريم جودن الطنبور، **الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومته**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2018.

5. حسن مروان عفافة ، **التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين ، 2013.

6. حمزة كواديك ، **تمكين العاملين و أثره في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسة العمومية الصحية لولاية المدية** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر ، 2020-2021.

7. زينب غزازي ،**دور التمكين في بناء المنظمات المتعلمة–دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدية–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2019.

8. عبد الحليم جقبوب، **أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، ، تخصص إدارة الاعمال، جامعة يحى فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021.

9. عبد الكريم محمود ضوء دعفوس ، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية ، ليبيا ، 2020.

10. عذاري سعود الهاجري، **أثر التمكين والإبداع فيتحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2011.

11. عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية** دراسة حالة، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2016 .

12. عوض الكريم عبد الله مناوي مخير ، **دور التمكين الإداري في تطوير الأداء المؤسساتي على قطاع الاتصالات** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، السودان ، 2019.

13. فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح ، **تمكين العاملين و دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016.

14. فاطمة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس، المدية، 2016-2017.

15. فطيمة الزهرة عيسات ،**مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة–دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2018-2019.

16. كريمة توفيق ، **تمكين العاملين–دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG–**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2007-2008.

17. لطيفة برني ، **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية –دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة** ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خضير ببسكرة ، الجزائر ، 2015.

18. ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات، دراسة ميدانية بجامعة المدية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل دكتوراه في لإدارة الأعمال، جامعة المدية، 2020-2021.

19. ندى صارم، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2019.

20. يوسف إسماعيل سليمان الزاملي ، **التمكين و علاقته بالإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2013.

III. المجلات

1. أحمد إسماعيل المعاني ،**أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية** ، الجامعة العربية للإدارة ، المجلد 34 ، العدد 01 ، 2014.

2. أسماء قريقة ، بوعزة عبد الرؤوف ، **التمكين الإداري و علاقته بالإبداع التنظيمي** ، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 05 ، 2019.

3. باديس بوخلوة، فريدة بلة، **أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة**، المجلة الجزائرية للتنمية الجزائرية، الجزائر، فيفري 2018.

4. جواد محسن راضي، **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

5. حمزة زرقين، علي غربون ، **مساهمة التمكين الإداري ،في تحقيق التوافق المهني–دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة–**، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2018.

6. حميد سالم الكعبي ، **دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي–دراسة حالة كلية الرافدين الجامعة**، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة المثني ، 2016، ص 12.

7. راضية مشري ، عتيقة حرايرية ، **استراتيجية التمكين و دورها في تحقيق التغيير التنظيمي من وجهة نظر إطارات مؤسسة أنابيب الماء الأبيض** ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ،المجلد 08 ، العدد 01 ، 20021.

8. رشيد بلفكرات ، بن زعمة عبد القادر ، **دور المشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة** ، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 04 ، العدد 03 ، 2019.

9. زايد مراد ، لامية بوغريس ، **التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية** ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية، العدد 02 ، 2019.

10. زايد مراد ، نور الدين صراب ، **مستويات التمكين و علاقتها بأنماط القيادة الإدارية** ، مجلة الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي ،المجلد 13 ، العدد 102،ديسمبر 2013.

11. سارة خلفة، عيساوي فلة، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 03، الجزائر، جوان 2018.

12. سارة مرزوق ، مبارك بوعشة ، **دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين** ،مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 04، العدد 03، الجزائر ، 2017.

13. سعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، **أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة**، مجلة البدر، المجلد ،09 ، العدد 09، جامعة بشار، الجزائر، 2017.

14. شوقي جدي ، خاتمة لواتي ،بشير كاوجة ، **أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة** ،مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد 12 ،العدد 02 ، الجزائر ، 2021.

15. شوقي قبطان ،**واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و أثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي** ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 08 ، الجزائر ، 2013.

16. صالح خرواطي ، **نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات** ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،المجلد 24 ، العدد 53 ، 2018.

17. صباح حمير ، سامية عزيز ، **دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية** ، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2021.

18. الطاهر غزار ، **تمكين العاملين في المنظمات الحديثة–مقاربة نظرية–**، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات ، المجلد 02 ، العدد 15 ، الجزائر ، 2020.

19.عالية جواد محمد علي ، سيف الدين عماد أحمد ، **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36، 2016.

20.علي مكية ، فاطمة بلقرع ، **القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال** ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية، جامعة زيان العاشور بالجلفة ، الجزائر ، بدون تاريخ نشر.

21. علي مكيد ، مقراب سارة، **دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015.

22.علي يونس ميا، عزت كيج، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين**، مجلة جامعة تشرين البحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 04، سوريا، 2016.

