جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري

دراسة حالة في مؤسسة صيدال فرع -المدية -

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

من إعداد الطالبان:

-شريف قلفاط

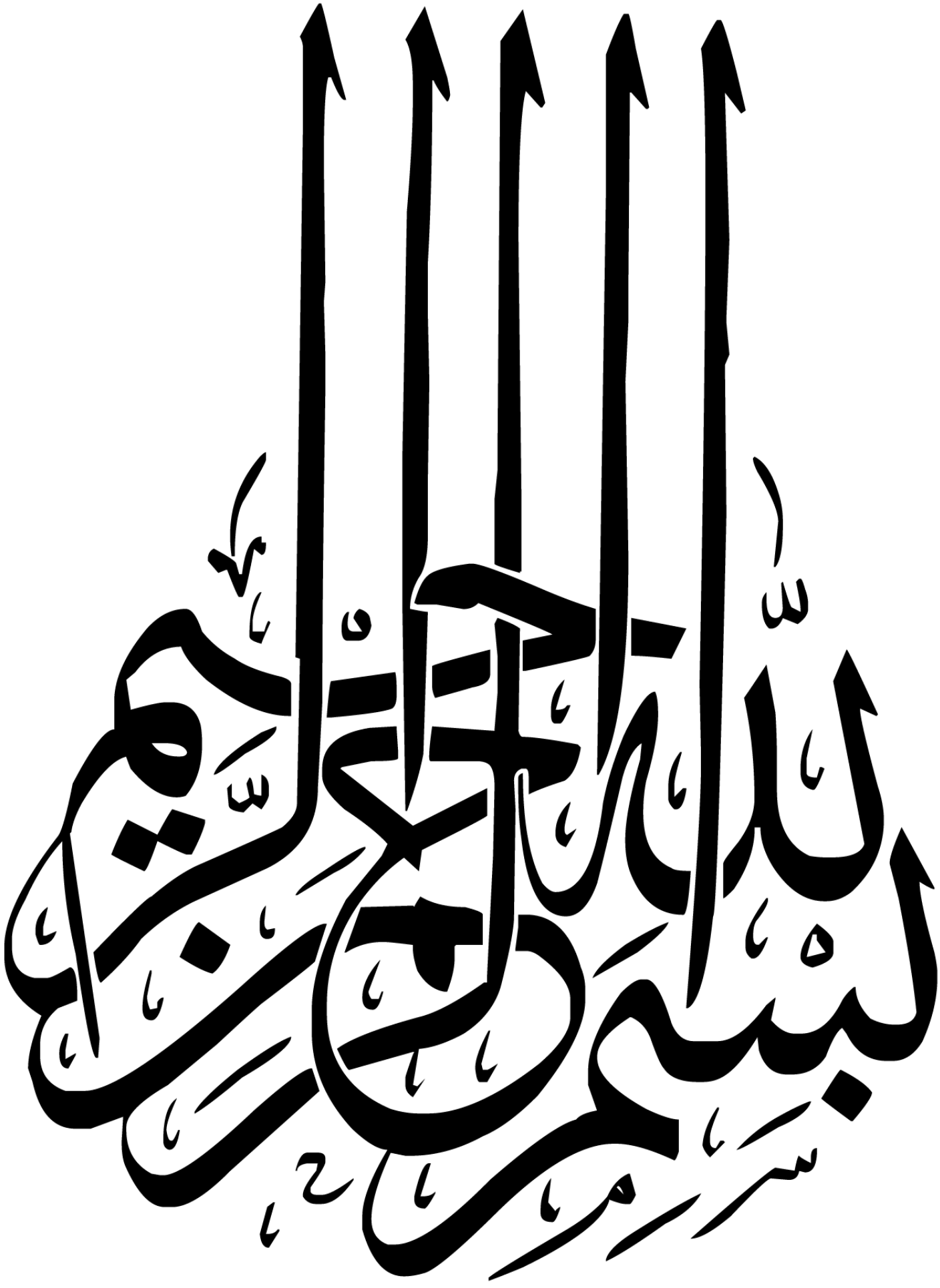
-شيماء باشن

تحت اشراف:

- أ.د. محمد بولصنام

أعضاء لجنة المناقشة			
أ. عبد الغاني كحلة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	رئيسا
أ.د. محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
أ. عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيما، فسبحانك لا نحصي الثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، ونصلى على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه أجمعين

ونرجو من الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها كما يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير

إلى الأستاذ الفاضل د. محمد بولصنام عرفانا بالجهود الجبارة التي بذلها في سبيل إنجاز المذكرة ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف معنا وساندنا في إتمام هذا العمل

داعية المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي تكرمت بقبول مناقشة وتقييم هذه المذكرة

ولا يجب أن أنسى رئيس المصلحة لمجمع صيدال فرع المدية السيد مصطفى بن عيسى نظير كل التسهيلات التي قدمها لنا فجزاك الله خير الجزاء

الإهداء

إلى من تزاحمت كل العبارات الجميلة والتي لا توفيها حقها إلى من كانت ولا زلت بإذن الله الجنة تحت أقدامها أمي الحبيبة أطال الله في عمرها إلى الذي علمني بسخاء ان الفرج قرين البسطاء إلى الذي سعى جاهدا من اجلنا والدي العزيز أطال الله في عمره إلى من كانوا سندي في هذه الحياة إخوتي كل بأسمائهم وأختي الكبيرة وإلى أميرتي الصغيرة أختي نسرين وأخيرا إلى كل الأهل من عائلة

" قلفاط شريف"

وإلى الأحباب والأصدقاء خاصة وفاء التي كانت الداعم والسند في الدرب وإلى كل من كان قريبا منا بعبارة أو حتى بكلمة طيبة إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى
من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف إلى من قاسمتني روحي وبعدها جروحي وبعدها سعادتي، إلى من دمعت عيناها لأجلي وسهرت على رعايتي وكانت سبب نجاحي "أمي الغالية حفظها الله ورعاها".
إلى من رباني على القيم والأخلاق وحب العلم، إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى مثلي وقدوتي" لأبي الكريم أدامه الله لنا" .
إلى إخوتي وأختي مصدر قوتي وفخري واعتزازي كل واحد باسمه،
إلى اللواتي أحلى من القمر وأغلى من النظر أولاد أختي
"أدم و دنيا زاد"
إلى كل الأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل.

"شيماء باشن"

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تأثير التمكين كمتغير مستقل من خلال أبعاده المختارة ألا وهي: التفويض وفرق العمل، وبعد نظام الحوافز، وبعد التدريب، في تحقيق الإبداع الإداري كمتغير تابع.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من العاملين الدين يعملون داخل مؤسسة صيدال فرع ولاية المدية، البالغ عددهم 40 عامل من مختلف الأقسام والتخصصات حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات وتم توزيع 35 استبانة على عينة الدراسة وتم استلام 35 منها صالحة للدراسة وقد بني البحث على نموذج افتراضي معتمدا فرضية رئيسية.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها عدم وجود أثر تمكين العاملين على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة صيدال لصناعات الصيدلانية بولاية المدية، كما انه تبين لا وجود إثر ذو دلالة إحصائية لتمكين على الابداع الاداري لدى العاملين عند مستوى الدلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية: *التمكين، الإبداع الإداري، مؤسسة صيدال فرع المدية*.

Abstrait

La recherche actuelle vise à identifier l'étendue de l'impact de l'empowerment en tant que variable indépendante à travers ses dimensions choisies, à savoir : la délégation et les équipes de travail, après le système d'incitation, et après la formation, dans la réalisation de la créativité administrative en tant que variable dépendante.

L'étude a utilisé l'approche analytique descriptive sur un échantillon de travailleurs religieux travaillant au sein de l'institution Saidal dans l'État de Médée, dont le nombre est de 40 travailleurs de divers départements et spécialisations. Modèle hypothétique basé sur une hypothèse principale.

Cette étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est l'absence d'effet de l'autonomisation des travailleurs sur la réalisation de la créativité administrative dans la Saidal Pharmaceutical Industries Corporation dans l'État de Médéa, et il a été constaté qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de l'autonomisation des travailleurs. Sur la créativité administrative au niveau de signification (0,05).

Mots-clés : empowerment, créativité administrative, Fondation Saidal, branche Médée.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء 1	
الإهداء 2	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
المقدمة العامة	**أ**
تحديد التساؤل الرئيس.....	**ب**
فرضيات الدراسة.....	**ب**
أهمية الدراسة.....	**ب**
أهمية الدراسة.....	**ب**
أهداف الدراسة	**ت**
منهج المستخدم.....	**ت**
نموذج الدراسة.....	**ت**
حدود الدراسة.....	**ث**
صعوبات الدراسة.....	**ث**
الدراسات السابقة.....	**ج**
هيكل البحث.....	**خ**
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
تمهيد الفصل.....	**2**
المبحث الأول: مفاهيم حول التمكين.....	**3**
المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهم المفاهيم المشابهة له.....	**4**
المطلب الثاني: خصائص التمكين ومبادئه.....	**6**
المطلب الثالث: أهمية التمكين.....	**11**
المبحث الثاني: أبعاد التمكين ومراحله.....	**15**
المطلب الأول: أبعاد التمكين.....	**15**
المطلب الثاني: مراحل التمكين.....	**19**
المطلب الثالث: خطوات التمكين ومؤشرات نجاحه.....	**20**
المبحث الثالث: أسباب التمكين وأبرز معوقاته.....	**26**
المطلب الأول: أسباب التمكين.....	**26**

المطلب الثاني: معوقات التمكين.....	27
المطلب الثالث: النظريات التي تناولت التمكين.....	30
خلاصة الفصل.....	36
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري	
تمهيد الفصل.....	38
المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.....	39
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته بالمفاهيم المشابهة له.....	39
المطلب الثاني: مفهوم الإبداع الإداري.....	46
المطلب الثالث: أهمية ومستويات الإبداع الإداري.....	49
المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري.....	52
المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري.....	52
المطلب الثاني: مراحل ودوافع الإبداع الإداري.....	53
المطلب الثالث: المقومات الأساسية ومعوقات الإبداع الإداري.....	57
المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.....	60
المطلب الأول: دور التفويض وتكوين فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري.....	60
المطلب الثاني: دور نظام الحوافز على تحقيق الإبداع الإداري.....	62
المطلب الثالث: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.....	64
خلاصة الفصل.....	68
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع المدية.....	
مقدمة الفصل.....	70
المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة.....	71
المطلب الأول: نشأة ولمحة عن مجمع صيدال.....	71
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المؤسسة بالمدية.....	74
المطلب الثالث: أهداف فرع موقع الإنتاج بالمدية.....	77
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	79
المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة.....	79
المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة	80
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	82
المبحث الثالث: تحليل وتفسري نتائج الدراسة الميدانية.....	84
المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق البيانات الشخصية.....	84

المطلب الثاني: تحليل وتفسري نتائج متغيرات الدراسة..... 91
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية..... 105
خلاصة الفصل..... **116**
الخاتمة العامة..... **118**
قائمة المراجع..... **124**
قائمة الملاحق..... **134**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	مؤشرات نجاح التمكين	23-24
2	درجات مقياس لكرت الخماسي	76
3	مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية	77
4	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	79
5	معامل الثبات لفقرات بعد التمكين	79
6	معامل الثبات لفقرات بعد الإبداع الإداري	80
7	معامل الثبات لفقرات الاستبيان	80
9	توزيع العينة حسب العمر	81
10	توزيع العينة حسب الوظيفة	81
11	توزيع العينة حسب المجال الوظيفي	83
12	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	85
13	توزيع العينة حسب مستويات الخبرة	85
14	تحليل وتفسير نتائج إجابات العينة حول محور التمكين	87-89
15	تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الإبداع الإداري	95–96
16	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية الأولى	99
17	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية الثانية	100
18	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية الثالثة	101
19	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية الرابعة	102
20	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية الخامسة	103
21	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية السادسة	104
22	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية السابعة	105
23	نتائج تحليل انحدار البسيط للفرضية الثامنة	106
24	تحليل انحدار البسيط التمكين وأثره على الإبداع الإداري	107

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	ت
2–1	مفاهيم شكلية ومختصرة للإبداع	39
2–2	العلاقة بين الإبداع والابتكار	43
3–2	مراحل الإبداع الإداري	52
2	مراحل نشأة مجمع صيدال	68
2–3	الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج لي صيدال	70
4	توزيع العينة حسب العمر	81
5	توزيع العينة حسب الوظيفة	83
6	توزيع العينة حسب المجال الوظيفي	84
7	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	85
8	توزيع العينة حسب مستويات الخبرة	86

المقدمة

مقدمة

إن عالمنا المعاصر الذي يوصف بأنه عصر العولمة، والتفجر المعرفي الكبير، والتقدم التقني المتسارع يتسم بتغيرات وتطورات متسارعة في جميع مجالات الحياة، وستبقى هذه التغيرات مستمرة ما دامت الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية.

الأمر الذي يفرض على المؤسسات حتمية التغيير لتتمكن من استثمار هذه التطورات، ويتطلب ذلك أن يكون العامل مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به، حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المؤسسات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات، لمصاحبتها للحياة ، ولعبت وما زالت تلعب دورا رئيسا وبارزا في بناء صروح الحضارات وتقدم مجتمعاتهما، وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي، إلا نتيجة لإبداع الأفراد خصوص الإداريين منهم والمؤسسات على حد سواء، وفي ظل مسؤولية المديرين عن سبب فشل أو نجاح المؤسسات، أصبح الاهتمام بالإنسان وبإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة وملموسة.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح المؤسسة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويتبكروا حلولا إبداعية، للمشاكل التي تواجههم بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

ان تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر الى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

والتمكين له دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات.

وتعتبر مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني مؤسسة اقتصادية عمومية ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، تأسست رسميا سنة 1984م، حيث أصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL ومنذ ذلك انضم فرع المضادات الحيوية لفرع بيوتيك وفارمال تحت اسم صيدال سنة 1986م، وتحوز على عدة فروع في الجزائر منها فرع صيدال للإنتاج بالمدية، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لتميزها في مجال الصناعات الدوائية وكذا توفر عدد كبير من العاملين فيها.

1. إشكالية البحث

بالنظر الى المعطيات السابقة تهدف للإحاطة بالموضوع من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير أبعاد التمكين على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة صيدال فرع المدية؟

الأسئلة الفرعية

هل يوجد أثر لبعد الحرية الاستقلالية في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

هل يوجد أثر لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

هل يوجد أثر لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

هل يوجد أثر لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

هل يوجد أثر لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

هل يوجد أُثر لبعد فرق العمل في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

هل يوجد أثر لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر لبعد الحرية الاستقلالية في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية السادسة: يوجد أثر لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية السابعة: يوجد أثر لبعد فرق العمل في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

الفرضية الثامنة: يوجد أثر لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية.

3. أهمية الدراسة

- ✓ تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تحاول الربط بين مفهومين مهمين هما التمكين والإبداع الإداري.
- ✓ الأثراء المعرفي وذلك من خلال إيضاح مدى مساهمة التمكين على تحقيق الإبداع الإداري ومحاولة إيضاح قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ محاولة رفع مستوى الوعي للمسؤولين والمدريين وبيان أهمية التمكين كمفهوم معاصر في الوصول بالعاملين للأبداع.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ ابراز أهمية التمكين في المؤسسات باعتباره من أهم الأساليب الادارية الحديثة.
- ✓ التعرف على مستويات الابداع ومراحله، وأبرز مقومات ومعيقات الإبداع الإداري.
- ✓ توضيح ماهية الإبداع الإداري وأهميته في المؤسسات.
- ✓ معرفة دور التمكين في تحقيق الأبداع الإداري.

5. المنهج المستخدم

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على سرد الحقائق والمعلومات النظرية، وكذا استخدام المنهج التحليلي الذي يقوم على دراسة حالة مؤسسة صيدال (SAIDAL) لصناعات الصيدلانية وتحليل النتائج المتواصل اليها ولتدعيم مختلف جوانب موضوع الدراسة سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو اللغات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات، مواقع الإنترنت بغية أثراء الموضوع وإضفاء مصداقية.

6. نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة.

7. الحدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساس المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانبين النظري والتطبيقي.

الحدود الزمنية: باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة بفترات محددة تمت دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من سنة 2023.

الحدود المكانية: وتتمثل في مؤسسة صيدال فرع إنتاج المدية.

8. صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات الأساسية في ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعطيات والبيانات ووجود تناقض في بعض المعلومات مع بعضها البعض.
- شح ونقص بعض الكتب في المكتبة التي تعتبر مورد لطالب الباحث لكن للأسف في بعض الأحيان لا نجد الكتب المراد الحصول عليها.
- صعوبة إيجاد مؤسسات للقيام بدراسة الميدانية.

9. الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى: دراسة صراب نور الدين، (2012)، رسالة ماجيستير «**مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية"** هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموماً وعلى مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصا اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 120 استمارة على مستوى المديرية، وتوصلت الدراسة إلى :

وجود عالقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية؛ وجود مجموعة من المعيقات التي تواجه تمكين العاملين كتطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد، من شأنه أن يقتل روح المبادرة والإبداع سواءً الفردي أو الجماعي لدى الموظفين في انجاز مهامهم؛ غياب مشاركة الموظفين في اتخاد القرارات، وهذا ما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم الاهتمام بهم، أي أنهم مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتوصيات الغير، وعليه فالموظفين هنا التهمهم النتائج فيما بعد ألنهم ليسوا أصحاب القرارات، وإنما أداة فقط إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

الدراسة الثانية: دراسة عبد العزيز الحلو، (2010)، رسالة ماجيستير، بعنوان **"أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين** «دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، وذلك في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبيان إذ وزعت الاستمارات على أفراد العينة وتم التوصل إلى ما يلي :وجود مستوى مناسب من تفويض الصلاحيات لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ وجود تنظيم إداري مناسب في الجامعات الفلسطينية؛ هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل العمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.

الدراسة الثالثة: دراسة العازمي (2006) **القيادة الإدارية التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري:** دراسة تطبيقية هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توفر الإبداع الإداري لدى العاملين، اذ طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، اذ اشتملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وأثارت التساؤل الرئيسي الاتي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طرديه بين امتلاك القيادة الإدارية والاجتماعية وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيه لقدرات ابداعية ادارية، كما اوصت الدراسة بوضوح السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات الإدارية لسمات

وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك مرؤوسيها لقدرات ابداعية إدارية كما اوصت الدراسة فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الاهداف الكلية.

الدراسة الرابعة: خميسات نوال، سليماني وفاء **الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية،** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2013 حيث قام بدراسة الإشكالية الآتية: إلى أي مدى يستطيع الإبداع الإداري أن يحقق الميزة التنافسية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة، للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط ا لأفكار، والمتمثلة في (الإبداع التعبيري، إبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي الإبداع الابتكاري، الإبداع التحليلي)، يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميز ة التنافسية، والتي من أهمها استراتيجية الإدارة بالأهداف، تمثل الميزة التنافسية هدف أساسي وبارز لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتفوق على منافسيها، يعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية، باعتبار مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الخدمية في مجال اتصالات الهاتف النقال فهي تصنف من بين المؤسسات التي تسعى وراء تحقيق الميزة التنافسية، يعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمده المؤسسة في نشاطها، المؤسسة تعتبر الإبداع الإداري كأساس تعتمده وترتكز عليه لتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها في ميدان نشاطها.

الدراسة الخامسة: حميدي شيماء، **أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019/2020 حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري ببلدية قصر البخاري؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج: بشكل عام تهتم المؤسسة بعنصر القيادة الإدارية داخلها بشكل كبير، تهتم المؤسسة بمختلف الأبعاد التي تطرقت إليها في البحث من سعة الاتصالات، والدعم المعنوي والمادي، التمكين وبعد وضوح الأهداف بشكل واضح ،وجود ارتباط بين القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة وهذا الارتباط موجب، ترابط القيادة الإدارية والإبداع الإداري ينعكس إيجابا على المؤسسة، وتركز المؤسسة محل الدراسة على مبدأ وضوح الأهداف والتمكين وكذا سعة الاتصالات من تكنولوجيات الحديثة في التعامل مع البيانات والمعلومات ولا ننسى الدعم المعنوي والمادي للعمال وهو الأخر يؤثر تأثيرا موجبا على أدائهم، تعتبر القيادة الإدارية كجسر للوصول إلى الإبداع الإداري والنتائج الايجابية بالمؤسسة لأن تسمح باستغلال الكفاءات الموجودة

بالمؤسسة، قوة شخصية القائد سبيل لتحقيق التطوير والتميز وتحقيق مبدأ الابتكار، القيادة الناجحة هي التي تستميل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضوح أهدافها وتقديم الدعم المادي والمعنوي.

ما يميز الدراسة الباحثين عن الدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
من حيث الأهداف تسليط الضوء على الأبداع الأداري وتأثره بمختلف المحاور سواء التمكين أو القيادة أو حتى الثقافة التنظيمية للمؤسسة. **من ناحية المنهج** كل الدراسات السابقة تقريبا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.	**من حيث الهدف** - الدراسات المختارة كانت قائمة على محاور غير دراستنا المتضمنة لدراسة أثر التمكين في تحقيق الابداع الإداري لدى العاملين. - هدفت دراسة العازمي إلى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توفر الإبداع الإداري لدى العاملين بينما هدفت درستنا إلى معرفة دور التمكين في تحقيق الأبداع الإداري. - هدفت دراسة صراب نور الدين، إلى تقديم إطار فكري وعملي حول مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية بينما هدفت درستنا إلى ابراز أهمية التمكين في المؤسسات باعتباره من أهم الأساليب الادارية الحديثة. وتأثيره على تحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

10. هيكل الدراسة.

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثالثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للتمكين عرض في المبحث الأول مفاهيم حول التمكين من مفهوم التمكين وخصائصه ومبادئه إلى أهميته، وفي المبحث الثاني تناولنا فيه ابعاد التمكين ومراحله مع إبراز مؤشرات نجاحه، وفي المبحث الثالث طرحنا النظريات التي تناولت التمكين.

أما الفصل الثاني فتضمن الإطار النظري الإبداع الإداري، والذي ينقسم بدوره إلى ثالث مباحث يتناول المبحث الأول ماهية الإبداع من تعريفٍ للإبداع الإداري وأهميته والمبحث الثاني تناول أهم مراحله وأبرز ابعاده ودوافع الإبداع الإداري وذكر مقوماته ومعيقاته وأخيرا مبحث الثالث تناول دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

بينما خصص الفصل الثالث لدراسة حالة **مؤسسة صيدال (SAIDAL) لصناعات الصيدلانية فرع المدية**، وقمنا بتقسيمه إلى ثالثة مباحث، الأول تم فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني

فقد تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة وتحليل نتائج أسئلة المحورين، فيما خصص المبحث الثالث لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

الفصل الأول
الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأسمالها الحقيقي ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز بقوة مفهوم التمكين كقوة دافعة في اتجاه تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بمواردها البشرية، ما يؤدي إلى حثهم وتشجيعهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وأفكارهم لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها وقد أثار التمكين اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية بما في ذلك الإبداع، الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للنجاح والتقدم من هنا تظهر أهمية التمكين ضرورة تتبناها في المؤسسة حيث تنطلق أهميته وعلاقته بالعنصر البشري وكيفية تفعيل هذه الطاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** مفاهيم حول التمكين.
- **المبحث الثاني:** أبعاد التمكين ومراحله.
- **المبحث الثالث:** أساليب التمكين وأبرز معوقاته.

▪ المبحث الأول: مفاهيم حول للتمكين.

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القران الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القران الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات وخاصة سورة الحج حيث يقول تعالى: " بعد بسم الله الرحمان الرحيم ".[1]

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ 41

ذكر علامة من ينصره، وبها يعرف، أن من ادعى أنه ينصر الله وينصر دينه، ولم يتصف بهذا الوصف، فهو كاذب فق **{الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ}** أي: ملكناهم إياها، وجعلناهم المتسلطين عليها، من غير منازع ينازعهم، ولا معارض.

– وفي سورة يوسف –عليه السلام–، حيث يقول تعالى: " بعد بسم الله الرحمان الرحيم "[2]

كَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ ۖ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) 56.

﴿ **مَكَّنّا لِيُوسُفَ في الأرْضِ** ﴾أيْ أقْدَرْناهُ عَلى ما يُرِيدُ بِرَفْعِ المَوانِعِ، وقَوْلُهُ:﴿ **يَتَبَوَّأُ مِنها حَيْثُ يَشاءُ** ﴾يَتَبَوَّأُ في مَوْضِعِ نَصْبٍ عَلى الحالِ تَقْدِيرُهُ: مَكَّنّاهُ مُتَبَوَّأً، وقَرَأ ابْنُ كَثِيرٍ: (نَشاءُ) بِالنُّونِ مُضافًا إلى اللَّهِ تَعالى، والباقُونَ بِالياءِ مُضافًا إلى يُوسُفَ.[3]

---

[1] القرآن الكريم – سورة الحج "الآية 41".
[2] القرآن الكريم – سورة يوسف "الآية 56".
[3] الباحث القرآني(tafsir.app) تفسير الرازي — فخر الدين الرازي تاريخ الاطلاع 27-05-2023 الساعة 00 :15.

المطلب الأول: مفهوم تمكين وأهم المفاهيم المشابهة له.

لقد تعددت تعريفات " **التمكين** " باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن الكتاب من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها علمهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى، كلما أمكن ذلك.

كما رأى كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى الطويل.

- **فالتمكين لغة:** هو مصدر لفعل (مكن) يقال مكنه الله من الشيء تمكينا و (أمكنه) منه، وستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، وفلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه، والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء.[1]
- **أما اصطلاحا:** مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطي له العديد من التعارف الاصطلاحية تصب في مجملها في معنى شامل، نذكر منها:

[1] قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف. التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة الإبراهيمي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 05، 2019، ص 36.

- **عرفه خضير الكبيسي:** (على أنه هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم).
- **عرفه الأفندي:** على أنه هو استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.
- كما يعرف على أنه هو عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجعهم على اتخاذ القرارات. [1]
- ويعرف على أنه هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى.
- بينما قام **(Orhead & Griffin)** بتعريفه على أنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه والمشاكل المتعلقة بها دون الرجوع بشكل متكرر إلى المدير المباشر. [2]
- كما يضيف **(David)** بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة. وتضيف بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة

[1] عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسن والتطور المستمر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة (مصر الجديدة)، سنة 2003، ص 11.

[2] الحيان فهد مانع، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العامة والخاصة، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2015، ص ص 60،61.

والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المؤسسات ماديا ومعنويا.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو تأكيدها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف، وبهذا يمكننا تعريف التمكين **بأنه:** " التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

المطلب الثاني: خصائص التمكين ومبادئه.

أولا: خصائص التمكين.

- يمكن تلخيص خصائص التمكين فيما يلي:

التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة وإلى خبراء ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات. [1]

[1] تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، سنة2013 /2014، ص05.

1- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، وليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضا على العقاب والتأديب لمن يسئ استخدام التمكين.

2- نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع ودعم وتحفيز العاملين، وان تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

4- تحتاج عملية التمكين إلى: متابعة، تقييم، تنشيط، وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.

5- يتضمن التمكين: اكتساب القدرة على العمل، التواصل، وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛ فهو يستهدف استغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية؛ كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية، فهو يتضمن معنى التشاركية (التماسك الاجتماعي) بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات ويتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية والعقلانية.

بحيث يشر العدد من الدارسان إلى أن هناك خصائص مفردة لتمكين، حيث يؤكد كوين (Quinn) إلى ما بلي:[1]

1- **التقرير الذاتي: Self-Determination** فالعاملون أحرار في خياراتهم وانتقاء أسالب عملهم والمفاضلة بن بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- **الأهمية الذاتية: Self-Manning** فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي تؤدوه والاهتمام الذي يحظون به.

3- **ثقتهم بأنفسهم: Sense Competence** فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4- **قدرتهم على التأثر:Sensé of impact** وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظمتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للإفراد ولظروف فهم خياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية. الأخذ به والاستفادة منه.

ويشر **(Kabeer)** إلى وجود عدة خصائص للتمكن ونذكر منها ما بلي:

1- التمكين فعل إجابي تضمن اكتساب القدرة على العمل المتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

2- تضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم فوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات أم مجتمعات محلية.

[1] سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل أطروحة لنيل شهادة الدكتورة تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1 لحاج لخضر، سنة 2020 /2022، ص 48.

3-يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية.

ثانيا: مبادئ التمكين.

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Starr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empoter) وهي: التعليم (Education)، الدافعية (Motivation)، وضوح الهدف ((Pur pose، الرغبة في التغير(Willingness to Change)، نكران الذات (Ego Elimination)، الملكية (Ownership)، الاحترام (Respect). [1]

1- **التعليم (Education):** يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2- **الدافعية (Motivation) :**حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

[1] مرهون امحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة الأفراد على الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، سنة 19 /2018/06، ص ص 20,21.

3- **وضوح الهدف (Purpose):** إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4- **الملكية التمكين (Ownership):** هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة. وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم. بالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل. [1]

5- **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

6- **نكران الذات (Ego Elimination):** يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي. فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، لاسيما وأن تصعيد

[1] مرهون امحمد، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية التمكين.

إن العنصر البشري هو الأساس في المؤسسة، فالأفراد هم الذين يفكرون و يتعلّمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المؤسسة أهدافها و غاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة لإيجاد أفضل طريقة تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة التي يعملون بها... ومن هنا تأتي أهمية التمكين من مكان أهمية المورد البشري في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن العديد من الدراسات والبحوث راهنت على دور التمكين في تفعيل أداء الموارد البشرية وأثر ذلك على تحقيق النجاح الإداري، لذلك فالاهتمام بالتمكين جاء كنتيجة حتمية للتحول من هندسة العمليات إلى هندسة البشر للحصول على أفضل ما لديهم. فتمكين العاملين هو الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل وهو الأداة الرئيسية لجعل المنظمة اليوم قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

ويمكن تلخيص أهمية التمكين كما وردت في أدبيات إدارة الأعمال من خلال النقاط الآتية: [1]

- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع، حيث تبين دراسة Bowen & Lawler أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهّدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا

[1] سامر عبد الحميد البشابشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية، مجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد15، العدد 2، الكويت، سنة 2008، ص 216.

أن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.

- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحيازة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، مثل: اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، عادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة ...الخ.
- ترى دراسة Daft بأن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة غاية في المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- يحقق التمكين استعداد أكبر لقبول وإنجاح التغيير من طرف العاملين، فحين تفرض التغيرات من أعلى بشكل تعسفي دون أي تفسيرات واستشارات فإن المرؤوسين سيميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ قرار التغيير من خلال طرح آرائهم وتوقعاتهم سيرغبون في التغيير، بل حتى سيبادرون إليه مندفعين، الأمر الذي يساعد حتما على إنجاحه.
- وترى دراسة Ongori بأن أهمية التمكين تظهر أساسا من خلال كونه ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تؤكد على أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغيير في البيئة.[1]

[1] إحسان دهش، جلاب وكمال كاظم طاهر الحسني «إدارة التمكين والاندماج"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013، ص ص 15،16.

- ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيز، إذ يمثل في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في ثقافتها، فاستخدام تعبير التمكين الوظيفي يشير إلى مجال واسع من الحرية في الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد من غير المستويات القيادية مسؤولية أكبر، وحرية أوسع في مجال التصرف، والمناقشة، إبداء الرأي.
- يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقات الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء. وهذا ما تؤكده دراسة ملجم سنة 2006 التي ترى بأن التمكين يضمن فعالية الأداء، من خلال جعله العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزا، مما يساهم في استغلال لموارد البشرية على أفضل وجه.
- تؤكد دراسة لمفرجي وصالح على أن المؤسسات سارعت للأخذ بالتمكين كفلسفة إدارية لتعزيز الاستفادة من جهود تنمية الموارد البشرية، من خلال ضمان تكاملها مع باقي نظم الموارد البشرية واستراتيجياتها في المنظمة، والأهم تنمية الذكاء العاطفي باعتباره محفزا مهما لطاقات البشر الكامنة التي يجب تفعيلها والاهتمام بها، وكذلك من أجل إعطاء جهود التدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار، والتعلم المؤسسي، وقيمة رأس المال البشري في المؤسسة، ورأس المال المعرفي للمجتمع.
- ودراسة الدوري ترى أن أهمية تبني استراتيجية التمكين تعود إلى ثلاث أسباب رئيسية هي: تحسين منتجات المؤسسة، ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى في نفس المجال، ومن أجل خلق وإقامة مؤسسة متعلّمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية. وذلك نظرا لأن التمكين يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات العاملين،

ويحفزهم ويفتح مجال التدريب لهم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي نحو التحسين ونجاح المؤسسة التي ينتمون لها.[1]

- تقليديا كانت القرارات تصنع وتتخذ في قمة الهرم التنظيمي، أي أنها كانت محصورة بيد أفراد قلة من منطلق أنهم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة والقدرة على فهمها وتوظيفها، واليوم تؤكد دراسة Neihoff &Al أن هذه الرؤية أصبحت غير عملية بعد نمو المؤسسات وتطورها ، وذلك نظرا لكون المعلومات التي تُبنى عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى مما يعرضها للتشويه أثناء نقلها عن طريق التغييرات ، والتأويلات ، والإضافات التي تدخل عليها من قبل ناقليها وعليه فاليوم أكثر القرارات فعالية هي التي يتخذها العاملون في الخطوط الأمامية ، كونهم من يحتكون ويتعاملون مباشرة مع العملاء مما يجعلهم أكثر دراية بهم وباحتياجاتهم وتفضيلا تهم ، الأمر الذي يجعل من التمكين وخصوصا في الصفوف الأولى أمرا ضروريا في بيئة الأعمال المعاصرة .
- وترى دراسة سيد مصطفى أن التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى العكس فإن امتناع المؤسسات عن تمكين العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية عديدة.

تناولنا في مبحثنا هذا مفهوم التمكين وعلاقته بباقي المفاهيم الإدارية المشابهة، ثم تعرضنا إلى خصائص التمكين ومبادئه. إضافة إلى معرفة أهمية التمكين، لكن فيما تتمثل أبعاد ومراحل التمكين؟ ثم ما هي خطوات تنفيذ التمكين وماهي مؤشرات نجاحه؟ كل هذه الأسئلة سنجد لها جوابا في المبحث الموالي.

[1] الدوري، زكريا مطمك وصالح، أحمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال، الالفية الثالثة، عمان: دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص 45.

المبحث الثاني: أبعاد التمكين ومراحله.

لا شك أن دراسة موضوع التمكين يستدعي التعرف على أبعاده ومرحله التي تدل على محتواه، حيث يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعرف على مختلف هذه الأبعاد والمراحل.

المطلب الأول: أبعاد التمكين.

حدد **Lashely and McGoldrick** أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسلة لوصف أو تحدد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرضا لهذه الأبعاد باختصار:[1]

- ✓ **البعد الأول: المهمة (Task)**

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. وإلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين.

- ✓ **البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز

[1] بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع–عمان،2010، ص ص 305،304.

المهام وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

- ✓ **البعد الثالث: القوة (Power)**

أن أول الخطوات في التصبر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

- ✓ **البعد الرابع: الالتزام (Commitment)**

يأخذ هذا بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

- ✓ **البعد الخامس: الثقافة (Culture)**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.

وفي المقابل هناك من يرى أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:[1]

- ✓ **المشاركة بالمعلومات:** إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن أهداف وغايات المنظمة وعن وظائفهم إذ يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات، من خلال عدة وسائل بهدف جعل كل جهود المستويات الإدارية تساهم في نجاح المنظمة.
- ✓ **تفويض السلطة:** يعتبر التفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكامنة من قدرات ومهارات العاملين، وعلى الرغم من الأهمية النظرية والعلمية لمبدأ تفويض السلطة غير أن الإيمان به وتطبيقه يتطلب مجموعة متكاملة ومترابطة من العناصر والظروف التي تحيط بالمدراء والعاملين وخصائصهم، وتسمح بتوليد القناعة بهذا المبدأ وتبنيه كأسلوب للعمل في المؤسسة.
- ✓ **فرق العمل:** هم مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، ففرق العمل مهمة جدا في عملية التمكين حيث نجد أن الأفكار والإبداع في الطرق من أجل حل المشاكل الصادرة عن فريق العمل يؤدى بشكل فردي، فهذه الجماعة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق الذي هو في النهاية وسيلة لتمكين الأفراد.
- ✓ **الاستقلالية:** يتجلى هذا البعد في منح الأفراد الاستقلالية وحرية التصرف في طرق إعادة هيكلة الوظيفة وكذلك جعل العاملين يشعرون بالمسؤولية وكيفية تقسيم المهام، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت في

[1] صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، 2013_2014، ص 18.

متناول العاملين، بل أن المنطق في تمكين العاملين هو أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المؤسسة وأهدافها.

أما التمكين من الناحية النفسية فقد حدد بأربعة أبعاد، وهذا ما سنركز عليه في دراستنا هذه:[1]

- ✓ **المعنى: (Meaning)** ويقصد بالمعنى أنه عبارة عن شعور يتولد لدى العاملين بأن العمل الذي يقومون به هو مهم وذو قيمة لهم، وكذلك الارتباط الشخصي بالعمل، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات منها الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله، والقيم والمعتقدات السائدة وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة كلما كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد، لذا فإن الشعور بمعنى العمل يعني أن عمل الفرد له معنى أو مكانة أو قيمة في المجتمع ولهذا يمكن للإدارة التدخل لتحقيق هذا الانسجام وجعل العمل له معنى عند من يقوم به.
- ✓ **الكفاءة: (Competence)** امتلاك الأفراد قدرات ومهارات ومدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية، وهذا يعني بأن العاملين إذا كانوا يفتقرون للشعور بالثقة في مهاراتهم وقدراتهم، فإنهم سوف لا يشعرون بالتمكين من قبل رؤسائهم.
- ✓ **الاستقلالية: (Self-Determination)** مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار فيما له صلة بإنجاز عمله وفقا لما يراه مناسبا، فعندما تعطى للعاملين الحرية في تأدية عملهم، فسوف يشعرون بأن لديهم استقلال لأداء مسؤولياتهم ويوجد تقرير الذات عندما يكون للعاملين بعض من التحكم فيما يفعلونه.

[1] يحي سليم محلم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، مصر، 2006، ص 75.

- ✓ **التأثير: (Impact)** وصفت Spreitzerالتأثير أنه اعتقاد الفرد العامل بأنه يمكن أن يؤثر على النظام الذي هو جزء لا يتجزأ، والدرجة التي يعتقد الفرد أنه يمكن أن يحدث فرقا كبيرا في تحقيق الغرض من المهمة.

المطلب الثاني: مراحل التمكين.

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي:[1]

- **المرحلة الأولى: تعزيز ثقافة التمكين**

الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة المنظمة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالتمكين وإقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.

- **المرحلة الثانية: تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين**

يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهم وتمكينهم بحيث يستطيعون أن يؤدوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.

- **المرحلة الثالثة: اختيار الأفراد**

يتم اختيار المرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها وان يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها.

[1] مرهون امحمد، مرجع سابق، ص 22.

- **المرحلة الرابعة: التدريب والتحفيز**

في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل المناط بالموظف، كذلك فانه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبط بعملية التحسين وبمستوى الأداء.

- **المرحلة الخامسة: التغذية العكسية**

من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب انجازاتهم أولا بأول، وهذا ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز العمل المكلفين به.

المطلب الثالث: خطوات التمكين ومؤشرات نحاجه.

أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على خطوات وتتمثل فيما يلي:

- **خطوات التمكين:**

المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم بأن تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، فقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد Bowen and Lawler ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح Caudron " أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم. وأوصى Ford and fottlerأيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً أشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة "، وخلال مرحلة التمكين يمكن

للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلى عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:[1]

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبنى التمكين أسباب مختلفة. هل السبب؟

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين وتخفيض عبء العمل عن القادة.

حيث تظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض وحالة عدم التأكد للعاملين، ومعرفة الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما المتوقع منهم.

2-التغيير في سلوك المديرين :أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار Kizilos أن العديد من المدرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب كون غير راغب في التخلي

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 323، 326.

أو التنازل عنها. وبالتالي بشكل تغيير سلوكيات المدرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرة نحو تنفذ التمكين.

3- تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين : إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا فضل أن تحدد الإدارة طبعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمدرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

4- تكوين فرق عمل : بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل مفردا. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

5-المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول

للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6- اختيار الأفراد المناسبين : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .

7-توفير التدريب: أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارى والفني للعاملين.

8-الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، 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 الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال

الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

10-عدم استعجال النتائج: لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا تتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

- **مؤشرات نجاحه:**

لنجاح وفعالية عملية التمكين وحتى يؤدي الغرض المطلوب منه لابد من وجود مؤشرات تؤكد على نجاحه، وهذا ما يبينه الجدول الاتي[1]:

الجدول رقم (1-1) يمثل مؤشرات نجاح التمكين

الباحث والسنة	المؤشرات
Ivancevich & Al 1997	تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم.

[1] مرهون امحمد، مرجع سابق، ص 24.

Argris 1998	– امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا – عدم تبني المنظمة برامج متناقضة – الالتزام بحدود التمكين–التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين.
Robbins 1999	– تخفيض التكلفة–التركيز على نوعية المخرجات–تطوير الخدمات – الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن–تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون– السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء– تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.
اللوزي 1999	– التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما–تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة–الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره.
جودة 1999	–مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين–الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين–فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة–وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء–وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية–ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية–تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

المصدر: (غانم أرزوقي أنيس وياسمين خضير عباس؛ علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمين: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 62، العدد 17، 2011، ص 78).

عرفنا في هذا المبحث أهم مراحل التمكين وآليات تنفيذه، إضافةً إلى أهم خطواته التمكين وأهم مؤشراته. لكن بقي لنا أن نعرف أبرز أسباب التمكين وأهم الصعوبات التي يوجهها. بالإضافة إلى أهم النظريات التي تناولت التمكين مثل نظرية النظم، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية X و Y.

- **المبحث الثالث: أسباب التمكين وأبرز معوقاته.**

هناك العديد من الأسباب التي قد تحول دون تطبيق عملية التمكين وإن تم تطبيقها فهي تحول دون نجاحها، فالانسياق وراء تطبيق عملية التمكين لأجل التطبيق فقط دون تحضير البيئة المناسبة ذلك سيؤدي على الأغلب لفشل العملية. فتطبيق عملية التمكين هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتفادي مختلف العقبات ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على أبرز معوقاته وأسبابه.

المطلب الأول: أسباب التمكين.

إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة، سواء كانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة. وانطلاقا مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي: [1]

- حاجة المنظمة لان تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الأجل.
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنظمة وتميزها.

[1] فاطمة تدرانت، أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة جيجل سنة 2015/2014، ص 6.

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية وللأفراد.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

المطلب الثاني: معوقات التمكين.

مما لاشاك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قاد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المُضي قدُماً باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ومن بين تلك المعوقات ما يلي: [1]

- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- ✓ خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ✓ ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- ✓ غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والقادة.

[1] ملحم يحي، التمكين مفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، دار المنظمة العربية للنشر، ص ص 36،38.