23.عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع **الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربية، العدد 00، أفريل ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

24.فضيلة سبع ، **قراءة نظرية في مفهوم الاتصال داخل المؤسسة** ، مجلة المفكر للدراسات القانونية و السياسية ، العدد 05، 2019.

25.فوزية بوقطف ، **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات** ، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، الجزائر، العدد 20 ،جوان 2017.

26.فوزية تايه شميلان العنزي ، **واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية لمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات** ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، العدد 176 ، الجزء 02.

27.كنزة مخلوفي ، ثابتي الحبيب، **الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية** ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 04، العدد 03، 2018.

28.مازن سليمان الحوش ، مقراني الهاشمي ، **الاتصال في المؤسسة الجزائرية** ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 33، 2018.

29. محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.

30. محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطروانة، **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011 .

31. محمد لمين مراكشي، **المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

32. مريم شرع الله ، **تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية–مقومات و تحديات–،دراسة عينة من مديريات بعض المؤسسات التعليمية بولاية غرداية** ،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية–دراسات اقتصادية_، العدد 02

33. مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي ، **التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 05، العدد 08 ، 2016.

34. معمر عقيل عبيد ، **دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة** ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 29 ، العراق ، 2015.

35. مليكة شيخي ، دحو خضرة ، سعيدي عامر برزوق ، **تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين** ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 05، العدد 02 ، 2020.

36. منى خرموش ، صابر بحري ،**تفعيل مدخل التمكين النفسي كاستراتيجية في تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة** ،مجلة العلوم الاجتماعية ،المجلد 15 ، العدد 02 ، 2021.

37. ميرفت يحي الحسني ، **تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية** ،مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، المجلد 06، العدد 10، 2020.

38. نبيل حليلو ، **الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد12، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ماي 2015.

39. هبة الله احمد ألهم ، **معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم** ، بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، مصر ، العدد 12 الجزء 03 ، 2019

40. هدى سيد لطيف ، محمد عبد الفاتح زهري ،**التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية** ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE، العدد 06، 2016.

41. وردة قرميطي ، بن أحمد لخضر، **استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020جامعة العربي التبسي، الجزائر.

42. وفاء العمري ،عبد العالي دبلة، **آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث** ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، مارس 2016.

43. وهيبة قرماش ، **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية** ، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جوان 2014.

44. يوسف زادم ، أسماء زنينة ، **دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة** ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، العدد 06، 2018.

IV. الملتقيات:

1. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف، الجزائر، أيام 13و14 ديسمبر 2011.

2. مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري وفروع البنوك العاملة في فلسطين**، المؤتمر الثاني كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006.

3. ياسين محجر، بحرية باسماعيل ، عبد الفتاح أبي المولود ، **التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من المعاناة في العمل** ، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي و السيسيولوجيي ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزائر ، جانفي 2013.

الملاحق

الملحق رقم01: استمارة الموافقة على اجراء دراسة حالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry Of Higher Education AndScientific Research
University Of Yahia Fares Medea
Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم: 170 /ق ع ت /2022
المدية في : 09-05-2022

إلى السيد: مدير مركز التكوين المهني والتمهين
- تابلاط -

م.ت.م.ت - تابلاط
الربريد الوارد
الرقم: 283 /2022
التاريخ: 11/05/2022

الموضوع: طلب إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الإدارية -، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي، فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالبة المذكورة في الجدول أدناه بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم. .

الرقم الآلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
171732047623	سعادو منير	1995/01/02	تابلاط
171732047541	بوخالفة سليم	1996/11/09	تابلاط

المسجلين بالسنة: الثانية ماستر **تخصص:** إدارة اعمال

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

إمضاء ومصادقة رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د باصور رضوان

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة

مركز التكوين المهني و التمهين بتابلاط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة يحي فارس بالمدية، القطب الجامعي، المدية،26000.
الهاتف:025.78.55.74

الملحق رقم02: الاستبانة بعد التحكيم

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع : إستبيان مذكرة ماستر أكاديمي

" أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري"

تحية طيبة ، و بعد :

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تم إعداد هذا الاستبيان لغرض جمع بيانات حول " **أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري**" (دراسة حالة عينة من عمال مركز التكوين المهني و التمهين: عبد الرحمان نحناح بتابلاط).