- ✓ نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل.
- ✓ ضعف نظام التحفيز.
- ✓ السرية في تبادل المعلومات.
- ✓ ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

بحيث يرى **(Forreste)أن** أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:[1]

1) عدم رغبة المدرين في تطبيق مفهوم التمكين ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

2) المساواة بن مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين.

3) تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.

4) عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.

بينما يرى **(العتيبي)** بين بأنه من الممكن من أن تواجه المنظمات بالأخص العربية بعض التحديات التي تعوق وتؤخر من إمكانية تطبيق مفهوم تمكين العاملين، ومن التحديثات والمعوقات ما يلي:

1) البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

2) خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.

3) عدم رغبة المنظمات في التغيير وتفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

[1] معن أحمد صالح العبد الله ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ادارة أعمال، سوريا، سنة 2018، ص ص 25،26.

4) خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة بسبب الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

5) السرية في تبادل المعلومات.

6) ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.

7) ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

بينما ذهب **(النيادي)** ليضع المعوقات التالية التي تعيق تطبيق هذه الممارسة الإدارية:

1) **المعوقات تنظيمية:** ويعزى ذلك إلى اعتبار المنظمة نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقا. وإتباع التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم. وإتباع وصف وظيفي للمهام والوظائف واختصاصات الإدارات بشكل جامد. فضلا عن فرض السيطرة على الموظفين الذي يحد من إبداعهم من خلال نظام المراقبة لتقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح والإجراءات.

2) **المعوقات الإدارية:** والتي تنتج بسبب ضعف العملية الإدارية وضعف نظام المعلومات والاتصالات وعدم هشاشة نظم إدارة الموارد البشرية وعدم اهتمام بالتدريب وتقييم الأداء والتحفيز.

3) **المعوقات البشرية:** والتي تعزى إلى نقص في الموارد البشرية المؤهلة لاعتماد مفهوم التمكين وتطبيقه.

4) **المعوقات الاجتماعية:** تكون هذه المعوقات مرتبطة بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية للأفراد التي تؤثر على المفاهيم الوظيفية.

5) **المعوقات الفنية:** تكون هذه المعوقات نتيجة التكنولوجيا المتاحة في المنظمة والإمكانات المرصودة لذلك.

6) معوقات البيئة الخارجية: وتتمثل هذه المعوقات في الأوضاع الاقتصادية والضغوط السياسية والتشريعية والسوق التي تكون حاجز أمام تطبيق مفهوم التمكين.

المطلب الثالث: النظريات التي تناولت التمكين.

سنتطرق في هذا الجزء لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في تبلوره، ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب ما يلي:[1]

- ✓ **دراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية 1924- 1932 :** بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، بدا الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغير أخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تأثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي، وإشراك وتمكين العاملين .
- ✓ **نظرية X وY (Douglas MC Gregor):** لقد قدم (Douglas MC Gregor) إضافةً جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتابه " الوجه الإنساني من المشروع " The human Sid Of Enterprise

[1] جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إربد وعالم الكتب الحديث، الأردن :2008، ص ص 129.132.

" من خلال نظرية XوY، ولكل من X وY افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

- ✓ **ما يميز نظرية (MC Gregor)** أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين " Self–Fulfilling prophecy" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.
- ✓ **فالمديرون من أنصار نظرية X** يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.
- ✓ **نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):** يلاحظ ويلكنسون (1998)، أن عناصر تمكين الدور تتجلى في حركة العلاقات الإنسانية التي برزت في عشرينيات القرن الماضي وثلاثينيات القرن الماضي، مستوحاة من دراسات هوثورن لإلتون مايو. تلك الدراسات متضمنة تجارب ميدانية حول تأثيرات ظروف العمل (على سبيل المثال: ساعات حوافز العمل والدفع) على الأداء (Roethlisberger & dickson 1939). بشكل

غير متوقع، فوجد المحققون فوائد الأداء ليس فقط عندما قاموا بتحسن ظروف العمل ولكن أيضا عندما قاموا بخفضها لاحقا. هذا أدى إلى استنتاج مفاده أن عملية التجريب مكنت الموظفين من أن الإشراف كان مجانا وسهلاً، وكان العملاء قادرين على تحديد وتيرة عملهم، وأن زيادة المشاركة في الوظيفة انعكست في التحسن الطردي للإنتاج. وشجعت حركة العلاقات الإنسانية بدورها على توسيع نطاق منظورها لتشمل التمكين داخل مجموعات العمل، وأسلوب القيادة، وهياكل تنظيمه أوسع.

- ✓ **نظرية العاملين (فريديريك هيرزبيرج):** هذه الحركة تطوير لنظرية النظم الاجتماعية والتقنية في المملكة المتحدة، التي عززت تمكين الدور على مستوى الفريق، من خلال الدعوة إلى مجموعات العمل المستقلة وتسمى الآن بشكل مختلف وهي المجموعات أو فرق العمل شبه المستقلة أو ذاتية الإدارة أو المفوضة، ما يتناسب مع ثقافاتهم الخاصة، فكان تركيز مجموعة العمل الذي ظهر بشكل خاص في المملكة المتحدة يوازيه استمرار النهج الأكثر فردية في الولايات المتحدة. حيث قدم هيرزبيرج (1966) عامليه، أو (الدافع – النظافة)؛ نظرية تصميم العمل، صاغ مصطلح "الإثراء الوظيفي" ليعكس دفاعها عن زيادة الاستقلالية والمسؤولية الفردية للموظفين. ثم تبني المصطلح نفسه لاحقا بواسطة (Oldham and Hackman,1976)، الذي أدى نموذج خصائص وظيفته إلى توصيات مماثلة لتصميم الوظيفة، وكانت هناك تطورات موازية فيما تعلق بالتمكين التنظيمي.[1]
- ✓ **نظرية الجودة الشاملة TQM (ادوارد ديمنج):**_وتعزى هذه النظرية إلى جهود إدوارد ديمنج حيث كانت فلسفته في تحسين الجودة مرتبطة بنظام المعرفة العميقة التي كان من أهم ركائزها وأهدافها رؤية المنظمات

[1] سمير عباسي، مرجع سابق، ص ص35،36.

في وقت واحد كمجموعة من العمليات المترابطة ذات الهدف المشترك وفهم –في توليد المعرفة الجديدة، وفهم كيفية عمل الأشخاص الذين لديهم الدافع للعمل في مجموعات أو فرق في منظمة. كما أكد في نظريته على التركيز في الهدف من الإشراف بالإضافة من طرد الخوف حتى يعمل الجميع بشكل فعال في الشركة مع تشجيع الاتصالات وإتمام التغذية المرتدة في الاتجاهين، مع كسر الحواجز بين الإدارات لأن الجودة لا تتحقق إلا بالتنسيق والانفتاح بين المستويات الإدارية. ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردة للعامل، وتشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير.

- ✓ **نظرية أنماط الإدارة (رنسس ليكرت):** وصنف ليكرت في نظريته التي لاقت قبولا واسعا أساليب الإدارة إلى أربعة أساليب إدارية. (سهى، وآخرون، 2012ص. 92). فوصف النظام الأول بالاستغلالي الغبر موثوق، حيث يتمتع القائد في هذا النظام بمستوى منخفض من الاهتمام بالناس واستخدام ...التهديدات...والأساليب القائمة على التخويف لتحقيق الأهداف التنظيمية. أما النظام الثاني الخير المتسلط حيث يضيف القائد القلق للناس... ويستخدم المكافآت لتشجيع الأداء المناسب. شبه ليكرت النظام الثالث النظام الاستشاري، حيث يبذل القائد جهودا للاستماع بعناة إلى الأفكار. وشكل النمط الرابع بالنمط القائم على الدعم العلاج والمشاركة، حيث القائد يستفد إلى أقصى حد من الأساليب التشاركية، وإشراك الناس في أسفل التنظيم في صنع القرار.[1]
- ✓ **نظرية النظم :** النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين في المؤسسة من النظرة

[1] محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد الأردن، سنة 2012، ص ص 38،39.

الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

- ✓ **نظرية Z لـ (ويليام اوشي) 1981:** وهو عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الايجابيات التي تحققها المنظمات الغربية وايجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في نموذج اسماه (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين الذين أطلقهما ماكر ريغور على نظريته X و Y مؤكدا انه لابد من دمجهما مع بعض لخلق منظمة تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا وهو التصور الذي يحققه تمكين العاملين.[1]

- ✓ **المنظمة المتعلمة لـ بيتر سينغ 1990:** والتي يعرفها بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من اجل تحقيق أهدافهم وهذا في الغالب ما يرمي له أسلوب التمكين الإداري.

[1] مرهون امحمد، مرجع سابق، ص 26.

ومما سبق نستنتج أن هذه النظريات وغيرها تتشابه في الكثير من عناصرها ومضامينها مع أسلوب التمكين، فالكل أكد على العلاقات الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتقدير وتثمين العاملين، مع وجود بعض الاختلافات في هذه النظريات.

خلاصة.

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة، نظراً لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارةً كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين.

الفصل الثاني
الإطار النظري
للإبداع الإداري

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال فهو السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح التميزوالإبداع الإداري أمرا في غاية الأهمية ذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول و التخلص من التفكير الاعتيادي وانتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى العاملين واثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل، وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية للإبداع الإداري، ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

- **المبحث الأول**: ماهية الإبداع الإداري.
- **المبحث الثاني:** أسس حول الإبداع الإداري.
- **المبحث الثالث:** دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد مفهومه فلا يوجد أتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من وجهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى الى اختلاف المفاهيم الموضوعة للإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

يعتبر الإداريون والمديرون اليوم، أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة، وذلك بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية خاصة بيئتها الخارجية، الأمر الذي جعل من الإبداع ضرورة لا خيار في استعماله لمواجهة هذه الظروف.

1. **الإبداع في القرآن الكريم** فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة، وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها:

قال الله تعالى:

۞ قُلۡ مَا كُنتُ بِدۡعٗا مِّنَ ٱلرُّسُلِ وَمَآ أَدۡرِي مَا يُفۡعَلُ بِي وَلَا بِكُمۡۖ إِنۡ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰٓ إِلَيَّ وَمَآ أَنَا۠ إِلَّا نَذِيرٞ مُّبِينٞ ۞

أمره الله -تعالى -أن يبين لهم ما جاءهم به من هداية، قد جاء بها الرسل من قبله لأقوامهم، وأنه رسول كسائر الرسل السابقين فقال -تعالى -: (قُلْ مَا كُنتُ بِدْعاً مِّنَ الرسل.).

والبدع من كل شيء: أوله ومبدؤه. يقال: فلان بدع في هذا الأمر، أي: هو أول فيه دون أن يسبقه فيه سابق، من الابتداع بمعنى الاختراع.[1]

وقال تعالى:

۞بَدِيعُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِۖ وَإِذَا قَضَىٰٓ أَمۡرٗا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُۥ كُن فَيَكُونُ۞

[1] http://www.quran7m.com/searchResults/046009.html تفسير الطنطاوي تاريخ الإطلاع 23-05-2023 الساعة 16: 30.

{بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ} أي: خالقهما على وجه قد أتقنهما وأحسنهما على غير مثال سبق. {وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ} فلا يستعصي عليه، ولا يمتنع منه.[1]

2. مفهوم الأبداع.

لغة:

إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة. [2]

اصطلاحا:

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

- عرف الإبداع انه: "تجديد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة. [3]
- ينظر اليه بأنه: " المقدرة أو البراعة الفردية او الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة". [4]
- أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة وأن ترى ما لا يراه الآخرون وكل عمل خرج بصورة متقنة ومتميزة غير مألوفة.[5]

هناك تعريفات أخرى للإبداع يمكن ايجازها فيما يلي: [6]

---

[1] http://www.quran7m.com/searchResults/002117.html تفسير السعدي تاريخ الإطلاع 23-05-2023 الساعة 15 :16.

[2] بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري الطبعة الأولى دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011 16.

[3] حمادات، محمد حسن، السموك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان. الأردن ،2007 ص 305.

[4] محمد رشدي، سمطاني، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الأبداع في المؤسسة "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد،11 ،2012، ص 144.

[5] حمال خير الله. الأبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة لتوزيع والنشر، عمان الأردن 2009 م ص 7.

3 طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.ص 18.

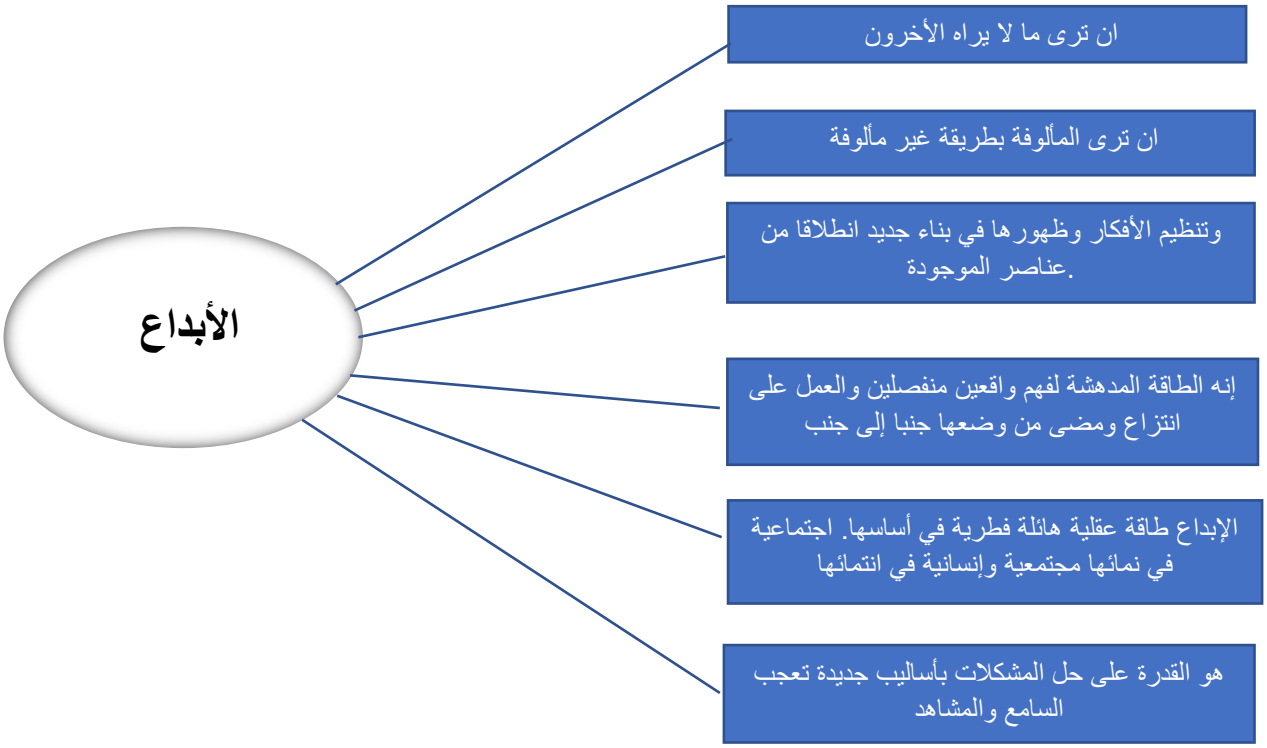
- الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشاكلات والمناهج .

أليكسندر وروشكا هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد الآراء القديمة أو الجديدة في صور جديدة، أو استعمال الخيالي تطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى .

كما يرى (سمبسون): أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرتها على الانشقاق من ا من التسلسل العادي. في التفكير إلى مخالفة كلية .

كما يرى (سميث): إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقات.

الشكل (2-1) يمثل مفاهيم شكلية ومختصرة للأبداع.



(طارق محمد السويدان. محمد أكرم العدلوني. مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.ص 18.

وهنالك تعاريف كثيرة للإبداع من أيسر هذه التعاريف هو التعريف التالي:

هو العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة ومقبولة اجتماعيا عن التنفيذ.

وهنالك تعريف هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف ويمكن تطبيقه واستعماله، وهو الذي يفرق بين العمل العادي والمتميز، فالإبداع يخلق التميز ويظهر ذلك جليا في أعمال الهندسة والمعمار والتصميم الصناعي والتشكيل بلاستيك حتى في مجال الخدمات الطبية الجراح مبدعة والغير مبدع فالإبداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت في البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل مفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنيات والإدارة والتعليم والأدب والفن. [1]

- ✓ من التعاريف السابقة يمكن الخروج بمفهوم شامل للأبداع هو" المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الخروج من التسلسل العادي المتواتر الى تفكير أو عمل غير اعتيادي ومبهر وتكون نتائجه جيدة".
- ✓ الإبداع هو استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار.

3. الابداع والمفاهيم المشابهة له.

ينبغي تمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدم كمرادفات للإبداع، والهدف من ذكر هذه المصطلحات هو الرغبة في توضيح مفهوم الإبداع بصورة أدق بحيث لا يتدخل مصطلح الإبداع مع غيره من المفاهيم.

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار والاختراع حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006ص 21.

الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم لتمييز بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى كالابتكار، والاختراع، وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض.

1) الابتكار.

- **لغة :هو** مصدر "ابتكر" على وزن "افتعل" وأصلها بكر، وبكر إلى الشيء أي بادر إليه وابتكار الشيء أي إدراك أوله، ويدل على الإقدام على فعل يسبق صاحبه. يقال: بكر فلان أي أسرع، ابتكر الخطبة أي أدركها من أولها. [1]
- **اصطلاحا:**

المقصودة بالابتكار هنا هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي تبناه إذا أن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة، ولكن التركيز على تبنيها.

فقد عرف البعض الابتكار: على أنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة، وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له، أو بالنسبة لبيئته شرط أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.[2]

الابتكار: هو قدرة الفرد على تجنب الروتين والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه. [3]

2) الاختراع

- **لغة:** هو كل فكرة جديدة ومفيدة وقابلة للتطبيق الصناعي.[4]

---

[1] هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام العصف الذهني لتدرس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي، دراسة حالة طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، غزة، 2005/2006، ص34.

[2] سليم بطرس زيد منير، عبوي، مرجع سابق، ص 20.

[3] أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص6.

[4] Wikipedia.org) تاريخ النشر آخر تعديل لهذه الصفحة كان يوم 21 فبراير 2023، الساعة 07:43. تاريخ الاطلاع 17 ماي 2023 الساعة 22:30.

اصطلاحا: الاختراع محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه ورؤيته أو سماعه، فهو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس والذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الاجتماعي. [1]

يعرف الاختراع على أنه كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو أن يكون تطبيقيا في شكل حل أو معالجة مشكل معين. [2]

4. العلاقة بين الابداع والابتكار.

فالبعض يستعملون مفاهيم الإبداع والابتكار كمترادفات وتعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف وأن لهم نفس المعنى حيث ان مفاهيم الإبداع والابتكار التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة، ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس، وبالتالي فإن وضع تعريف واحد للإبداع أو الابتكار من قبل الباحثين ليس أمرا هينا على الإطلاق فعلي سبيل المثال " يمكن القول بأن الابداع= الابتكار = الخلق يساوي نجاح يتحقق في ظل قيود معين".

أي المقصود بالإبداع هو تبني فكرة جديدة غير موجودة، وبالتالي فمن الممكن وجود فكرة مبتكرة دون خلق فكرة جديدة حيث أن تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته ابتكار.[3]

هناك البعض الآخر يرى أن هناك ثمة فرق بين الإبداع والابتكار، حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار الجانب التطبيقي فالإبداع عملية خلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار كتطبيق لهذه الأفكار، فقد عرف الابتكار على أنه تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة تضيف قيمة ملحوظة للمنظمة في الاختلاف يكمن في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خالق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة، فالإبداع هو قاعدة الابتكار وكله ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة فالأول ضروري لكل شرط غير كاف فهناك علاقة تلازمي بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على

---

[1] مريم غضبان، مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ،2006 ص 16.

[2] زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع التسويق، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر،2014 ص 5.

[3] سليم بطرس، زيد منيرعبوي، مرجع سابق، ص ص 20-19.

مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفكار مبدعة وفرق عمل، حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي، مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر وبهذا فإن الإبداع هو جزء مرتبط بالفكرة الجديد، في حين أن الابتكار هو جزء ملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى منتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.[1]

وبالتالي يمكن أن نعبر عن علاقة بين الابتكار والإبداع بمعادلة في الشكل (2-2)

الشكل (2-2) يمثل تقريب للعلاقة بين الأبداع والابتكار.



من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة السابقة.

وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد. [2]

[1] حميدي. شيماء، إثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مذكرا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحيى فارس المدية ص 50.

[2] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 184.

5. الأبداع والاختراع.

الاختراع هو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد أن الإبداع هو أول خطوة في عملية الاختراع، إذا التفريق بين الإبداع والابتكار والاختراع يساعد في تحديد العمليات المطلوبة تحديدا ويتطلب الإبداع القدرة على جمع المكونات المتفرقة فالإبداع يولد عددا من الأفكار الجديدة لنختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها، وتطلب المرحلة القدرة على اختيار الأنسب والاستغناء عن الباقي وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة. [1]

المطلب الثاني: مفهوم الابداع الإداري.

لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري ولهذا سنورد البعض منها.

1. مفهوم الأبداع الإداري.

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظرا للتقدم الهائل في العلم، وما ينتج عنه من تغيرات مادية واجتماعية وثقافية معقدة وديناميكية مما يتطلب من المنظمات التكييف مع هذه التحديات للبقاء واستمرار، وهذا ما يحتم على المنظمات للتطوير من خلال الابداع الإداري.

عرف الإبداع الإداري بأنه:" فكرة تتسم بالحداثة والتجدد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد. [2]

يرى بعض الباحثين الإداريين.[3]

بأن الإبداع الإداري عبارة عن المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتسم هذا التغيير أن هي من خلال العملية التي يصبح

---

[1] حمال خير الله، مرجع سابق ص 10.

[2] جمعة محمود حسن، نوري حيدر شاكر، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة على تحقيق الإبداع الإداري "، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، (2011) عدد،90، ص 309.

[3] بلال السكارنة، مرجع سابق ص ص 48 -49.

عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية خصوصا في مجال الأعمال، لقد عرف الإبداع في الإدارة بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، إنما هو عمليات تضمن ثلاثة عناصر متداخلة متشابكة إلى أقصى درجة يتمثل العنصر الأول في الفكرة القيادية والرأي المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وإذكاء مواهب ومهارات العاملين والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القوات الإنتاجية الصحيح.

ألا أن تومسون أحد فقهاء الإدارة عرف الإبداع الإداري بأنه عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية.

أما العميان قد عرف بأنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، كما عرف بأنه القدرة على تقديم إيجابيات لمشكلات مطروحة واستغل الفرص المتاحة.

رأى **روبنس وديفيد** بأن الإبداع الإداري عملية من خلاله التحويل أفكار مبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل.

كما يمكن القول انه مهما اختلفت أو تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفاهيم الإبداع الإداري، يمكن أن تتلخص في المعاني التالية: [1]

- إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة هدفها التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة.
- تبني أفكار وأساليب أو طرق أو ممارسات جديدة هدفها أحداث التغير على العمليات الإدارية أو على المنتجات أو الخدمات التي تعمل هبا المؤسسة.

[1] عاكف لطفي حصاونة، ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،2010، ص 39.

- تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة هدفها أداء أفضل على الخدمة أو المنتج أو العملية أو الطرق والأساليب.

من التعاريف السابقة يمكن الخروج بمفهوم شامل هو " الإبداع الإداري هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعات".

الإبداع الإداري هو" مجموعة من الافكار وممارسات الجديدة وبناء والفريدة، يقدمها افراد المنظمة من اجل ايجاد طرق واساليب أكثر كفاءة للقيام بالعمليات وأكثر فعالية لتحقيق الاهداف المرجوة".

2. خصائص الإبداع الإداري.

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي:[1]

1 الابداع هو التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم. حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة. في حاجتها عن طريق الإبداع.

2 الإبداع يمثل الجديد: و هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3 الأبداع توليفة جديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال. توليفة الأشياء. أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4 الإبداع هْو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا التميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وهما المقلدون حتى في حالة التحسين الإبداع الجزئي، فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع. أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل وإدخال إلى ما هو جديد.

[1] بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص20.

5 القدرةعلى اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على القراءة الجديدة للحاجات والتوقعات ورؤية، لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال والاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا وجود لدلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف فرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

المطلب الثالث: أهمية ومستويات الأبداع الأداري.

1. أهمية الأبداع الأداري.

يكمن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري في الوظيفة العامة على النحو التالي:[1]

- تحسين خدمات التنظيم بما يدعو بالنفع على تنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية. تتواكب مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدرتهم عن طريق إتاحة الرضية لها في البحث عن جديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التعيين التغيرات المحيطة.

❖ ويرى البعض أن أهمية الأبداع الأداري تكمن في: [2]

- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات العاملين الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الذات.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

---

[1] حميدي. شيماء، إثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مذكرا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. جامعة يحيى فارس المدية ص61.

[2] عبد الله حسن مسلم، الأبداع الأبتكارالأداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز لنشر والتوزيع، الأردن، 2015 عمان ص19.

- يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانيته الإبداعية.
- يوضح للعاملين مسارات التطوير والتجديد في منظمته.
- يدفع العاملين إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد العاملين في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة ابتداء إبداعية متجددة ومستمرة.

2. مستويات الإبداع الإداري.

تنقسم مستويات الإبداع الأداري الى: [1]

- الإبداع الفردي .
- الإبداع الجماعي .
- الإبداع على مستوى المنظمة.

أ. على مستوى الفرد.

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد العاملين بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

مؤشرات الأفراد المبدعين تتمثل فيما يلي:

- توليد عدد كبير من الأفكار.
- المرونة في التفكير .
- الرؤية العميقة والثاقبة .
- الأصالة الفكرية .

[1] بلال خلف السكرانة، مرجع سابق ص ص 126-127.

- واستنتاج العلاقات بين الأشياء.

ب. على المستوى الجماعي.

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار المقترحة الأصلية مع مرور الوقت، وهو كذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماع أكبر من الإبداع الفردي، بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق أفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي.

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهم الفردية إلى فرق العمل .
- بوابة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد .
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول الإبداع التنظيمي.

ت. الإبداع التنظيمي.

يعرف الإبداع التنظيمي على إنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة المناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية، وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهنالك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات الى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على الطرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بآرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي كما تم تعريفه بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة.

مؤشرات الإبداع التنظيمي.

- وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين تكوين وانتشار.
- وجود نظام لجميع العملية التشغيلية توفر الخدمات.
- ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين. وانتشار حلقات الأبداع.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري.

في هذا المبحث سنحاول التطرق لبعض الأساسيات التي يقوم عليها الإبداع الإداري من خلال مراحله، والدوافع، التي تحقق لنا قدرات ابداعية وسنحاول معرفة أبرز المعيقات التي تواجه الإبداع الإداري، إضافة إلى أهم المقومات الواجب توفرها لتحقيق الإبداع الإداري.

المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري.

يشتمل الإبداع الإداري على الأبعاد التالية: [1]

1. **الاصالة: ويقصد** بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في زمنية معين، حيث أن الأصالة أمر بالغ الأهمية من أجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى ابتكار.
2. **المرونة: يعني** النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والمرونة تساهم في إعداد المنظمة لتناسب الظروف البيئية المتغيرة، وبالتالي الاستجابة لتهديدات والفرص على عجل. والنمو والتطور .
3. **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه العامل قادر على تحمل المخاطر الناتج عن الأعمال التي يقوم بها .
4. **القدرة على التحليل:** يقصد بها القدرة على التجزئة أو التفتيت أي مشكلة أو عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، وليسهل التعامل معها في هذا الشأن.

[1] غديري داود، بسالم أبو بكر، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05 / العـــدد: 01) أبريل 2022 ص 103.

5. **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في القدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، نواحي القصور.
6. **الخروج عن المألوف:** وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل، في حل مشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر.

المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري ودوافعه.

1. مراحل الإبداع الإداري.

مراحل الإبداع الإداري تسخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل مشكلات من أشهر نموذج. ويستن(1990). والذي يتميز بإمكانية تطبيقها للمستويين الج اجتماعي والتنظيم، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي: [1]

1 -مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

2-مرحلة المبادرة بطرح أفكار إبداعية: *وتحتضن* هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين، الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة وتحسين الوضع الراهن، ولا شك أن هذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تساهم في حل المشكلات، أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد فقدت العملية الإبداعية جزء من وجودها .

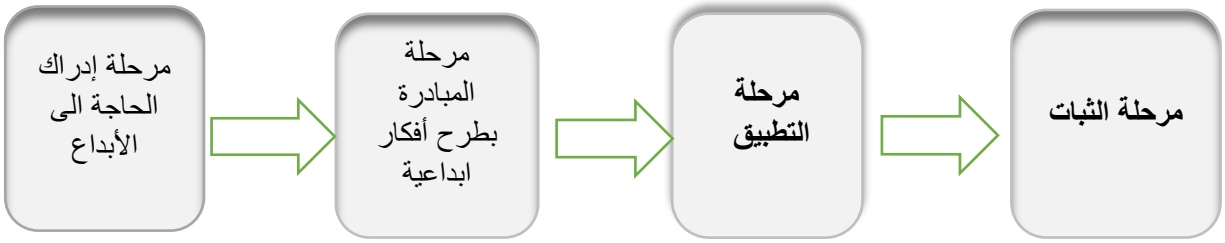
3-مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من تطبيق بالنجاح .

---

[1] بهاز الجيلالي. هواري معراج، أثر تمكين العاملين، على الإبداع دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية مجلة الواحات للبحوث والدراسة، العدد 2، الجزائر 2019، ص 1072.

4-مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا عتيدا من المنظمة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظم.

الشكل(2-3): *يمثل مراحل الإبداع الإداري.*



المصدر: (من أعداد الباحثان) بالاعتماد على الدراسة السابقة.

وأيضا هناك من يرى ان مراحل العملية الإبداعية تتمثل في

ذكروا أن العامل الإبداعي بارة عن مراحل متباينة تتولد، أثناءه الفكرة الجديدة المبدعة وتمر بأربعة مراحل [1].

1) **مرحلة الإعداد والتحضير:** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حوله ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن التدريسيين الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفاهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر ابداعا من أولئك الذين يتسارعون في حل المشكلة .
2) **الاحتضان:** وهي المرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضما عقليا شعوريا ولاشعوريا وامتصاص الكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله

1 محمد جاسم محمد ولى العبيدي، عريبي محمد الشيباني، ألاء محمد جاسم. الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والتشروالتوزيع، عمان الأردن 2010 ص61.

المتعلم في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو تعدل الأجزاء الهامة فيها .

3) **مرحلة الإشراق:** تتضمن انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيقة والحاسمة في العمل الإبداعي.

4) **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يتعين للمتعلم المبدع أن يختبر الفكر المبدع ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تطلب شيئا من التهذيب والسقي، بعبارة أخرى هي مرحلة التجريب، أي الاختبار التجريبي للفكرة الجديدة المبدعة.

ويرى الباحث أن هذه المراحل للعمل الإبداعي قد تكون مرتبطة بالإحساس المبدع بالمشكلة التي تسبب لهم نوعا ما من عدم التوازن حتى يهتدي إلى حل. فضلا على أن العمل الإبداعي عملي مستمرة ومتداخلة في مختلف الجوانب فالمتعلم بما يملك من قدرات عقلية واتجاهات إيجابية إبداعية، فإنه يمكنه تقبل وممارسة العمل الإبداعي من خلال النشاطات التدريسية التعليمية التي تعرضه لمشكلات تستثير. وتتحدى قدراتهم العقلية. وبدون توفر هذه القدرات، تصبح مشاركة المتعلم وانغماسه في العمل الإبداعي أمرا مشكوكا فيه.

2. دوافع الإبداع الإداري.

هذه الدوافع تصنف إلى:[1]

- ✓ *دوافع ذاتية (داخلية)*
- ✓ *بيئية خارجية .*
- ✓ *مادية ومعنوية .*
- ✓ *خاصة بالعمل الإبداعي .*

أ- الدوافع الذاتية(الداخلية).

1. تتمثل في الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية .

[1] عبد الله حس مسلم، مرجع سابق، ص 22.

2. الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة .
3. الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة .
4. الحصول على ريط النفس وتحقيق الذات .

ب- الدوافع البيئية (الخارجية).

1. الحاجة اليه. في مجالات العمل المختلفة .
2. الحيوية والنمو يحتاجون إلى ومضة الإبداع .
3. التصدي للمشكلات العامة وخاصة يتطلب الإبداع .
4. ازدهار والتقدم يرتبطان بقدرتنا الإبداعية .
5. إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

ت- دوافع ماديا ومعنوية.

1. الحصول على مكافآت مالية.
2. الحصول على التقدير والثناء والسمعة والشهرة الجيدة .

ث- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي.

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام، اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابسات التي تثير الخيال فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندما يبعث السرور في النفس تنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

المطلب الثالث: مقومات الأساسية الإبداع الإداري ومعوقاته.

ان من العوامل الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري تتمثل في:

1. المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري.

الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي: [1]

1) **العامل الفسيولوجي:** ويتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرة الإبداعية لدى الأفراد والسميات التي يتصف بها المبدعون ومن أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلة والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.
2) **العامل البيئي:** وهي تمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى القيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطه السلوكية ومعتقداتهم إذا تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.
3) **العامل سيكولوجي: ويتمثل** في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري، ومن أهم دوافع العملية التي تدفع الى الإبداع ما يأتي:

أ. **الحاجة إلى الإنجاز:** وهنا يقصد به دافع العاملين وتحمسهم للعمل وطرح أفكار جديدة وتوصلهم إلى الأبداع.

ب. **الحاجة إلى الجودة في الأداء**: وقصد بها توظيف العاملين. يمكن يتيم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

ت. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي لعبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من دواخلهم.

ث. **الحاجة إلى النظام:** وهي ما يقصد به الحاجة الشخص المبدئي إلى إعادة تنظيم الأشياء.

ج. **الحاجة إلى الاجتهاد**: وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه إلى العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص54-55.

ح. **حب الاستطلاع:** وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله.

2. معوقات الإبداع الإداري.

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي: [1]

المعوقات الفردية.

- عدم القدرة على تحمل المخاطر عدم الأمن .
- الخوف من الوقوع في الخطأ .
- الرغبة في تجنب الفشل.
- القلق على السمع في حالة الفشل .
- الخوف من الرؤساء والميل إلى الاعتماد على الآخرين.
- **المعوقات التنظيمية.**
- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية .
- أصرار على أساليب عمل موحدة .
- النمطية في هيكل التنظيم ونظم العمل .
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترغيب، التجديد .
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

وكما يرى البعض ان هناك معوقات أخرى تعيق عملية الأبداع تتمثل في: [2]

[1] جمال خير الله، مرجع سابق، ص216.

[2] دالة محمد. عادل بزيو معوقات الإبداع الإداري. بمديرية الشباب والرياضة الجزائرية. مجلة الباحث في علوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 12. مجلد 01، الجزائر. 2020 ص126.

المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات لضعف ملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية والقيود.

المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس للمخاطرة، والاستقلال في التفكير والانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي بسببه ولكن المبالغة في الانفعال مثل الخوف والقلق قد تسبب الحد من الإبداع.

المعوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفضل لتجديد يتطلب الرغبة حقيقية من جانب من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولابد ان يكون الفرد مدفوعا لدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة الملائمة وعدم الحصول على الاحترام والتقدير الآخرين ومساندته. له إلى إعاقة الإبداع ووضع هاجز ضد الأفكار الجديدة.

المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بالتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في الرسم وخططه والذي تحدد اللوائح والتعليمات في أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار. ليجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل وليقع ويرى الصيدلاني بأن المعيقات التنظيمية تتمثل في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرار والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقة الشخصية وانعدام تفويض السلطة وإلزام العاملين بالتقيد. بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، وضعف نظرة ونظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وغياب أنظمة اتصال فعال.

المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري.

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى دور كل من التفويض، وفرق العمل، ونظام الحوافز، ودور تدريب في تحقيق الإبداع الإداري.

المطلب الأول: دور التفويض وتكوين فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

يعتبر التفويض نشاطا إداريا جوهريا قائما على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة ومحددة بحيث يتم تطبيق بطريقة بناء في إتمام المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للرؤساء الوقت لإنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية.

1.دور الإدارة بالتفويض بالإبداع الإداري.

يكون من خلال اعتبارها أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، وما لذلك من أثر إيجابي على تعزيز وتنمية الفرص للإبداع، يعتبر الوقت موردا هاما من موارد الإدارة، حيث يؤدي الاستغلال الفعال للوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقدمه من وقت للمبدعين في عملياتهم الإبداعية من فرص زمنية لإيجاد حل للمشكلات التنظيمية المختلفة والأفكار الإبداعية.

تعمل الإدارة بالتفويض على تنمية القدرات الإبداعية من خلال ما توفره من زيادة القدرة. على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي تساعد وتمكن من إنجاز الأعمال بدرجة عالية من التميز، حيث يتم التفويض في النتائج التي لا تتغير نتائجها بسرعة، كما يمكن قياس مؤشر الإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما من طرف العاملين، فكل ما كانت هذه الدرجة عالية كانت إمكانية الإبداع أكبر، وبناء على هذا الأساس ينبغي توزيع الأدوار في العمل.

نستنتج أن الإدارة العليا في المنظمات المختلفة لها دور أساسي ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارته من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية التي يعمل على إحداثها المدراء التنفيذيون، والعاملين، من خلال منحهم او تفويضهم السلطة. اللازمة، وذلك باعتبار هؤلاء التنفيذيين والعاملين يملكون إمكانيات، والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمحل بمجالات أعمالهم، مما ينعكس إيجابا على نواحي الإبداع لديهم.

كما تعمل الإدارة بالتفويض على توفير البيئة الملائمة والمناسبة للإبداع من خلال تكافؤ السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، بحيث يجب أن تكون السلطة المفوضة

متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة اقل من المسؤوليات، فيترتب على هذا عدم قدرة الفرد المناط بمسؤولية من تقديم طرق إبداعية أي كلما ارتفعت درجة الرسمية، كل ما قلت حرية التصرف المتاحة لدى العاملين في مجالاتهم الوظيفية، مما ينعكس سلبا على النواحي الإبداع لديهم، حيث تحدد الرسمية متى ومن وكيف تتم أو تنجز مختلف النشاطات والأعمال. [1]

2. تكوين فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري.

فريق العمل كأسلوب من أساليب التفويض لتحقيق الإبداع الإداري.

تعتبر فرق العمل عن مجموعة صغيرة من العاملين تدعم وتعزز نفسها بنفسها وهي تعمل معا بشكل مستمر فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز وعلى اعتبار فرق العمل تدير نفسها في العديد من الأساليب والطرق الإبداعية، فقد لا يكون هناك حاجة لوجود لوظيفة المشرف حيث يعتبر قائد الفريق عند تعامله مع الإدارة العليا وبما أن فريق العمل أسلوب من أساليب الإدارة بالتفويض، فهي تعمل على تنمية وتعزيز القدرة الإبداعية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث يقوم بهذا الأسلوب على اساس تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية متعددة على اختصاصات وإمكانيات العاملين المحددة من قبل الرؤساء، ومن ثم فإن الإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولته وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال الصحيحة للأخطاء والتجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطه كما يعمل هذا الأسلوب على تدريب العاملين مهارات عديدة وتطوير وتحسين اللوائح والأنظمة والإجراءات العملية التي تتم بالمنظمة أو تعديل بحلول مقدمة للمشكلات الإدارية والفنية، كل حسب اختصاصه، أو تقديم الأفكار الإبداعية وطريقة تطبيقها، كما ان منح القادة الإداريين ثقتهم للعاملين من خلال تقديم الدعم والتشجيع لهم، ومنحهم صلاحيات السلطة في مجال عملية وإتاحة الفرص لهم بالأداء، أعمالهم بالأسلوب التي الذي يرونه أكفأ، الأمر الذي يدعم من انتماء العاملين لمنظمتهم وحبهم لعمل، كما يعزز من ظهور واستمرار الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمة. [2]

---

[1] على مكيد، سارة مقراب، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري مجلة الاقتصاد الجديد العدد: 13 – المجلد 20 السنة 2015 ص 299.

[2] على مكيد، سارة مقراب، مرجع سابق، ص 300.

المطلب الثاني: دور نظام الحوافز على تحقيق الإبداع الإداري.

إن تمكين العاملين ومنحهم الحرية لتقديم الآراء والاقتراحات وتحفيزهم على توليد الأفكار الجديدة، تساهم بشكل إيجابي في نجاح المشاريع الإبداعية. كما أن الممارسات البشرية المتمثلة في تدعيم المهارات من خلال وضع أنظمة الحوافز، تلبي احتياجات العاملين الفعليين ينتج عنها رضا وظيفي، والتزام تنظيمي من طرف الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها الذي يعود إيجابا على سيرورة العملية الإبداعية. تعتبر الدوافع الذاتية للفرد المبدع عاملا مهما للمشاركة في العملية الإبداع الإداري فالتركيز المنظمة على تحفيز العاملين وتنمية معارفهم ومهاراتهم تساهم بدورها في توجيه وتفعيل عملية الإبداعي، والقدرة على مواجهة التغيير، وتعزيز تنافسية المؤسسة وهنا يظهر مدى أهمية اعتبار الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إطار الدوافع الفرد، وتحديد سلوكه وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدماتية في العديد من البلدان المتقدمة أنا لتحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع الأداري وتشجيعه.

1. عملية تحفيز ودورها على تحقيق الإبداع.

أ. الحوافز المادية.

تلعب الحوافز المادية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري من خلال: [1]

المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات. وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكها.

فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة، يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادلا، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بالإحباط، ويمتنع عن تكرارها السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

[1] منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير تنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية في جامعة سعد دحلب البليدة خلال الفترة 18ماي 2011 ص 14.

ب. الحوافز المعنوية

تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع، لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف مجهوده من خلال تقديمه تقدير رؤسائه وزملائه، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي.[1]

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وذلك لأسباب عديدة، منها اندفاع الفرد القرارات التي يشارك في صنعها.

اغناء الوظيفة وتوسيعه، ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكبر تنوعا، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول وظيفة محتوى الوظيفة أعلى من عناصر التحدي والإنجاز، مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

كما يعتبر العام الجماعي والعلاقات الإنسانية السعيدة بين الأفراد العمل في المؤسسة من أهم الوسائل محفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز.

تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط و يمتنع عن تكرار هذا السلوك.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون

[1] شاهيناز درويش. أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير. تسير موارد بشرية. جامعة من منتوري. قسنطينة 2012 صفحة 167.

والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.
- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب، وكل بيئة او كل منظمة أو كل نشاط حسب العاملين.

كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع-استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع. [1]

المطلب الثالث: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.

1. فوائد التدريب الإداري.

يمكن إجمال نواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى العاملين، كما يلي: [2]

1) تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية، والأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظم.
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذه.

---

[1] https://hrdiscussion.com/hr2400.html تاريخ النشر 01.06.2008 على الساعة 56: 00 تاريخ الاطلاع 20.05.2023 على الساعة 30: 18.