و في سبيل تحقيق ذلك، نرجو منكم الإجابة و بكل موضوعية على فقرات الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة من فقراته، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و تقبلوا منا فائق عبارات الشكر و التقدير

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الأقدمية :

أقل من خمس سنوات ☐ من 5إلى أقل من 10 سنوات ☐ من10 إلى أقل 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

العمر :

من 20إلى أقل 30 سنة ☐ من 30إلى أقل من 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

الدرجة العلمية:

أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐

ليسانس ☐ ماستر فما فوق ☐

المسمى الوظيفي:

أستاذ ☐ اداري ☐ عامل ☐

المحور الثاني: التمكين الاداري:

يوجب التكرم بقراءة كل عبارة ثم وضع العلامة (X) في أحد الخانات مع العلم أن كل اجابة لا تقبل منك الا اختيار واحد فقط, لذا نرجو منك التركيز لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ–تفويض السلطة						
01	تمنحك الادارة حرية التصرف في المشاكل التي تواجهني					
02	نثق الادارة في قدراتي على تأدية المهام الموكلة إلي					

03	اقدم اقتراحات فيما يتعلق باتخاذ القرار					
ب- التدريب						
04	تشجعني الإدارة على الاستمرار في التعلم					
05	تهتم الإدارة بعملية التدريب					
ج- الاتصال						
06	توفر لي الادارة المعلومات التي احتاجها في أي وقت أشاء					
07	تشجع الادارة العمال على تقاسم المعلومات الجديدة فيما بينهم					
08	تتميز السياسات و التعليمات و الإجراءات في المؤسسة بالدقة و الوضوح					
د-التحفيز						
09	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهد الذي أبذله					
10	يشجعني رئيسي على تحسين أدائي باستمرار					
11	يقوم الرئيس بتكريم الأفراد المبدعين في المؤسسة تقديرا لمجهوداتهم					
و-فرق العمل						
12	تقوم الإدارة بالتشجيع على العمل في شكل فريق					
13	أقوم بعملي ضمن فريق					
14	هناك ثقة و انسجام بيني و بين زملائي					

المحور الثالث: الابداع الاداري:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ-الطلاقة						
01	اقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبيا					
02	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها					

	في كلمات مفيدة					
03	لدي القدرة على توضيح المواقف الخاصة بالعمل و شرحها					
ب–المرونة						
04	اعدل أسلوب علمي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل					
05	اتكيف مع التعليمات الجديدة بكل سهولة					
06	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
ج–الأصالة:						
07	أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم					
08	أمتلك القدرة على استنتاج أفكار جديدة غير مألوفة					
09	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في إنجاز العمل					

د–المخاطرة						
10	اعبر عن آرائي و أفكاري بحرية و بدون خوف ولو كانت مخالفة لرؤسائي					
11	أحب المجازفة و التحدي و التجربة و أعتبر الخطأ تجربة مفيدة					
12	أتجاهل اللوائح الموضوعة اذا كانت لا تخدم مصلحة العمل					
و–القدرة على التحليل						
13	أتمتع بالقدرة على تحليل المواقف و فهمها					
14	لدي القدرة على اكتشاف الإنحرافات في أدائي					

الملحق رقم 03: استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر "أ"	ليلى بن زرقة أستاذ محاضر قسم «أ»
يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر "أ"	

الملحق رقم 04: مخرجات spss

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	14

Statistics

		الجنس	الأقدمية	العمر	العلمية الدرجة	الوظيفي المسار
N	Valid	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	69,2	69,2	69,2
	أنثى	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	2	7,7	7,7	7,7
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	9	34,6	34,6	42,3

	سنة 20 من أقل إلى 10 من	7	26,9	26,9	69,2
	سنة 20 من أكثر	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	6	23,1	23,1	23,1
Valid	سنة 40 من أكثر	20	76,9	76,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

العلمية الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	الثانوي من أقل	4	15,4	15,4	15,4
	ثانوي	16	61,5	61,5	76,9
Valid	ليسانس	3	11,5	11,5	88,5
	فوق فما ماستر	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

الوظيفي المسمى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	أستاذ	7	26,9	26,9	26,9
Valid	إداري	19	73,1	73,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	3	11,5	11,5	11,5
	محايد	3	11,5	11,5	23,1
Valid	موافق	17	65,4	65,4	88,5
	بشدة موافق	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	15,4	15,4	15,4
	محايد	5	19,2	19,2	34,6
	موافق	15	57,7	57,7	92,3
	بشدة موافق	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	23,1	23,1	23,1
	محايد	5	19,2	19,2	42,3
	موافق	13	50,0	50,0	92,3
	بشدة موافق	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	15,4	15,4	15,4
	محايد	5	19,2	19,2	34,6
	موافق	16	61,5	61,5	96,2
	بشدة موافق	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	8	30,8	30,8	30,8
	محايد	5	19,2	19,2	50,0
	موافق	13	50,0	50,0	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	11	42,3	42,3	42,3
	موافق غير	8	30,8	30,8	73,1
	محايد	1	3,8	3,8	76,9
	موافق	5	19,2	19,2	96,2
	بشدة موافق	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	موافق غير	5	19,2	19,2	23,1
	محايد	6	23,1	23,1	46,2
	موافق	11	42,3	42,3	88,5
	بشدة موافق	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	4	15,4	15,4	15,4
	موافق غير	6	23,1	23,1	38,5
	محايد	10	38,5	38,5	76,9
	موافق	3	11,5	11,5	88,5
	بشدة موافق	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	2	7,7	7,7	7,7