[2] فاطمة.تدرانت أثر تمكين على تحقيق الإبداع الإداري. كذا من متطلبات نيل. شهادة ماستر. أكاديمي في علوم تسير. تخصص إدارة أعمال، مؤسسة جامعة أم البواقي صفحة 39-40.

2) تنمية المهارات والقدرات المتدرب عن طريق اكتسابه .

- القدرة على اتخاذ القرارات.
- على تنظيم العمل. والاستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، تنظيم تنسيق الرقابة.
- مهارات التعبير والنقاش، وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تحليل مشاكل.

3) تنمية الاتجاه لدى متدرب. من بينها .

- الشعور بالمسؤولية. تنمية الروح الجماعية .
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل .
- الاتجاه، بتأييد سياسات وأهداف المنظمة .
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع رؤساء والزملاء.

إن تمكن الفرد من تنمية معارفه ومعلوماته، وذلك من خلال معرفته بالوظائف الإدارية الأساسية أو بالإجراءات، ونظم العمل، وكذا تمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات من الجانب القيادي، أو من حيث تحليل مشاكل والمشاركة في القرارات، من شأنه أن يحرك في الفرد. تفكيره الإبداعي في هذا الجانب، ضيف إلى ذلك فإن التدريب الإداري له تأثير على اتجاهات المتدرب من حيث تنمية شعوره بالمسؤولية وروح الجماعية للعمل، ما يعني أن لديه قابلية وقدرة على للأبداع وخلق إضافات جديدة.

2. الأساليب تدريبية مستعملة في تنمية القدرات الإبداعية.

على العموم، فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل منظمات لخلق القدرات الإبداعية أو تطوير الموجود منها فهي عديدة، نذكر منها:[1]

أ. **أسلوب العصف الذهني:** هو طريقة للتدريب الجماعي لأنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة تتراوح عددها بين (6 إلى12.) يجلسون حول مائدة

[1] . زازل صورية دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري مورد البشري، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية. فرع تسير منظمات جامعة محمد خيضر بسكرة ص ص 65-67.

مستديرة وينتجون تلقائي الأفكار التي ترتبط بحل مشكلات معينة فالعصف الذهني يتضمن تصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل مشكلات ويعتبر العصف الديني لتحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار أو الحل، المشكلة الإبداعية .

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربع شروط رئيسية، هي:

- تقديم تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .
- عدم وضع القيود على التفكير، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير .
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد الأفكار أصيلة .
- بناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس اكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

ب. **أسلوب التأليف بين الأشتات:** هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية لها. نفس الحظ من الشيوع تقريبا، ويمثل مركز الثقل فيه استخدام أشكال، والاستعارة، والمجاز، والتمثيل بصور منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة. فيما يرى منشأ هذا الأسلوب إن أي مشكلة تبدو لنا غريبة. أو غير مألوفة، يمكننا فهمها وحلها حلا مبتكرا، إذا فكرنا فيها بأساليب الاستعارة والتمثيل. هذه، من ناحية أخرى، هناك مشكلات تكمن صعوبتها في الفتنا الشديدة بها، واستغراقنا في فيها أكثر مما يجب. وفي طرف قيادي، يكون استخدام أساليب الاستعادة كافية بين الشخص وبين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية. من. من الرؤية الجيدة والاتجاه، وحلها حلا مبدعا .

ت. **أسلوب دلفي:** وفقا لهذا النوع من الأساليب، يتم وطرح المشكلة عن المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدة، مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول، لم ترد في التصنيف الأول وتتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد حل مشكلة موضوع البحث.

ث. **أسلوب المجموعة الاسمية:** يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد من البدائل لحل المشكلة. ويستخدم لفظ الجماعة الإسلامية لدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضها البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار المقترحات. ويختلف هذا

الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة. بتقييم أفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه، دون وضع أي قيود على حرية الفرد، أو الالتزام بمعايير جماعة في المناقشة. هذا الأسلوب يهدف إلى توريد أفكار اعتمادا على الجماعة، بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو الشرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط. وهي لذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.

خلاصة.

في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري، حيث تناولنا في ثلاث مباحث أساسية، حيث تضمن المبحث الأول ماهية الإبداع ويهتم على مفهوم الإبداع، حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع، كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى، وذكرنا من بينهم الابتكار والاختراع والاكتشاف، وتطرقنا فيه إلى تبين العلاقة بينهم وأيضا مفهوم الإبداع الإداري وأهميته .

أما المبحث الثاني تناولنا في. أساسيات حول الإبداع الإداري والتي تتضمن المراحل الإبداع الإداري، والدوافع، الإبداع الإداري، وركائز التي يقوم عليها، وأبرز معوقاته، كما أن تناول نفيه الاستراتيجية تعامل مع معوقات الإبداع الإداري .

أما فيما يخص المبحث الثالث تناولنا دور تفويض وفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري، وأيضا أثر نظام الحوافز على تحقيق الإبداع الإداري، وأيضا دور تدريب في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع إنتاج المدية

تمهيد

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل اكثر وشرح دقيق لأثر التمكين على الابداع الاداري لدى العاملين، ارتأينا ان نقوم بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة المتمثلة في مؤسسة صيدال لصناعات الصيدلانية بولاية المدية، وتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث مباحث في الاول منها سنتعرف على البطاقة الفنية للمؤسسة من خلال أخذ لمحة عنها، اهدافها، مهامها ومجال نشاطها ، ثم سنتناول في المبحث الثاني على منهجية الدراسة عن طريق التطرق الى منهج ومجتمع الدراسة، ادوات الدراسة وثبات صدق اداة الدراسة، اما في المبحث الثالث فسوف نقوم باستغلال برنامج الاعلام الالي SPSS 23 من اجل تحليل الفرضيات المطروحة واثبات صحتها من عدمه وكذا وضع استنتاجات وتوصيات كخلاصة للدراسة.

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة صيدال فرع ولاية المدية.
- المبحث الثاني: منهجية دراسة الميدانية وتفسير محاور الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة

يُعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والناشط في الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق الوطنية واحتراق السوق العالمية.

إذ يعتبر مقر إنتاج المدية محل دراستنا، أحد أهم هاته المواقع، وأهم مؤسسة منتجة للمضادات الحيوية والأدوية الجنسية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية على المستوى الوطني، حيث سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لكل من المجمع والمقر.

المطلب الأول: نشأة ولمحة عن مجمع صيدال

مجمع صيدال صيدال هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنسية في الجزائر. تأسس المجمع في عام 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.[1]

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها الإجمالي بـ: 2.500.000.000 دج، تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999، 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة والـ 20 % المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص يقع مقره الاجتماعي في 01 شارع يحيى العياشي بحسين داي، الجزائر العاصمة، يأخذ شكل مجمع صناعي يقوم بتطوير إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.

تمّ إدراج صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 17 /07/ 1999 , بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB) رقم 04 / 98 والمؤرخة في : 24 /12/ 1998 , وعرضت اسمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999 م و قدر عددها بـــ : 2.000.000 سهم , وقد كان البيع بسعر ثابت قدر بـــ : 20 % من رأس مال المجمع , وقدرت القيمة الإجمالية للسهم الواحد بـــ : 2500 دج , أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت بـــ: 800 دج , وذلك أول تسعيرة لأسهم المجمع ويقدر عدد المساهمين في البورصة بـــ : 19288 مساهم , ويعد مجمع الصناعة الصيدلانية الكيميائية المساهم الرئيسي والذي قام بشراء 80 % من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع , وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20 % إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد

1 مجمع صيدال الموقع الالكتروني لمجمع صيدال – وثائق من المؤسسة.

تحصل المجمع بتاريخ 05 فيفري 2005 على شهادة الجودة **ISO 9001** نسخة 2000، منحها إياه الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة (IFAQ).[1]

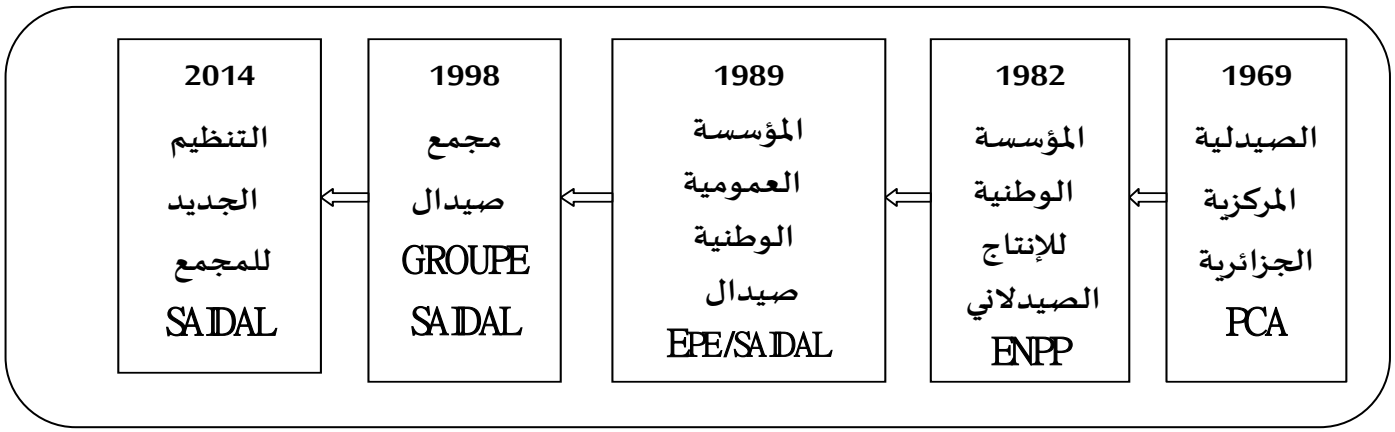
1. نشأة مؤسسة صيدال

تمّ إنشاء مجمع صيدال المؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية بقرار رقم 82/ 161 المؤرخ في أفريل 1982 م بعد هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) , وفي هذا البيان تم تحويل وحدة أنتيبيوتيكال للمضادات الحيوية بالمدية (مقر الإنتاج بالمدية حاليا) سنة 1988م رسميا إلى مؤسسة بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) لتصبح عام 1989م مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير والإدارة , وفي عام 1993م تم اجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني مما اكتسب طابع الشركة ذات أسهم سنة 1997م أُعيد هيكلة مؤسسة صيدال وتم تحويلها إلى مجمع صناعي.

وفي فيفري 1998م أصبح يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج فارمال، بيوتيك وأنتيبيوتيكال.

وفي سنة 2009م رفعت المؤسسة حصتها من رأس مال مؤسسة (LA1D1MOS) بنسبة 59 % لتصبح فرعا جديدا تابعا للمجمع، وفي سنة 2010م استحوذت على 20 % من رأس مال مؤسسة (LAREBI) وحصتها في رأسمال (OCHPAT) من نسبة 38,75 % إلى 44,51 %. [2]

الشكل رقم (3-1): مراحل نشأة مجمع صيدال.



بالاعتماد على مستندات مقدمة من طرف المؤسسة المدروسة.

[1] أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 3، جويلية2002.
[2] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2. تعريف مقر الإنتاج بالمدية.

يعتبر مقر الإنتاج بالمدية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 2.5 مليار دينار جزائري، تم إنشاؤه سنة 1984م، متحصل على شهادة الجودة (ايزو 9002) سنة 1994م "انظر الملحق رقم 03»، وشهادة الجودة (ايزو 9001) سنة 2000م "انظر الملحق رقم 01»، من طرف الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة ويتم تعريفه وفق المعطيات التالية:

- **المؤسسة:** مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره: 2.500.000.000 دج
- **العنوان:** ص.ب رقم 33، طريق الخميس المدية، الجزائر.
- **رقم السجل التجاري:** 26 /080080342357.
- **رقم الحساب البنكي:** المدية رقم: 84/ 001104017077601 004.
- **رقم الهاتف:** 213025905530 +.
- **رقم الفاكس:** 213025905531 +.
- **الموقع الإلكتروني:** www.saidalgroup.dz.

يقع المقر 100 كلم جنوب العاصمة الجزائرية، يتربع على مساحة تقدر بـــ: 33 هكتار، يتوفر على:

- عمارتين لإنتاج منتجات تامة الصنع تخصص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة المنتجات البينيسيلينية والأخرى لغير البينيسيلينية.
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة
- عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.

بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة والتغليف والخدمات، بدأ المركب بالإنتاج سنة 1988م، واختص في إنتاج الأشكال الجنسية التالية: حقن، كبسولات، مشروبات، أقراص، ومساحيق. وهو مركب يعتمد على طاقة بشرية بـــ: 689 عامل وعاملة منهم: [1]

158 إطارات.

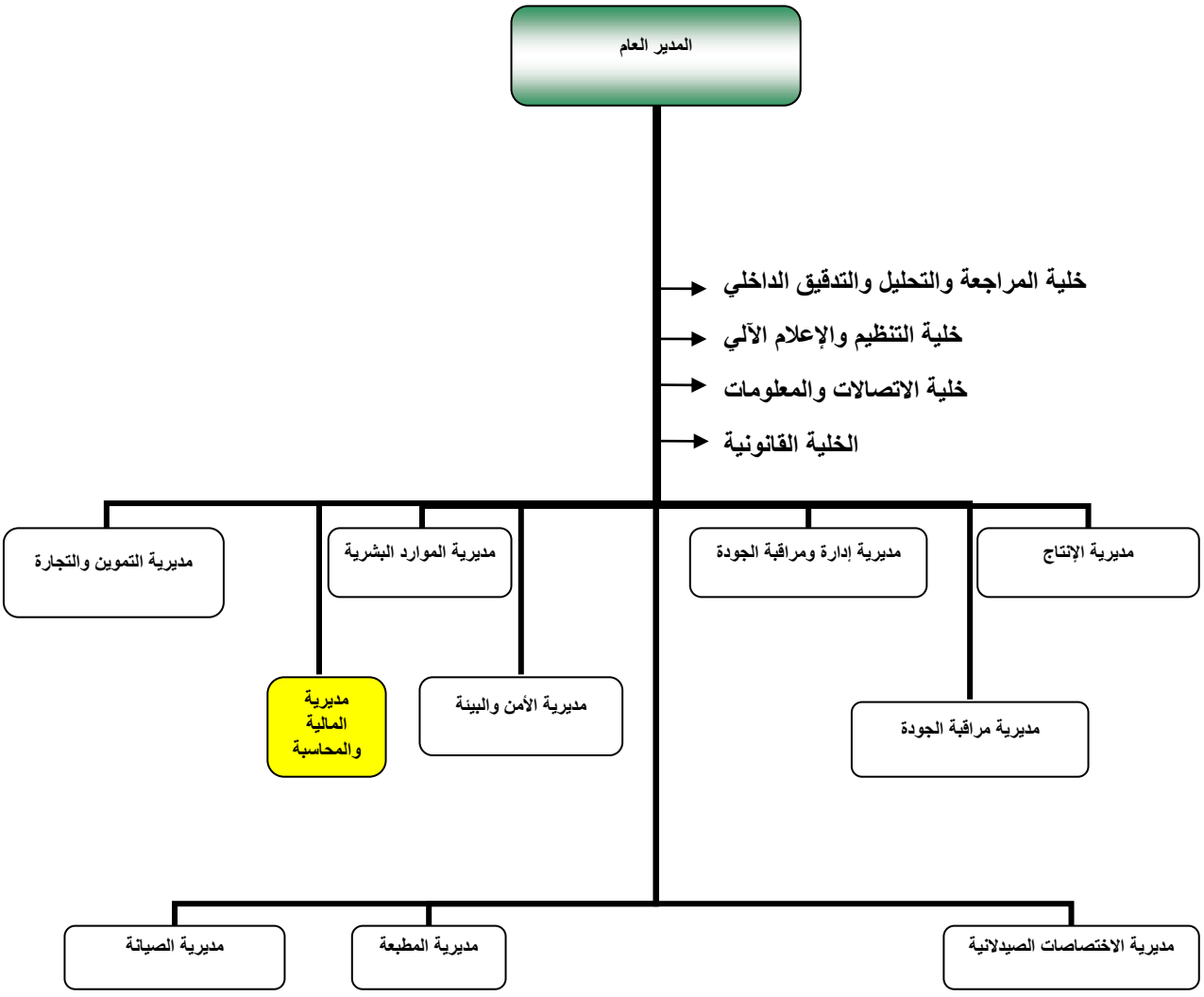
168 أعوان تحكم.

190 أعوان تنفيذ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظـــــــيمي لمقر إنتـــاج المؤسسة بالمدية وتحليله

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسة التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة وتضم المؤسسة.

شكل (2-3) الهيكل التنظيمي الهيكل التنظـــــــيمي لمقر الإنتـــاج بالمدية.



مصدر وثائق من المؤسسة.

يمكن توضيح مهام كل من المدير العام والمديريات المساعدة له كالتالي:

1. **الإدارة العامة للموقع**:

- **المدير العام**: مهمته إدارة وصنع سياسات منبثقة من الاستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط والبعيد من أجل نمو اقتصادي وتوسيع الموقع.
- **خلية الإعلام والاتصال:** من مهامها وضع خطط اتصالية داخلية للمقر تتناسب مع السياسات الاتصالية العامة للمجمع.
- **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل المنتظمة ونظم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع ككل.
- **المساعد القانوني:** مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر، ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بالمقر.
- **مساعد العلاقات الخارجية:** مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقدة معها، وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.
- **خلية المشاريع:** مهمتها متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل المقر خاصة مشاريع الشراكة.
- **مديرية الوسائل العامة:** يقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالأدوات المكتبية المتعددة مثل المكاتب، الأقلام، الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، مواد التنظيف، كما تعد مسؤولة عن حظيرة النقل.
- **المساعد المكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق ومتابعة سياسات البيئة المتبعة من طرف إدارة المقر على كافة المستويات.
- **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع.

2. **المديريات الأساسية**: وتتمثل في:

- **مديرية التقنيات الصيدلانية**: مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العامة.
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها إنتاج مختلف أنواع الأدوية بالجودة والكمية المحددة.
- **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين ومحيط العمل) ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة الصنع.

- **مديرية الصيانة المركزية:** مهمتها الحفاظ على آلات المصنع، قصد المساعدة في استمرار عملية الإنتاج في ظروف جيدة وهذا بصيانة وتصليح المعدات والآلات.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بـ:

التسيير المالي للمؤسسة.

إدارة التدفقات النقدية.

انجاز العمليات المالية للخزينة.

التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض .... إلخ.

المحاسبة العامة للمخزونات.

- **مديرية الموارد البشرية**: تقوم بـــــ:

تكوين العمال.

مراجعة تنظيم الهياكل بالمقر.

تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، العطل المرضية، ..... إلخ).

ضبط وتحسين كيفيات التسيير.

اختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

- **مديرية التموين والتجارة:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- **المديرية التقنية الصيدلانية**: تقوم هذه المديرية على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المقر وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.
- **مديرية المخابر:** مهمتها القيام بالتحاليل المخبرية للأدوية بهدف مراقبة النوعية وضمان جودة المنتجات.
- **مديرية الطباعة:** تقوم بإنجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغافات والبيانات التي تشرح كيفية استعمال الدواء (ECITON)، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن وزوار المقر من طلبة ومتربصين، كما تعمل بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المقر.
- **مديرية إنتاج المواد الأولية:** تقوم بـــ:

إنتاج المواد الأولية ما يسمى (العنصر الفعال Principe Actif) مثل:

(البينيسيلين Pénicilline)،

(الأوكسيتيتراسيكلين oxytétracycline).

(الستيربتوميسين (streptomycessrimosus.

(السيفالوسبورين Séphalosporine).

(البلوروميتيلين Plouromitilline).

كما تقوم بمراقبة والتحكم في تسيير الإنتاج، مع العلم أن هذه المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى المقر وتصدر كمية منها لدول أخرى مثل: ايطاليا، الهند، الصين والأردن، وغيرها.

المطلب الثالث: أهداف فرع موقع الإنتاج (بالمدية).

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية.[1]

1- الأهداف الاقتصادية:

تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني، تحقي أقصى ربح وتعظيمه، تحقي نتائج صافية وأس مال صافي الاستقلالية المالية.

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والتام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

1. تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممونين المحليين والأجانب.
2. تحسين جهاز الانتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.
3. تطوير سياسة ترقية المنتجات.

[1] مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال. بالمدية.

4. تحسين العلاقة مع الزبائن.
5. ادخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل.
6. يهدف الفرع أيضا إلى إنتاج الأدوية البيطرية.

2-الأهاف الاجتماعية

تتمثل في:

1. توفير مناصب شغل.[1]
2. تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين.
3. منح تحفيز للعاملين.
4. المساهمات المالية.
5. الترقية.
6. توفير الدواء وتغطية الطلب المحلي.

[1] مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال. بالمدية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل لمؤسسة صيدال لولاية المدية، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات وكذا الهيكل التنظيمي لها، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المؤسسة وتم عرضه سابقا.

أولا: طبيعة الدراسة

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى المؤسسة والمتمثلة في متغير التمكين وكذا مكونات الإبداع الإداري، حيث أن هذه الدراسات تتصل عبر الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة بمؤسسة صيدال لولاية المدية، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة وهي أداة الاستبيان.

أ: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

الحدود المكانية: مؤسسة صيدال لولاية المدية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

الحدود الموضوعية للتمكين والإبداع الإداري.

ب: عينة الدراسة

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات غير العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي كبير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في ممؤسسة صيدال، ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 35 استبيان على الموظفين.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

أ: تعريف الاستبيان

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ب: صياغة دليل الاستبيان

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي:[1]

- المحور الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور على مكونات التمكين، وقد خصصنا له 32 عبارة بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

- المحور الثالث: يتضمن هذا المحور على مكونات الإبداع الإداري، ويتكون من 12 عبارة بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

كما اشتملت الاستبيان على 5 نقاط بمقياس لكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

الجدول رقم (1): درجات مقياس لكرت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على درجات ليكارت الخماسي.

[1] أنظر للملحق رقم (01).

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس لكرت الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2) مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية

المتوسط الحسابي	الاتجـــاه	
من 01 إلى 1.79	**أبدا**	**ضعيف**
من 1.8 إلى 2.59	**نادرا**	**متوسط**
من 2.6 إلى 3.39	**أحيانا**	**مقبول**
من 3.4 إلى 4.19	**غالبا**	**جيد**
من 4.2 إلى 05	**دائما**	**ممتاز**

المصدر من إعداد الطلبة. بالاعتماد على الاتجاه العام لمقياس ليكارت الخماسي

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايدون حول ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ألفا كرونباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

-الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباط R، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدارB، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

صدق وثبات الاستبيان

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1، 1-] و(Kurtosis)محصور بين [3،3-][2].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.735-و0.577-وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.271- و2.205 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

[2]- محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

الجدول رقم (1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
التمكين	3980.	-0.735	0.778	2.205
الإبداع الإداري	0.398	-0.577	0.778	-0.271

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ب: الصدق الظاهري للأداة

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ج: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1-معامل ألفا كرونباخ لبعد التمكين

الجدول رقم (2): معامل الثبات لفقرات بعد التمكين

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
32	**0.938**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد التمكين يفوق (50 %)، حيث كانت نسبته (93.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2-معامل ألفا كرونباخ لبعد الإبداع الإداري

الجدول رقم (3): معامل الثبات لفقرات بعد الإبداع الإداري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
12	0.890

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد التمكين أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (89%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

3-معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان

الجدول رقم (4): معامل الثبات لفقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
44	0.920

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (92 %) هذا يعني أن ثبات الاستبيان مقبول.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: العمر، الوظيفة، المجال الوظيفي، المستوى التعليمي، مستويات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1: توزيع العينة حسب العمر

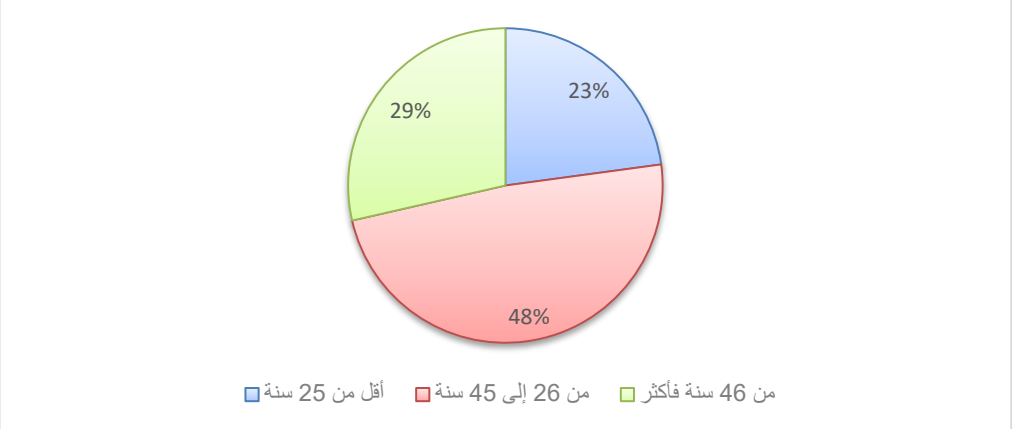
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	8	%22.8
من 26 إلى 45 سنة	17	%48.6
من 46 سنة فأكثر	10	%28.6
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن الأفراد المستجوبين كانت متفاوتة من ناحية الفئة العمرية حيث بلغت نسبة الفئة العمرية من 26 إلى 45 سنة 48%، والفئة العمرية من 46 سنة فأكثر بلغت 29%،

في حين بلغت الفئة العمرية الأقل من 25 سنة حوالي 23%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير العمر.

2: توزيع العينة حسب الوظيفة.

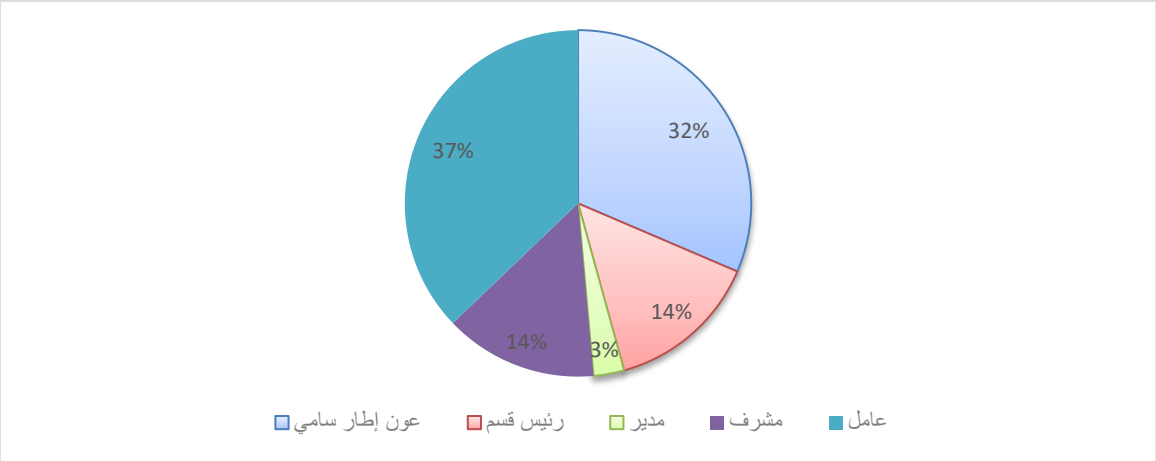
يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون إطار سامي	11	%31.4
رئيس قسم	5	%14.3
مدير	1	%2.9
مشرف	5	%14.3
عامل	13	%37.1
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (2): توزيع العينة حسب الوظيفة.



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمستجوبين هم أعوان إطار سامي بنسبة 37%، تليها نسبة العمال بنسبة تقدر بـ 32%، ثم تليها كل من رؤساء الأقسام والمشرفون بنسبة متساوية قدرت بـ 14%، ثم تليها نسبة المدراء بـ 3%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات حسب متغير الوظيفة.

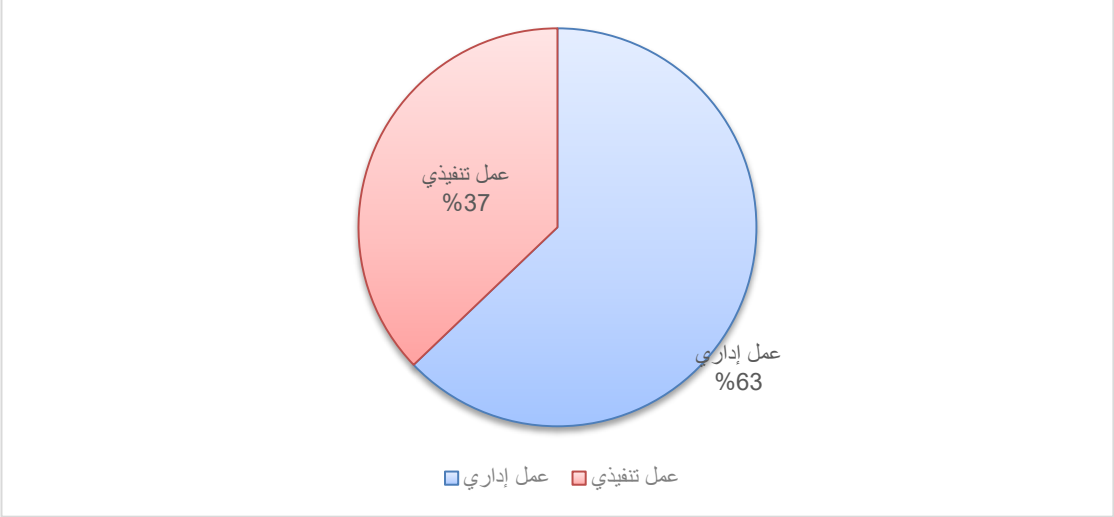
3: توزيع العينة حسب المجال الوظيفي

يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المجال الوظيفي:

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب المجال الوظيفي

المجال الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
عمل إداري	22	%62.9
عمل تنفيذي	13	%37.1
المجموع	35	%100

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب المجال الوظيفي.



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة من المستجوبين مجالهم الوظيفي عمل إداري بنسبة قدرت بـ 63%، أما العمل التنفيذي فقدرت بـ 37%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير المجال الوظيفي.

4: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

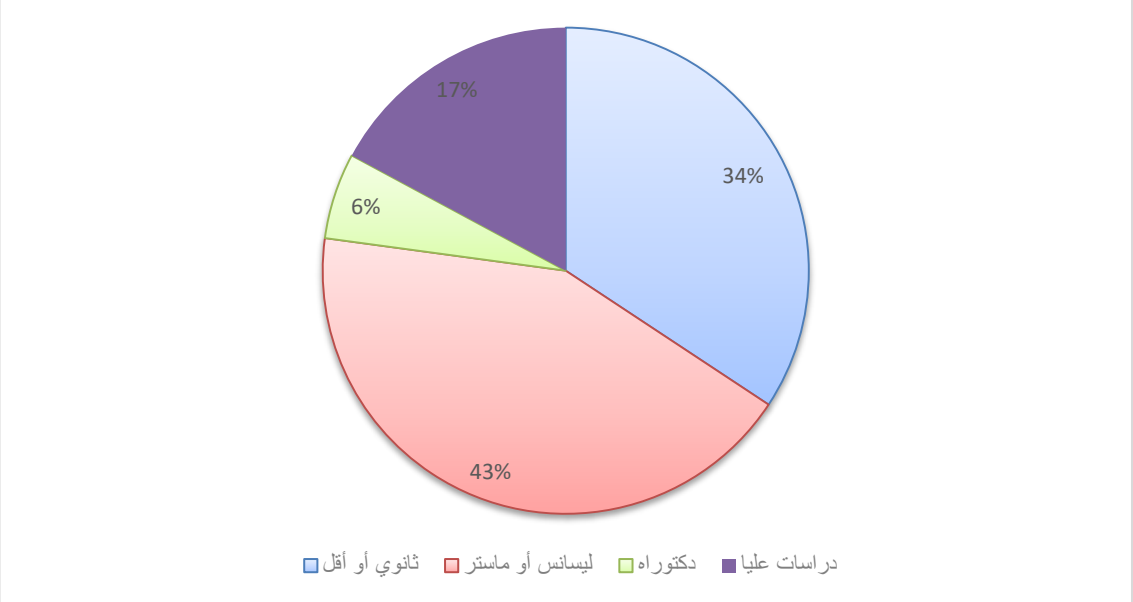
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي أو أقل	12	%34.3
ليسانس أو ماستر	15	%42.9
دكتوراه	2	%5.7
دراسات عليا	6	%17.1
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة المستجوبين حاملين لشهادات الليسانس أو الماستر بنسبة 43%، تليها نسبة الثانوي أو أقل بنسبة تقدر ب 34%، ثم تليها نسبة الدراسات العليا بنسبة قدرت بـ 17%، وتليها نسبة الدكاترة بنسبة قدرت بـ 6%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير المستوى التعليمي.

5: توزيع العينة حسب مستويات الخبرة

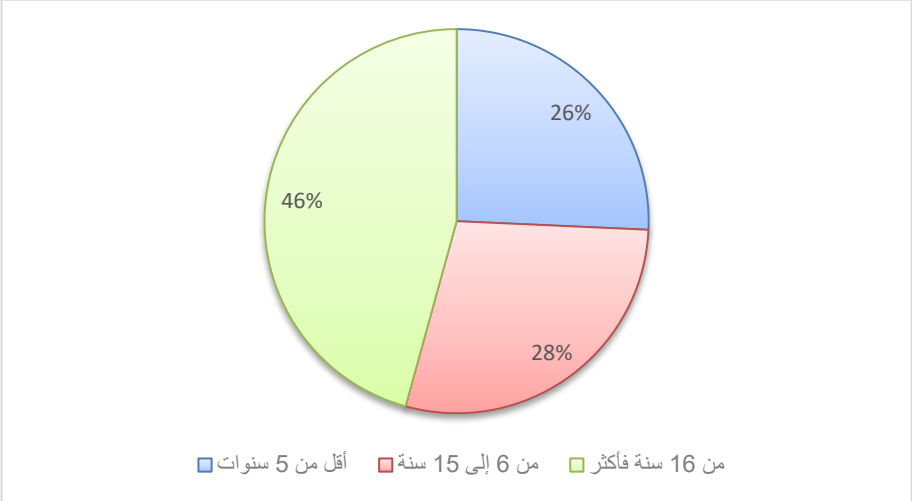
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب مستويات الخبرة:

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب مستويات الخبرة

مستويات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	%25.7
من 6 إلى 15 سنة	10	%28.6
من 16 سنة فأكثر	16	%45.7
المجموع	35	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب مستويات الخبرة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة المستجوبين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 16 سنة وأكثر كانت أكبر حيث قدرت 46%، ثم تليها فئة من 6 إلى 15 سنة بـ 28%، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 26%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير مستويات الخبرة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

1: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور التمكين

الجدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد " التمكين "

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
التمكين	4,472	0,828						
يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية.	4,6286	0,84316	التكرار	27	5	2	0	1
			النسبة%	77.1	14.3	5.7	0	2.9
أمارس أثناء العمل نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية	4,5143	0,81787	التكرار	22	11	1	0	1
			النسبة%	62.9	31.4	2.9	0	2.9
يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة	4,5429	0,85209	التكرار	24	8	2	0	1
			النسبة%	68.6	22.9	5.7	0	2.9
أشعر باني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	4,6571	0,59125	التكرار	25	8	2	0	0
			النسبة%	71.4	22.9	5.7	0	0
تتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي			التكرار	19	7	8	0	1

	4,2286	1,00252	النسبة%	54.3	20	22.9	0	2.9
أثق في قدرتي على تحديد طريقة انجاز عملي	4,7429	0,44344	التكرار	26	9	0	0	0
			النسبة%	74.3	25.7	0	0	0
أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة	4,5714	0,65465	التكرار	23	9	3	0	0
			النسبة%	65.7	25.7	8.6	0	0
أستطيع أن ارفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في انجازها	3,9143	1,29186	التكرار	17	6	6	4	2
			النسبة%	48.6	17.1	17.1	11.4	5.7
أملك الخبرة اللازمة لتدخل في الحالات الطارئة	4,3714	0,80753	التكرار	19	11	4	1	0
			النسبة%	54.3	31.4	11.4	2.9	0
لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي	4,5714	0,73907	التكرار	24	8	2	1	0
			النسبة%	68.6	22.9	5.7	2.9	0
لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان	4,4000	0,77460	التكرار	20	9	6	0	0
			النسبة%	57.1	25.7	17.1	0	0

أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	4,5714	0,55761	التكرار	21	13	1	0	0
			النسبة%	60	37.1	2.9	0	0
أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	4,4000	0,94558	التكرار	22	7	5	0	1
			النسبة%	62.9	20	14.3	0	2.9
يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	4,2286	1,05957	التكرار	19	9	4	2	1
			النسبة%	54.3	25.7	11.4	5.7	2.9
أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز عملهم	4,4571	0,78000	التكرار	22	7	6	0	0
			النسبة%	62.9	20	17.1	0	0
أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة	4,1429	1,11521	التكرار	19	6	7	2	1
			النسبة%	54.3	17.1	20	5.7	2.9
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	4,6286	0,68966	التكرار	25	8	1	1	0
			النسبة%	71.4	22.9	2.9	2.9	0
يفوضني رئيسي للتصرف وإنجاز بعض المهام في عملي			التكرار	24	7	2	1	1

	4,4857	0,95090	النسبة%	68.6	20	5.7	2.9	2.9
تغيير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر	4,2857	0,98731	التكرار	21	5	7	2	0
			النسبة%	60	14.3	20	5.7	0
تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	4,4571	0,78000	التكرار	21	10	3	1	0
			النسبة%	60	28.6	8.6	2.9	0
أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل	4,5714	0,85011	التكرار	25	7	2	0	1
			النسبة%	71.4	20	5.7	0	2.9
كثيرا ما يؤخذ برأي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	4,2857	0,92582	التكرار	18	11	5	0	1
			النسبة%	51.4	31.4	14.3	0	2.9
أقوم بحل المشكلات التي توجهني في العمل مع زملائي	4,5714	0,77784	التكرار	25	6	3	1	0
			النسبة%	71.4	17.1	8.6	2.9	0
كثيرا ما أتيح استغلال خبرتي ومهاراتي لزملائي	4,5714	0,73907	التكرار	24	8	2	1	0
			النسبة%	68.6	22.9	5.7	2.9	0

أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل الفردي	4,5714	0,85011	التكرار	25	7	2	0	1
			النسبة%	71.4	20	5.7	0	2.9
التزم بشكل كبير تجاه مهام فرق عملي	4,6857	0,52979	التكرار	25	9	1	0	0
			النسبة%	71.4	25.7	2.9	0	0
اعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسسة	4,6571	0,68354	التكرار	27	4	4	0	0
			النسبة%	77.1	11.4	11.4	0	0
أقدر واحترم آراء زملائي في العمل	4,6857	0,58266	التكرار	26	7	2	0	0
			النسبة%	74.3	20	5.7	0	0
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهوداتي	4,4571	1,14642	التكرار	25	7	0	0	3
			النسبة%	71.4	20	0	0	8.6
أنال التقدير على مجهوداتي التي أبذلها	4,2857	0,85994	التكرار	16	15	3	0	1
			النسبة%	45.7	42.9	8.6	0	2.9
أتلقى الدعم والمساعدة في حالة تقصيري أو عجزي أو عدم قدرتي			التكرار	27	4	2	1	1

	4,5714	0,94824	النسبة%	77.1	11.4	5.7	2.9	2.9
أتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف المدراء والإدارة والزملاء، والرؤساء	4,4000	0,91394	التكرار	21	9	4	0	1
			النسبة%	60	25.7	11.4	0	2.9

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكين 4,472 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0,828 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

تشير نتائج العبارة الأولى (يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4,6286 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,84316 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.4% من المستجوبين يوافقون على أن العمل الذي يقومون به يمنحهم الشعور بالراحة النفسية، بينما حوالي 8.6% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية (أمارس أثناء العمل نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4,5143 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,81787، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 94.3% من المستجوبين يوافقون على ممارستهم أثناء العمل نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية، بينما 5.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثالثة (يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4,5429 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,85209 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 91.5% من المستجوبين يعتبرون عملهم من الأعمال الهامة في المؤسسة، بينما 8.5% لا يعتبرون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الرابعة (أشعر باني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4,6571 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,59125 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 94.3%من المستجوبين يشعرون بأنهم يستخدمون وقتهم في تنفيذ عمل مهم، بينما 5.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الخامسة (تتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي / وظيفتي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2286، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,00252، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 74.3% من المستجوبين يوافقون على أنه تتوفر لديهم الصلاحيات للتصرف في مجريات عملهم / وظيفتهم، بينما حوالي 25.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السادسة (أثق في قدرتي على تحديد طريقة انجاز عملي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,7429، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,44344، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 100% من المستجوبين يثقون في قدرتهم على تحديد طريقة انجاز عملهم.

تشير نتائج العبارة السابعة (أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,65465، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.4% من المستجوبين يوافقون على تحملهم في وظيفتهم المسؤولية التامة على النتائج المحققة، بينما حوالي 8.6% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثامنة (أستطيع أن ارفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في انجازها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,9143، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,29186، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 65.7% من المستجوبين يوافقون على أنهم يستطيعون أن يرفضوا القيام بالأعمال التي لا يرغبون في انجازها، بينما حوالي 34.3% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة (أملك الخبرة اللازمة لتدخل في الحالات الطارئة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,3714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,80753، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 85.7% من المستجوبين يوافقون على امتلاكهم الخبرة اللازمة لتدخل في الحالات الطارئة، بينما حوالي 14.3% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة العاشرة (لدي المهارات اللازمة للنجاح في عملي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,73907، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.5% من المستجوبين يوافقون على أن لديهم المهارات اللازمة للنجاح في عملهم، بينما حوالي 8.5% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الحادية عشر (لدي استعداد تام للقيام بدوري تحت أي ضغط كان): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,7746، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.8% من المستجوبين يوافقون على أن لديهم استعداد تام للقيام بدورهم تحت أي ضغط كان، بينما حوالي 17.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية عشر (أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,55761، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 97.1% من المستجوبين يوافقون على أنهم يستطيعون مواجهة التحديات أثناء قيامهم بعملهم، بينما حوالي 2.9% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,94558، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.9% من المستجوبين يوافقون على قيامهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم، بينما حوالي 17.1% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2286، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,05957، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على أن التمكين يسمح لهم بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملهم، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الخامسة عشر (أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز عملهم): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4571، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,78، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.9% من المستجوبين يوافقون على مساهمتهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز عملهم، بينما حوالي 17.1% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السادسة عشر (أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,1429، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,11521، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 71.4% من المستجوبين يوافقون على مشاركتهم في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة، بينما حوالي 28.6% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السابعة عشر (تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,6286، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,68966، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 94.3% من المستجوبين يوافقون على ثقة الإدارة في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، بينما حوالي 5.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثامنة عشر (يفوضني رئيسي للتصرف وإنجاز بعض المهام في عملي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,9509، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.6% من المستجوبين يوافقون على أن رئيسهم يفوضهم للتصرف وإنجاز بعض المهام في عملهم، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة عشر (تغيير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,98731، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 74.3% من المستجوبين يوافقون على تغيير الصلاحيات المفوضة لهم من وقت لآخر، بينما حوالي 25.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة العشرون (تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4571، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,78، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.6% من المستجوبين يوافقون على تناسب مسؤوليتهم مع حجم السلطة الممنوحة لهم، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الواحدة والعشرون (أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,85011، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.4% من المستجوبين يوافقون إيجادهم سهولة في التواصل مع رئيسهم في العمل، بينما حوالي 8.6% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية والعشرون (كثيرا ما يؤخذ برأي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,92582، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 82.8% من المستجوبين يوافقون على أنه كثيرا ما يؤخذ برأيهم ومقترحاتهم عند اتخاذ قرارات العمل، بينما حوالي 17.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثالثة والعشرون (أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في العمل مع زملائي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,77784، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.5% من المستجوبين يوافقون على قيامهم بحل المشكلات التي تواجههم في العمل مع زملائهم، بينما حوالي 11.5% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الرابعة والعشرون (كثيرا ما أتيح استغلال خبرتي ومهاراتي لزملائي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,73907، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.5% من المستجوبين يوافقون على إيتاحهم استغلال خبرتهم ومهاراتهم لزملائهم بشكل كبير، بينما حوالي 8.5% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الخامسة والعشرون (أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل الفردي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,85011، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.4% من المستجوبين يفضلون العمل ضمن مجموعة على العمل الفردي، بينما حوالي 8.6% لا يفضلون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السادسة والعشرون (ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فرق عملي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,6857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,52979، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 97.1% من المستجوبين يوافقون على التزامهم بشكل كبير تجاه مهام فرق عملهم، بينما حوالي 2.9% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السابعة والعشرون (اعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسسة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,6571، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,68354، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.5% من المستجوبين

يوافقون على عملهم بروح الفريق الواحد مع زملائهم العاملين داخل مؤسسة، بينما حوالي 11.5% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرون (أقدر واحترم آراء زملائي في العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,6857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,58266، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 94.3% من المستجوبين يقدرون ويحترمون آراء زملائهم في العمل، بينما حوالي 5.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة والعشرون (يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهوداتي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4571، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1,14642، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 91.4% من المستجوبين يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع مجهوداتهم، بينما حوالي 8.6% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثلاثون (أنال التقدير على مجهوداتي التي أبذلها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,85994، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.6% من المستجوبين يوافقون على نيلهم التقدير على مجهوداتهم التي يبذلونها، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الواحدة والثلاثون (أتلقى الدعم والمساعدة في حالة تقصيري أو عجزي أو عدم قدرتي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,5714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,94824، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.5% من المستجوبين يوافقون على تلقيهم الدعم والمساعدة في حالة تقصيرهم أو عجزهم أو عدم قدرتهم، بينما حوالي 11.5% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية والثلاثون (أتلقى إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف المدراء والإدارة والزملاء، والرؤساء): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,4، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,91394، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 85.7% من المستجوبين يوافقون على تلقيهم إرشادات مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف المدراء والإدارة والزملاء، والرؤساء، بينما حوالي 14.3% لا يوافقون على ذلك.