	موافق غير	7	26,9	26,9	34,6
	محايد	8	30,8	30,8	65,4
	موافق	8	30,8	30,8	96,2
	بشدة موافق	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	7	26,9	26,9	26,9
	محايد	4	15,4	15,4	42,3
Valid	موافق	14	53,8	53,8	96,2
	بشدة موافق	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	محايد	2	7,7	7,7	11,5
Valid	موافق	22	84,6	84,6	96,2
	بشدة موافق	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	4	15,4	15,4	15,4
	محايد	5	19,2	19,2	34,6
Valid	موافق	13	50,0	50,0	84,6
	بشدة موافق	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	11,5	11,5	11,5
	موافق	19	73,1	73,1	84,6
	بشدة موافق	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	محايد	2	7,7	7,7	11,5
	موافق	18	69,2	69,2	80,8
	بشدة موافق	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	محايد	1	3,8	3,8	7,7
	موافق	20	76,9	76,9	84,6
	بشدة موافق	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	76,9	76,9	76,9
	بشدة موافق	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	محايد	1	3,8	3,8	7,7
Valid	موافق	18	69,2	69,2	76,9
	بشدة موافق	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	3	11,5	11,5	11,5
	محايد	5	19,2	19,2	30,8
Valid	موافق	14	53,8	53,8	84,6
	بشدة موافق	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	2	7,7	7,7	7,7
	محايد	5	19,2	19,2	26,9
Valid	موافق	15	57,7	57,7	84,6
	بشدة موافق	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	3	11,5	11,5	11,5
	محايد	2	7,7	7,7	19,2
Valid	موافق	18	69,2	69,2	88,5
	بشدة موافق	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	موافق غير	3	11,5	11,5	15,4
	محايد	10	38,5	38,5	53,8
	موافق	10	38,5	38,5	92,3
	بشدة موافق	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,8	3,8	3,8
	موافق	23	88,5	88,5	92,3
	بشدة موافق	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدالة للعبارات 2 المحور متوسط	ذكر	18	3,9091	,45827	,10802
	أنثى	8	3,8523	,27461	,09709

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أستاذ	7	3,1429	,41942	,15853	2,7550	3,5308	2,45	3,64
إداري	19	3,3206	,67785	,15551	2,9939	3,6473	2,27	4,45
Total	26	3,2727	,61604	,12082	3,0239	3,5216	2,27	4,45

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,162	1	,162	,416	,525
Within Groups	9,326	24	,389		
Total	9,488	25			

Descriptives

الدالة للعبارات 2 المحور متوسط

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أستاذ	7	3,8182	,60757	,22964	3,2563	4,3801	3,00	4,91
إداري	19	3,9187	,32055	,07354	3,7642	4,0732	3,45	4,73
Total	26	3,8916	,40576	,07958	3,7277	4,0555	3,00	4,91

ANOVA

الدالة للعبارات 2 المحور متوسط

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,052	1	,052	,305	,586
Within Groups	4,064	24	,169		
Total	4,116	25			

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,002	,964[b]
	Residual	4,116	24	,171		
	Total	4,116	25			

a. Dependent Variable: الدالة للعبارات 2 المحور متوسط

b. Predictors: (Constant), فقط الدالة للعبارات 1 المحور متوسط

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	1 المحور متوسط فقط الدالة للعبارات
1	1	1,983	1,000	,01	,01
	2	,017	10,927	,99	,99

a. Dependent Variable: الدالة للعبارات 2 المحور متوسط

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الدالة للعبارات 2 المحور متوسط	3,8916	,40576	26
التدريب متوسط	3,6731	,70629	26

الاتصال متوسط	3,3846	,76995	26
التحفيز متوسط	2,7692	,98328	26
العمل فرق متوسط	3,3974	,64649	26

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,709	4	,177	1,092	,386[b]
	Residual	3,407	21	,162		
	Total	4,116	25			

a. Dependent Variable: الدالة للعبارات 2 المحور متوسط

b. Predictors: (Constant), التحفيز متوسط ,الاتصال متوسط ,التدريب متوسط ,العمل فرق متوسط