2: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الإبداع الإداري

الجدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" الإبداع الإداري ".

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	أتفق كليا	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقا
الإبداع الإداري	4,002	0,955						
لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	3,8857	1,18251	التكرار	15	6	11	1	2
			النسبة%	42.9	17.1	31.4	2.9	5.7
تعالج المشكلات التي تطرأ عليا بأساليب حديثة	3,8857	1,07844	التكرار	13	9	10	2	1
			النسبة%	37.1	25.7	28.6	5.7	2.9
أحدد بدقة جوانب المشكلة التي توجهني في العمل	3,9143	1,03955	التكرار	13	9	11	1	1
			النسبة%	37.1	25.7	31.4	2.9	2.9
أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل	3,9143	1,03955	التكرار	13	9	11	1	1
			النسبة%	37.1	25.7	31.4	2.9	2.9
لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة	4,1143	0,99325	التكرار	16	10	6	3	0
			النسبة%	45.7	28.6	17.1	8.6	0
لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها	4,2286	0,84316	التكرار	16	12	6	1	0
			النسبة%	45.7	34.3	17.1	2.9	0
ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها	3,9714	0,85700	التكرار	11	13	10	1	0
			النسبة%	31.4	37.1	28.6	2.9	0
	3,8000	0,96406	التكرار	11	8	14	2	0

تتجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل			النسبة%	31.4	22.9	40	5.7	0
تسعى إلى تجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرين في حل المشكلات العمل	3,6857	0,79600	التكرار	6	13	15	1	0
			النسبة%	17.1	37.1	42.9	2.9	0
تعمل على توليد أفكار جديدة، وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق	3,9429	0,96841	التكرار	13	9	11	2	0
			النسبة%	37.1	25.7	31.4	5.7	0
تعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة	4,3429	0,76477	التكرار	17	14	3	1	0
			النسبة%	48.6	40	8.6	2.9	0
تحب العمل مع فرق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية	4,3429	0,93755	التكرار	21	7	5	2	0
			النسبة%	60	20	14.3	5.7	0

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع الإداري 4,002 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0,955 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

تشير نتائج العبارة الأولى (لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,8857 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,18251 أي يوجد تشتت قليل في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من المستجوبين يوافقون على أن لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، بينما حوالي 40% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية (تعالج المشكلات التي تطرأ عليا بأساليب حديثة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,8857 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,07844، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.8% من المستجوبين يوافقون على أن معالجتهم المشكلات التي تطرأ عليهم بأساليب حديثة، بينما 37.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثالثة (أحدد بدقة جوانب المشكلة التي توجهني في العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,9143 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,03955 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.8% من المستجوبين يوافقون على تحديدهم بدقة جوانب المشكلة التي توجههم في العمل، بينما 37.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الرابعة (أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,9143 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,03955 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 62.8% من المستجوبين يوافقون على قيامهم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل، بينما 37.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الخامسة (لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,1143، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,99325، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 74.3% من المستجوبين يوافقون على أن لديهم رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة، بينما حوالي 25.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السادسة (لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2286، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,84316، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على أن لديهم القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة السابعة (ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,9714، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,857، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 68.5% من المستجوبين يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها، بينما حوالي 31.5% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثامنة (تتجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,8، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,96406، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 54.3% من المستجوبين يوافقون على تجاهلهم اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل، بينما حوالي 45.7% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة (تسعى إلى تجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرين في حل المشكلات العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,6857، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,796، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 54.2% من المستجوبين يوافقون على سعيهم إلى تجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرين في حل المشكلات العمل، بينما حوالي 45.8% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة العاشرة (تعمل على توليد أفكار جديدة، وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,9429، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,96841، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 62.8% من المستجوبين يوافقون عملهم على توليد أفكار جديدة، وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق، بينما حوالي 37.2% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الحادية عشر (تعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,3429، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,76477، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88.6% من المستجوبين يوافقون على عملهم على تشجيع الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية عشر (تحب العمل مع فرق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,3429، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,93755، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على محبتهم العمل مع فرق يحفزونهم على القيام بأعمال إبداعية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لمحوري التمكين والإبداع الإداري، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد الشعور بالمعنى

الجدول رقم (10): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد الشعور بالمعنى على الإبداع الإداري).

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الشعور بالمعنى	0.348	0.121	1.007	29.554	2.134	0.04

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد الشعور بالمعنى على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد الشعور بالمعنى قدرت عند 2.134 مستوى دلالة 0.04 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الشعور بالمعنى على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =29.554+1.007 (الشعور بالمعنى).

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الحرية الاستقلالية في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد الحرية الاستقلالية

الجدول رقم (11): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد الحرية الاستقلالية على الإبداع الإداري).

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الحرية الاستقلالية	0.280	0.079	0.916	32.034	1.678	0.103

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد الحرية الاستقلالية على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الحرية الاستقلالية في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الحرية الاستقلالية في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد الحرية الاستقلالية قدرت عند 1.678 مستوى دلالة 0.103 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود لعلاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الحرية الاستقلالية على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الحرية الاستقلالية على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =32.034+0.916 (الحرية الاستقلالية).

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد الكفاءة والمقدرة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد الكفاءة والمقدرة على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الكفاءة والمقدرة	0.099	0.01	-0.372	54.701	-0.570	0.572

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد الكفاءة والمقدرة على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد الكفاءة والمقدرة قدرت عند 0.570-مستوى دلالة 0.572 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة والمقدرة على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =54.701+0.372- (الكفاءة والمقدرة).

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد التأثير في العمل.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التأثير في العمل على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التأثير في العمل	0.073	0.005	0.171	54.078	0.423	0.675

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد التأثير في العمل على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التأثير في العمل قدرت عند 0.423 مستوى دلالة 0.675 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير في العمل على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =54.078+0.171 (التأثير في العمل).

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد التفويض في العمل.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التفويض في العمل على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التفويض في العمل	0.028	0.001	-0.089	49.621	-0.160	0.874

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد التفويض في العمل على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التفويض في العمل قدرت عند 0.160-مستوى دلالة 0.874 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التفويض في العمل على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =49.621+0.089- (التفويض في العمل).

سادسا: اختبار الفرضية السادسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد المشاركة

الجدول رقم (15): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد المشاركة على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المشاركة	0.168	0.028	-0.500	57.029	-0.979	0.335

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد المشاركة على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد المشاركة قدرت عند 0.979-مستوى دلالة 0.335 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =57.029+0.500- (المشاركة).

سابعا: اختبار الفرضية السابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد فرق العمل

الجدول رقم (16): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد فرق العمل على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
فرق العمل	0.022	0.000	-0.079	49.490	-0.126	0.900

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد فرق العمل على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد فرق العمل قدرت عند 0.126- مستوى دلالة 0.900 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =49.490+0.079- (فرق العمل).

ثامنا: اختبار الفرضية الثامنة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز والتشجيع

الجدول رقم (17): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التحفيز والتشجيع على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحفيز والتشجيع	0.111	0.012	0.244	443.705	0.640	0.527

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد التحفيز والتشجيع على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري.

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التحفيز والتشجيع قدرت عند 0.640 مستوى دلالة 0.527 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والتشجيع على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- الإبداع الإداري =43.705+0.244 (التحفيز والتشجيع).

تاسعا: اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

أ: تحليل انحدار البسيط لأثر التمكين على الإبداع الإداري:

الجدول رقم (18): تحليل انحدار البسيط التمكين وأثره على الإبداع الإداري

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الحرية الاستقلالية	0.093	0.441	0.641	41.514	0.537	0.595	0.289	0.595

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين التمكين والإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري.

ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (التمكين) قدرت بـ 0.537 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.595 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل انحدار β تساوي 0.641 ، أي ليس هناك علاقة تأثير بين التمكين والإبداع الإداري ، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1% من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) ليس مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التمكين)، والباقي تفسره عوامل أخرى غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب 0.289 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.595 وهي أعلى من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين التمكين والإبداع الإداري قدرت بـ 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التمكين والإبداع الإداري بنسبة متوسطة.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

- الإبداع الإداري =41.514+ 0.641 (التمكين).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية العدمية هي المقبولة ونرفض الفرضية الرئيسية، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري، كما أن هذه العلاقة غير مفسرة لتأثير التمكين على الإبداع الإداري، عند مستوى المعنوية (0.05).

خلاصة الفصل الثالث.

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة تأثير أبعاد التمكين على تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة صيدال فرع ـ المدية، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحقيق، الأبداع الإداري من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في صحة الفرضية الأولى أي يوجد أثر لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري، بينما الفرضيات الأخرى مرفوضة.

كما توصلنا الى نفى الفرضية الرئيسة أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري.

الخاتمة

الخاتمة

أصبح التمكين ضرورة حتمية لمنظمات اليوم، لما شهدته البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ...إلخ من تغيرات، وكآلية التأقلم والاستمرارية تنتهجه المنظمات للحفاظ على توازناتها الداخلية ومواكبة التغيرات الخارجية، فالتمكين المبني على إتاحة فرص الحرية والتصرف من شأنه الرفع من مستويات الاستقلالية لدى العاملين فيها ليدركوا أنهم يمارسون نشاطاتهم بكل ثقة ويحسون بقيمتهم ووزنهم في مؤسستهم، كما له دور كبير في تحرير الطاقات الكامنة وكذا الطاقات المعطلة التي كانت بداخلهم و بإمكانه تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة، لأن لجودة حياة العمل دور كبير في الرفع من إنتاجية الفرد إذا كانت للإدارة العليا خلفية نابعة من قناعات تؤمن بأن موردها البشري هو أثمن مورد تمتلكه ويجب الحفاظ عليه والاستثمار فيه للاستفادة من قدراته وخبراته انطلاقا من توفير جميع المقومات التي تتيح له فرص الإبداع الإداري من تهيئة بيئة العمل وخصائصها مادية كانت أو معنوية لما لديها من تأثيرات إيجابية على مردوده، مع مراعاة أهم عامل من عوامل التحفيز والإثارة والمتمثلة في الأجور والمكافآت التي لها تأثير إيجابية إذا أحسن استغلالها من طرف الإدارة العليا بطريقة صحيحة وعقلانية لتكون أداة من أدوات تماسك المجموعة ودافع لتكوين فرق العمل التي تعمل كجسد واحد لتحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة صيدال بالمدية وهذا من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والتي منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري.

حيث قمنا من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات المنبثقة في السؤال الجوهري من خلال اقتراح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختيار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

نصت الفرضية الأولى: " يوجد أثر لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية وتبين من خلال دراسة التطبيقية صحة هذه الفرضية، وبهذا فإنه يوجد أثر لبعد بحيث يقصد بالمعنى أنه عبارة عن شعور يتولد لدى العاملين بأن العمل الذي يقومون به هو مهم وذو قيمة لهم، وكذلك الارتباط الشخصي بالعمل، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات منها الأدوار التي يقوم بها العامل في عمله، والقيم والمعتقدات السائدة وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة كلما كان للعمل معنى أكبر لدى العامل.

نصت الفرضية الثانية: " يوجد أثر لبعد الحرية الاستقلالية في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع المدية. وتبين من خلال الدراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فأنه لا يوجد أثر لبع الحرية الاستقلالية في العمل في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية

نصت الفرضية الثالثة: " يوجد أثر لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية " وتبين من خلال دراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فإن امتلاك العاملين قدرات ومهارات ومدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية، وهذا لا يعني بأن العاملين إذا كانوا يفتقرون للشعور بالثقة في مهاراتهم وقدراتهم، فإنهم سوف لا يشعرون بالتمكين من قبل رؤسائهم.

نصت الفرضية الرابعة: " يوجد أثر لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية " وتبين من خلال دراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فإن التأثير ليس هو اعتقاد العامل بأنه يمكن أن يؤثر على النظام الذي هو جزء لا يتجزأ، وليس الدرجة التي يعتقد العامل أنه يمكن أن يحدث فرقا كبيرا في تحقيق الغرض من المهمة.

نصت الفرضية الخامسة: "يوجد أثر لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية " وتبين من خلال دراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فإنه لا يعتبر التفويض هو الوسيلة الوحيدة للاستفادة الكامنة من قدرات ومهارات العاملين.

نصت الفرضية السادسة: «يوجد أثر لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية " وتبين من خلال دراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فأنه لا يوجد أثر لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.

نصت الفرضية السابعة: "يوجد أثر لبعد فرق العمل في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية " وتبين من خلال دراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فأنه لا يوجد أثر لبعد فرق العمل في العمل على تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.

نصت الفرضية الثامنة:" يوجد أثر لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة صيدال فرع انتاج المدية " تبين من خلال دراسة التطبيقية نفي هذه الفرضية، وبهذا فأنه لا يوجد أثر لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين، وبهذا فأنه لا

يوجد أثر لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية. لأنه من المعروف أن التحفيز يرفع من معنويات العامل وهذا ما ينعكس على أدائه ولكن ليس بضروري يكون العامل مبدع.

ومنه نستنتج الإجابة على الإشكالية المطروحة انه *لا يوجد تأثير لأبعاد التمكين على تحقيق الإبداع الإداري لدى مؤسسة صيدال فرع المدية*

نتائج الدراسة

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة تبين لنا نظريا أن التمكين يعد طريقة جديدة للتغيير حيث يجعل المؤسسة في غاية المرونة، مما يعزز قدرتها على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقات الكامنة، بما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.

يعد التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة، من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، وعلى العكس فإن امتناع المؤسسات عن تمكين العاملين سيؤدي إلى نتائج سلبية عديدة.

- كما كانت النتائج المتوصل إليها في البحث الميداني كما يلي:

- هناك أثر لبعد الشعور بالمعنى على تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة صيدال بالمدية.
- لا يوجد أثر لبعد الحرية الاستقلالية في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال بالمدية.
- لا يوجد أثر لبعد الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.
- لا يوجد أثر لبعد التأثير في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.
- لا يوجد أثر لبعد التفويض في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.

- لا يوجد أثر لبعد المشاركة على تحقيق الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.
- لا يوجد أُثر لبعد فرق العمل في العمل على تحقيق الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.
- لا يوجد أثر لبعد التحفيز والتشجيع على تحقيق الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في مؤسسة صيدال فرع المدية.

التوصيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض التوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية:

ينبغي على المؤسسة صيدال فرع المدية عليها الاهتمام بأبعاد التمكين المتمثلة في: بعد الحرية الاستقلالية في العمل، بعد الكفاءة والمقدرة، بعد التفويض في العمل، بعد التأثير في العمل، بعد المشاركة، بعد التحفيز والتشجيع، بعد فرق العمل في العمل، هذا من اجل تحسين الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المؤسسة.

إذا طبق التمكين بشكله الصحيح سوف يعمل على توفير مناخ ملائم بدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحرية في اتخاذ القرار والسهولة في انسياب المعلومات، الاتصال الفعال والتدريب، إضافة إلى التحفيز سيحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين.

إن عملية الإبداع الإداري لا تقتصر فقط على تقديم الأفكار الجديدة، وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء من تطوير الأفكار وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم.

يعد التمكين أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بحيث يؤدي تطبيقه إلى تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة (الاستغلال الأمثل للمورد البشري).

آفاق الدراسة

بعد دراستنا لموضوع دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، لا يمكن اعتبار أننا أحطنا بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع فحتما هناك نقائص لم تأخذ بعين الاعتبار، وربما هذه النقائص ستكون منطلقا لدراسات أخرى، وبذلك نقترح بعض الدراسات التي من شأنها فتح آفاق جديدة:

- دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي.
- أثر التمكين في تحسين الأداء المؤسسي.
- أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي.
- أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

♣ القرأن الكريم

➢ أولا: الكتب

1. إحسان دهش، جلاب وكمال كاظم طاهر الحسني، "إدارة التمكين والاندماج"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013.
2. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و، عمان، الأردن، 2011.
4. جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، إربد وعالم الكتب الحديث، الأردن 2008.
5. حمادات، محمد حسن. السموك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان. الأردن ،2007.
6. حمال خير الله. الأبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة لتوزيع والنشر، عمان -الأردن 2009.
7. الحيان فهد مانع، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العامة والخاصة، عمان- دار الأيام للنشر والتوزيع سنة 2015.
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006.
9. طارق محمد السويدان. محمد أكرم العدلوني. مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.
10. عاكف لطفي حصاونة، ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع،2010.
11. عبد الله حسن مسلم، الأبداع الأبتكارالأداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز لنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015.

12. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسن والتطور المستمر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة (مصر الجديدة)، سنة 2003.

13. محمد جاسم محمد ولى العبيدي، عريبي محمد الشيباني، ألاء محمد جاسم. الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والتشروالتوزيع، عمان الأردن 2010.

14. محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد الأردن، سنة 2012.

15. ملحم، يحي، 2006 التمكين: مفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، دار المنظمة العربية للنشر.

16. يحي سليم محلم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات مصر الجديدة، مصر، 2006.

➢ ثانيا: المجلات والدوريات

1. بهاز الجيلالي. هواري معراج، أثر تمكين العاملين، على الإبداع دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية مج الواحات للبحوث والدراسة، العدد 2، الجزائر 2019.

2. جمعة، محمود حسن، نوري، حيدر شاكر. (2011)، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة على تحقيق الإبداع الإداري "، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن عدد 90.

3. دالة محمد. عادل بزيو معوقات الإبداع الإداري. بمديرية الشباب والرياضة الجزائرية. مجلة الباحث في علوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 12. مجلد 01، الجزائر. 2020.

4. سامر عبد الحميد البشابشة، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 2، الكويت، سنة 2008، ص 216.

5. على مكيد، سارة مقراب، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري مجلة الاقتصاد الجديد العدد: 13 – المجلد 20 السنة 2015.

6. غانم أرزوقي أنيس وياسمين خضير عباس؛ علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمين: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 62، العدد 17، 2011، ص 78.

7. غديري داود، بسالم أبو بكر، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري، مجلـة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05 / العــدد: 01) أبريل 2022.

8. قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف. التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، مج الإبراهيمي للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 05، 2019.

9. محمد رشدي، سمطاني، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الأبداع في المؤسسة ". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر .بسكرة. العدد،11 ،2012.

10. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 3، جويلية2002.

➢ ثالثا: الأطروحات والمذكرات

1. هاشم عبد ربه السميري، أثر استخدام العصف الذهني لتدرس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي، دراسة حالة طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، غزة، ،2005/2006.

2. مريم غضبان، مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

3. زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير فرع التسويق، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر،2014.

4. حميدي. شيماء، إثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مذكرا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحيى فارس المدية.

5. منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير تنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية في جامعة سعد دحلب البليدة خلال الفترة 18ماي 2011.

6. شاهيناز درويش. أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير. تسير موارد بشرية. جامعة من منتوري. قسنطينة 2012.

7. فاطمة.تدرانت أثر تمكين على تحقيق الإبداع الإداري. كذا من متطلبات نيل. شهادة ماستر. أكاديمي في علوم تسير. تخصص إدارة أعمال، مؤسسة جامعة أم البواقي.

8. زازل صورية دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري مورد البشري. مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية. فرع تسير منظمات جامعة محمد خيضر بسكرة.

9. تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، سنة 2013 /2014.

10. سمير عباسي، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل أطروحة لنيل شهادة الدكتورة تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، لحاج لخضر، سنة 2020 /2022.

11. تنظيم وعمل، جامعة باتنة 1، لحاج لخضر، سنة 2020 /2022.

مرهون امحمد، دور التمكين في تعزيز قدرة الأفراد على الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، سنة 2018/06/19.

12. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، الجزائر.

13. فاطمة تدرانت، أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، ولاية جيجل سنة 2016/2014.

14. معن أحمد صالح العبد الله Maan_79464، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ادارة أعمال، سوريا، سنة 2018.

➢ رابعا :مواقع الكترونية

1. **Wikipedia.org).** .

2. .https://hrdiscussion.com/hr2400.html.

3. الباحث القرآني (tafsir.app) تفسير الرازي — فخر الدين الرازي.

4. http://www.quran7m.com/searchResults/046009.html تفسير الطنطاوي.

5. http://www.quran7m.com/searchResults/002117.html تفسير السعدي.

6. مجمع صيدال الموقع الالكتروني لمجمع صيدال – Groupe Saidal (saidalgroup.dz).

7. مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

الملاحق

جامعة يحيى فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية والعلوم التسيير

♣ **قسم:** علوم التسيير

♣ **تخصص:** إدارة الأعمال

استبيان

اخي الكريم .أختي الكريمة. السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته

قال تعالى: وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ} المائدة 2

فنرجو من الله أن نكون من الذين يتعاونون على البر والمنفعة العامة

نضع بين يديكم هذا الاستبيان، والذي تم إعداده استكمال لمتطلبات شهادة الماستر أكاديمي، وهذه مذكرة تحت عنوان" **دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على تحقيق الإبداع الإداري.**" دراسة حالة، **مؤسسة صيدال**. راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنه الاستبيان من تساؤلات كونكم أهل التجربة كما أننا نؤمن بأنكم المصدر الأمثل للحصول والوصول على المعلومات ونحيطكم علما ان اجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستوضع نتائج الدراسة بين ايديكم في أي وقت شئتم.

شاكرين لكم على تعاونكم .

❖ **الطالبان:**

- شيماء باشن
- شريف قلفاط

❖ **تحت أشراف:**

- **محمد بولصنام**

♣ **السنة الدراسية 2023/2022**

المحور الأول: معلومات الشخصية

- من أجل كل سؤال ضع (X) علامة في الخانة مناسبة لك:

العمر

أقل من 25 سنة ☐

من 26سنة الى 45 سنة ☐

من 46سنة فأكثر ☐

الوظيفة

عون أطار سامي ☐

رئيس قسم ☐

مدير ☐

مشرف ☐

عامل ☐

مجال الوظيفي

عمل الأداري ☐

عمل تنفيذي ☐

المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل ☐

دكتوراه ☐

ليسانس او ماستر ☐

دارسات عليا ☐

مستويات الخبرة

اقل من 5 سنوات ☐ من 6الى 15 سنة ☐ من16 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: التمكين

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة من فضلك

محتوى العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الشعور بالمعنى (الأهمية)					
يمنحني العمل الذي أقوم به الشعور بالراحة النفسية					
امارس أثناء العمل نشاطات ذات قيمة اجتماعية عالية					
يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المؤسسة					
أشعر بأني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم					
الحرية الاستقلالية في العمل					
تتوفر لدى الصلاحيات للتصرف في مجريات عملي/ وظيفتي					
أثق في قدرتي على تحديد طريقة انجاز عملي					
أتحمل في وظيفتي المسؤولية التامة على النتائج المحققة					
أستطيع أن ارفض القيام بالأعمال التي لا أرغب في أنجازها					
الكفاءة والمقدرة					
أملك الخبرة اللازمة لتدخل في الحالات الطارئة.					
لدي المهارات اللازمة. للنجاح في عملي					
لدي استعداد تام للقيام. بدوري تحت أي ضغط كان					
أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي					
التأثير في العمل					
أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.					
يسمح لي بإيجاد لحلول مبتكرة لمشكلات عملتي.					
أساهم إيجابيا في مساعدة الآخرين لإنجاز عملهم					
أشارك في اتخاذ القرارات في الأمور المستعجلة.					
التفويض					
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.					
يفوضني رئيسي للتصرف وإنجاز بعض المهام في عملي.					

تغيير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر.					
تتناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي					
المشاركة					
أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.					
كثيرا ما يؤخذ برأي ومقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل.					
أقوم بحل المشكلات التي توجهني في العمل مع زملائي.					
كثيرا ما أتيح استغلال خبرتي ومهاراتي لزملائي.					
فرق العمل					
أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل الفردي.					
ألتزم بشكل كبير تجاه مهام فرق عملي.					
اعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي العاملين داخل مؤسسة.					
أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.					
التحفيز والتشجيع					
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مجهوداتي.					
أنال التقدير على مجهوداتي التي أبذلها					
أتلقى الدعم والمساعدة. في حالة تقصيري أو عجزي أو عدم قدرتي.					
أتلقى إرشادات، مساعدة ونصائح لحل مشاكل العمل من طرف المدراء والإدارة والزملاء، والرؤساء.					

المحور الثالث: الابداع الإداري

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة لك:

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها					
تعالج المشكلات التي تطرأ عليا بأساليب حديثة					
أحدد بدقة جوانب المشكلة التي توجهني في العمل					
أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل.					
لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة.					
لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها.					
ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها					
تتجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت تعطل سير العمل.					
تسعى الى تجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرين في حل المشكلات العمل.					
تعمل على توليد أفكار جديدة، وتجريبها بشكل مستمر. دون حكم مسبق.					
تعمل على تشجيع الأفراد الذين. يفكرون بطرق مبتكرة.					
تحب العمل مع فرق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية					

المتغيرات الشخصية

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	8	22,9	22,9	22,9
	سنة 45 إلى 26 من	17	48,6	48,6	71,4
	فأكثر سنة 46 من	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إطار عون	11	31,4	31,4	31,4
	قسم رئيس	5	14,3	14,3	45,7
	مدير	1	2,9	2,9	48,6
	مشرف	5	14,3	14,3	62,9
	عامل	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

وظيفي_مجال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري عمل	22	62,9	62,9	62,9
	تنفيذي عمل	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	12	34,3	34,3	34,3
	ماستر أو ليسانس	15	42,9	42,9	77,1
	دكتوراه	2	5,7	5,7	82,9
	عليا دراسات	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة_مستويات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	9	25,7	25,7	25,7
	سنة 15 إلى 6 من	10	28,6	28,6	54,3
	فأكثر سنة 16 من	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

نتائج إجابات المحور الأول

ت1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	2	5,7	5,7	8,6
	غالبا	5	14,3	14,3	22,9
	دائما	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	1	2,9	2,9	5,7
	غالبا	11	31,4	31,4	37,1
	دائما	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	2	5,7	5,7	8,6
	غالبا	8	22,9	22,9	31,4
	دائما	24	68,6	68,6	100,0

	Total	35	100,0	100,0	

4ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	2	5,7	5,7	5,7
	غالبا	8	22,9	22,9	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

5ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	8	22,9	22,9	25,7
	غالبا	7	20,0	20,0	45,7
	دائما	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

6ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا	9	25,7	25,7	25,7
	دائما	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

7ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	3	8,6	8,6	8,6
	غالبا	9	25,7	25,7	34,3
	دائما	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

8ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	5,7	5,7	5,7
	نادرا	4	11,4	11,4	17,1
	أحيانا	6	17,1	17,1	34,3
	غالبا	6	17,1	17,1	51,4
	دائما	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

9ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	4	11,4	11,4	14,3
	غالبا	11	31,4	31,4	45,7
	دائما	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

10ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	2	5,7	5,7	8,6
	غالبا	8	22,9	22,9	31,4
	دائما	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

11ت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	6	17,1	17,1	17,1
	غالبا	9	25,7	25,7	42,9
	دائما	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	1	2,9	2,9	2,9
	غالبا	13	37,1	37,1	40,0
	دائما	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	5	14,3	14,3	17,1
	غالبا	7	20,0	20,0	37,1
	دائما	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	2	5,7	5,7	8,6
	أحيانا	4	11,4	11,4	20,0
	غالبا	9	25,7	25,7	45,7
	دائما	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	6	17,1	17,1	17,1
	غالبا	7	20,0	20,0	37,1
	دائما	22	62,9	62,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	2	5,7	5,7	8,6
	أحيانا	7	20,0	20,0	28,6
	غالبا	6	17,1	17,1	45,7
	دائما	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	1	2,9	2,9	5,7
	غالبا	8	22,9	22,9	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	1	2,9	2,9	5,7
	أحيانا	2	5,7	5,7	11,4
	غالبا	7	20,0	20,0	31,4
	دائما	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	5,7	5,7	5,7
	أحيانا	7	20,0	20,0	25,7
	غالبا	5	14,3	14,3	40,0
	دائما	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	3	8,6	8,6	11,4
	غالبا	10	28,6	28,6	40,0
	دائما	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	2	5,7	5,7	8,6
	غالبا	7	20,0	20,0	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	5	14,3	14,3	17,1
	غالبا	11	31,4	31,4	48,6
	دائما	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	3	8,6	8,6	11,4
	غالبا	6	17,1	17,1	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	2	5,7	5,7	8,6
	غالبا	8	22,9	22,9	31,4
	دائما	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	2	5,7	5,7	8,6
	غالبا	7	20,0	20,0	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	1	2,9	2,9	2,9
	غالبا	9	25,7	25,7	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	4	11,4	11,4	11,4
	غالبا	4	11,4	11,4	22,9
	دائما	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	2	5,7	5,7	5,7
	غالبا	7	20,0	20,0	25,7
	دائما	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	8,6	8,6	8,6
	غالبا	7	20,0	20,0	28,6
	دائما	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	3	8,6	8,6	11,4
	غالبا	15	42,9	42,9	54,3
	دائما	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	1	2,9	2,9	5,7
	أحيانا	2	5,7	5,7	11,4
	غالبا	4	11,4	11,4	22,9
	دائما	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ت32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	4	11,4	11,4	14,3
	غالبا	9	25,7	25,7	40,0
	دائما	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

نتائج إجابات المحور الثاني

ا1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	5,7	5,7	5,7
	نادرا	1	2,9	2,9	8,6
	أحيانا	11	31,4	31,4	40,0
	غالبا	6	17,1	17,1	57,1
	دائما	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ا2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	2	5,7	5,7	8,6
	أحيانا	10	28,6	28,6	37,1
	غالبا	9	25,7	25,7	62,9
	دائما	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ا3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	1	2,9	2,9	5,7
	أحيانا	11	31,4	31,4	37,1
	غالبا	9	25,7	25,7	62,9

	دائما	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,9	2,9	2,9
	نادرا	1	2,9	2,9	5,7
	أحيانا	11	31,4	31,4	37,1
	غالبا	9	25,7	25,7	62,9
	دائما	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	3	8,6	8,6	8,6
	أحيانا	6	17,1	17,1	25,7
	غالبا	10	28,6	28,6	54,3
	دائما	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	6	17,1	17,1	20,0
	غالبا	12	34,3	34,3	54,3
	دائما	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	10	28,6	28,6	31,4

	غالبا	13	37,1	37,1	68,6
	دائما	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	5,7	5,7	5,7
	أحيانا	14	40,0	40,0	45,7
	غالبا	8	22,9	22,9	68,6
	دائما	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	15	42,9	42,9	45,7
	غالبا	13	37,1	37,1	82,9
	دائما	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	5,7	5,7	5,7
	أحيانا	11	31,4	31,4	37,1
	غالبا	9	25,7	25,7	62,9
	دائما	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

I11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	2,9	2,9	2,9
	أحيانا	3	8,6	8,6	11,4

	غالبا	14	40,0	40,0	51,4
	دائما	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ا12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	5,7	5,7	5,7
	أحيانا	5	14,3	14,3	20,0
	غالبا	7	20,0	20,0	40,0
	دائما	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المتوسطات والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ت1	35	1,00	5,00	4,6286	,84316
ت2	35	1,00	5,00	4,5143	,81787
ت3	35	1,00	5,00	4,5429	,85209
ت4	35	3,00	5,00	4,6571	,59125
ت5	35	1,00	5,00	4,2286	1,00252
ت6	35	4,00	5,00	4,7429	,44344
ت7	35	3,00	5,00	4,5714	,65465
ت8	35	1,00	5,00	3,9143	1,29186
ت9	35	2,00	5,00	4,3714	,80753
ت10	35	2,00	5,00	4,5714	,73907
ت11	35	3,00	5,00	4,4000	,77460
ت12	35	3,00	5,00	4,5714	,55761
ت13	35	1,00	5,00	4,4000	,94558
ت14	35	1,00	5,00	4,2286	1,05957
ت15	35	3,00	5,00	4,4571	,78000
ت16	35	1,00	5,00	4,1429	1,11521
ت17	35	2,00	5,00	4,6286	,68966
ت18	35	1,00	5,00	4,4857	,95090
ت19	35	2,00	5,00	4,2857	,98731
ت20	35	2,00	5,00	4,4571	,78000
ت21	35	1,00	5,00	4,5714	,85011

ت22	35	1,00	5,00	4,2857	,92582
ت23	35	2,00	5,00	4,5714	,77784
ت24	35	2,00	5,00	4,5714	,73907
ت25	35	1,00	5,00	4,5714	,85011
ت26	35	3,00	5,00	4,6857	,52979
ت27	35	3,00	5,00	4,6571	,68354
ت28	35	3,00	5,00	4,6857	,58266
ت29	35	1,00	5,00	4,4571	1,14642
ت30	35	1,00	5,00	4,2857	,85994
ت31	35	1,00	5,00	4,5714	,94824
ت32	35	1,00	5,00	4,4000	,91394
N valide (liste)	35				

المتوسطات والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ا1	35	1,00	5,00	3,8857	1,18251
ا2	35	1,00	5,00	3,8857	1,07844
ا3	35	1,00	5,00	3,9143	1,03955
ا4	35	1,00	5,00	3,9143	1,03955
ا5	35	2,00	5,00	4,1143	,99325
ا6	35	2,00	5,00	4,2286	,84316
ا7	35	2,00	5,00	3,9714	,85700
ا8	35	2,00	5,00	3,8000	,96406
ا9	35	2,00	5,00	3,6857	,79600
ا10	35	2,00	5,00	3,9429	,96841
ا11	35	2,00	5,00	4,3429	,76477
ا12	35	2,00	5,00	4,3429	,93755
N valide (liste)	35				

نتائج ارتباط المحور الأول

		t1	ت1	ت2	ت3	ت4
t1	Corrélation de Pearson	1	,578**	,441**	,551**	0,292
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,008	0,001	0,089
	N	35	35	35	35	35
ت1	Corrélation de Pearson	,578**	1	,754**	,780**	,563**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	35	35	35	35	35
ت2	Corrélation de Pearson	,441**	,754**	1	,769**	,436**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,000		0,000	0,009
	N	35	35	35	35	35
ت3	Corrélation de Pearson	,551**	,780**	,769**	1	,555**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000		0,001
	N	35	35	35	35	35
ت4	Corrélation de Pearson	0,292	,563**	,436**	,555**	1
	Sig. (bilatérale)	0,089	0,000	0,009	0,001	
	N	35	35	35	35	35
ت5	Corrélation de Pearson	,710**	,591**	,355*	,401*	0,186
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,037	0,017	0,285
	N	35	35	35	35	35
ت6	Corrélation de Pearson	0,092	0,288	0,213	0,302	0,327
	Sig. (bilatérale)	0,600	0,094	0,219	0,077	0,055
	N	35	35	35	35	35
ت7	Corrélation de Pearson	,349*	0,183	0,149	0,166	0,217
	Sig. (bilatérale)	0,040	0,294	0,393	0,341	0,210
	N	35	35	35	35	35
ت8	Corrélation de Pearson	,666**	,483**	0,154	,364*	0,114
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,003	0,376	0,032	0,513
	N	35	35	35	35	35
ت9	Corrélation de Pearson	0,260	0,165	-0,031	0,040	,336*
	Sig. (bilatérale)	0,132	0,342	0,862	0,818	0,048
	N	35	35	35	35	35

ت10	Corrélation de Pearson	,494**	0,256	0,083	0,287	,394*
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,137	0,634	0,095	0,019
	N	35	35	35	35	35
ت11	Corrélation de Pearson	0,223	0,054	-0,009	0,196	0,244
	Sig. (bilatérale)	0,198	0,758	0,958	0,259	0,158
	N	35	35	35	35	35
ت12	Corrélation de Pearson	0,311	0,214	0,175	0,256	0,255
	Sig. (bilatérale)	0,069	0,216	0,315	0,137	0,139
	N	35	35	35	35	35
ت13	Corrélation de Pearson	,738**	,413*	0,221	,343*	0,042
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,014	0,203	0,044	0,810
	N	35	35	35	35	35
ت14	Corrélation de Pearson	,858**	0,328	0,200	0,315	-0,012
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,054	0,250	0,066	0,945
	N	35	35	35	35	35
ت15	Corrélation de Pearson	,735**	,400*	0,128	,368*	0,159
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,017	0,464	0,030	0,363
	N	35	35	35	35	35
ت16	Corrélation de Pearson	,740**	0,246	0,046	0,256	0,076
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,155	0,793	0,137	0,662
	N	35	35	35	35	35
ت17	Corrélation de Pearson	,655**	0,262	0,244	,453**	0,111
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,129	0,157	0,006	0,524
	N	35	35	35	35	35
ت18	Corrélation de Pearson	,678**	0,158	0,274	,355*	0,043
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,364	0,111	0,037	0,805
	N	35	35	35	35	35
ت19	Corrélation de Pearson	,449**	0,237	-0,005	0,020	-0,029
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,170	0,976	0,909	0,870
	N	35	35	35	35	35
ت20	Corrélation de Pearson	,562**	0,087	0,266	0,058	0,095
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,620	0,122	0,740	0,588

	N	35	35	35	35	35
ت21	Corrélation de Pearson	,643**	0,223	,369*	0,249	-0,008
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,198	0,029	0,148	0,962
	N	35	35	35	35	35
ت22	Corrélation de Pearson	,497**	0,215	0,305	0,133	0,077
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,214	0,075	0,446	0,661
	N	35	35	35	35	35
ت23	Corrélation de Pearson	,513**	0,288	0,125	0,273	0,247
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,093	0,473	0,113	0,153
	N	35	35	35	35	35
ت24	Corrélation de Pearson	,592**	0,115	0,229	0,193	0,125
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,512	0,185	0,265	0,474
	N	35	35	35	35	35
ت25	Corrélation de Pearson	,745**	0,305	0,326	,371*	0,050
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,075	0,056	0,028	0,775
	N	35	35	35	35	35
ت26	Corrélation de Pearson	,524**	0,192	0,248	0,259	0,115
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,269	0,150	0,133	0,509
	N	35	35	35	35	35
ت27	Corrélation de Pearson	,590**	0,130	0,219	0,278	0,283
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,457	0,205	0,105	0,100
	N	35	35	35	35	35
ت28	Corrélation de Pearson	,692**	,414*	,473**	,591**	,361*
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,013	0,004	0,000	0,033
	N	35	35	35	35	35
ت29	Corrélation de Pearson	,718**	,394*	0,150	0,130	-0,109
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,019	0,391	0,457	0,533
	N	35	35	35	35	35
ت30	Corrélation de Pearson	,804**	,394*	0,329	,344*	0,083
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,019	0,054	0,043	0,637
	N	35	35	35	35	35
ت31	Corrélation de Pearson	,871**	,384*	0,217	,369*	0,045

	Sig. (bilatérale)	0,000	0,023	0,211	0,029	0,798
	N	35	35	35	35	35
32ت	Corrélation de Pearson	,850**	0,313	0,228	0,242	-0,011
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,067	0,187	0,162	0,951
	N	35	35	35	35	35

نتائج ارتباط المحور الثاني

		t2	1ا	2ا	3ا	4ا
t2	Corrélation de Pearson	1	,765**	,814**	,797**	,859**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	35	35	35	35	35
1ا	Corrélation de Pearson	,765**	1	,612**	,590**	,710**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	35	35	35	35	35
2ا	Corrélation de Pearson	,814**	,612**	1	,699**	,699**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	35	35	35	35	35
3ا	Corrélation de Pearson	,797**	,590**	,699**	1	,592**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	35	35	35	35	35
4ا	Corrélation de Pearson	,859**	,710**	,699**	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	35	35	35	35	35
5ا	Corrélation de Pearson	,654**	0,312	,589**	,494**	,466**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,068	0,000	0,003	0,005
	N	35	35	35	35	35
6ا	Corrélation de Pearson	,586**	0,292	,547**	,593**	,426*
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,088	0,001	0,000	0,011
	N	35	35	35	35	35
7ا	Corrélation de Pearson	,662**	,606**	,442**	,393*	,591**

	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,008	0,019	0,000
	N	35	35	35	35	35
8	Corrélation de Pearson	,554**	,418*	0,232	,423*	,393*
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,012	0,180	0,011	0,019
	N	35	35	35	35	35
9	Corrélation de Pearson	,420*	,336*	0,128	0,286	,429*
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,049	0,463	0,095	0,010
	N	35	35	35	35	35
10	Corrélation de Pearson	,668**	,559**	,388*	0,316	,521**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,021	0,064	0,001
	N	35	35	35	35	35
11	Corrélation de Pearson	,572**	0,240	,548**	,445**	,482**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,165	0,001	0,007	0,003
	N	35	35	35	35	35
12	Corrélation de Pearson	,652**	0,302	,564**	,514**	,544**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,078	0,000	0,002	0,001
	N	35	35	35	35	35

نتائج اختبار الفرضيات

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	t1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : t2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,093[a]	,009	-,021	7,86078

a. Prédicteurs : (Constante), t1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,838	1	17,838	,289	,595[b]
	de Student	2039,134	33	61,792		
	Total	2056,971	34			

a. Variable dépendante : t2

b. Prédicteurs : (Constante), t1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	41,514	12,197		3,404	,002
	t1	,046	,085	,093	,537	,595

a. Variable dépendante : t2