



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:/2022

رقم التسجيل الطالب (1): 191935070039

رقم التسجيل الطالب (2): 191935076167

رقم التسجيل الطالب (3): 191935076188

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

عبد الوهاب مغار

إعداد الطالبات:

-حسنا قريشي

-زيان سمراء

- فقيرش عزيزة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

أولاً الحمد لله رب العالمين الذي هدانا لهذا العمل واتمامه

أتوجه بشكري وتقديري إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد الوهاب أمغار
على كل توجيه وارشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز العمل من قريب أو
من بعيد.

الشكر والتقدير لهم جميعاً.

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون
إلى أعلى من أملك في هذه الدنيا إلى كان سبب لوجودي على هذه الأرض إلى
من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير إلى
التي أرجو قد أكون نلت رضاها
أمي الغالية صليحة أطال الله في عمرها
إلى من أدين له بحياتي إلى من ساندي وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي
إلى من أكن له مشاعر التقدير و الاحترام والعرفان
أبي بن هني أطال الله في عمره
إلى كل أفراد العائلة وأخص بالذكر أخوتي عزة، ريمة، صفية، أليسيا
و إلى الأرواح الغالية التي فارقتنا يوما وأحزننا رحيلها
إلى من مزقوا قلوبنا بفراقهم إلى من تركوا ثغرة في حياتنا لا يملأها سواهم
أخي الوحيد محمد نور اللهم أنر قبره ولا تحرمه من جنتك ولا رحمتك يا
أرحم الراحمين
إلى من ساعدني في هذا العمل على لوحة الكتابة لعبيدي حسين
كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد
الوهاب مغار

قريشي حسناء

إهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة
من قلبها إلى والدتي العزيزة "بوقرة سعودة".
إلى من تسعى وتشقى لأنعم بالراحمة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل
دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى
والدي العزيز "فقريش بوجمعة"
إلى من حهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي: العيد أسامة
وأخواتي: أمال، سهام
إلى زوجي العزيز إلى كل العائلة الكريمة أخص بالذكر "خالي أحمد بوقرة"
أحفظه الله ورعاه الذي كان لنا سند في حياتنا
إلى زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق
إلى من علموني حروفا من ذهني وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم
أساتذتي الكرام

عزيزة

إهداء

قال تعالى: "قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك الله جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم".

إلى روح أمي الغالية التي تعبتت من أجلي

إلى الذي بذل عمره وجهده وماله في سبيل تعليمي وتربيتي وأعطاني من حبه الكثير حتى

وصلت إلى ما وصلت عليه "أبي".

إلى أختي وإخوتي: إسمهان، لعلواني، حلیم

إلى كل معلم ومعلمة بذلوا أعمارهم في التعليم والعطاء

إلى كل من أنار شمعة في طريق العلم

إلى كل زملائي في الدراسة

سمراء

فهرس المحتويات

مقدمة:..... أ

الفصل الأول: الجانب النظري

- 1- اشكالية الدراسة..... 4
- 2- فرضيات الدراسة..... 6
- 3- أهداف الدراسة..... 7
- 4- أهمية الدراسة..... 8
- 5- المفاهيم الإجرائية للدراسة..... 8
- 6- الدراسات السابقة..... 9
- 7- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة..... 15
- أولاً- التمكين الإداري..... 15
- 1- مفهوم التمكين الإداري..... 15
- 2- المفاهيم المرتبطة بالتمكين..... 16
- 3- النظريات الإدارية للتمكين..... 17
- 4- أهمية التمكين الإداري..... 19
- 5- أهداف التمكين الإداري..... 20
- 6- مراحل التمكين..... 21
- 7- مستويات التمكين..... 21
- 8- خطوات التمكين..... 22
- 9- أبعاد التمكين الإداري..... 24
- 10- أساليب التمكين..... 26
- 11- فوائد التمكين الإداري للعاملين..... 27
- 12- خصائص التمكين..... 28

13-	نماذج التمكين الإداري.....	28
13-	معوقات التمكين الإداري.....	30
	ثانيا- الابداع التنظيمي.....	33
1-	مفهوم الابداع التنظيمي.....	33
2-	نظريات الإبداع.....	34
3-	أهمية الإبداع التنظيمي.....	36
4-	خصائص الإبداع التنظيمي.....	38
5-	أبعاد الإبداع التنظيمي.....	39
6-	مستويات الإبداع التنظيمي.....	40
7-	مراحل الإبداع التنظيمي.....	41
8-	معوقات الإبداع التنظيمي.....	43

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

	تمهيد.....	47
1-	الدراسة الاستطلاعية.....	48
1-1-	الخصائص السيكمترية.....	48
2-	الدراسة الأساسية.....	52
1-2-	منهج الدراسة.....	52
2-2-	مجتمع وعينة الدراسة.....	52
3-	خصائص عينة الدراسة.....	53
5-	حدود الدراسة.....	55
6-	أدوات الدراسة.....	55
7-	الأساليب الإحصائية المستعملة.....	56
	عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....	57

57.....	1-1- عرض نتائج الفرضية العامة.
58.....	1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى.
59.....	1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
60.....	1-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
62.....	ثانيا- تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
67.....	خاتمة.
69.....	قائمة المراجع.
72.....	الملاحق.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحالي العديد من التحولات المتسارعة، والتطورات المتداخلة التي تعود اساسا الى عملية مركبة لها ابعادها ومظاهرها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية المدفوعة بالعولمة والتكنولوجيا التي تطرح العديد من الفرص والتحديات لكافة المؤسسات من اجل الحصول على القوة التنافسية للبقاء والاستمرار والعمل بكفاءة وفعالية لمواجهة مختلف التغييرات، ولعل ما يميز ذلك هو الاعتماد على مختلف السياسات والأساليب الحديثة التي من شأنها تحقيق هذه النتائج.

ان امتلاك القوة التنافسية يساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها المرغوبة والاستجابة للتغيرات المستمرة والتكيف معها بسهولة، والتي تتم عن طريق التجديد المستمر في الأفكار والمشاريع التي تظهر من خلال اعتماد المؤسسة للسياسات التي من شأنها منح الفرص للعاملين على ابداء آرائهم وتسهيل عملية التواصل، والتي تتم من خلال التمكين الإداري الذي يعتبر التمكين من احدث المفاهيم التي تتردد في مجال تطور الفكر الإداري، بعد ان تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر الى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة حيث يعتبر مدخل التمكين ذو صلة بإتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

ان اعتماد المؤسسات لسياسة التمكين الإداري يفتح المجال أمام العاملين الى التطوير والابداع من خلال مختلف الابعاد التي تعتمدها هذه السياسة التي تظهر في التواصل الفعال والاعتماد على التحفيز الايجابي والتقدير للمجهودات المبذولة من طرف مختلف الأطراف داخل المؤسسة، هذا ما يفتح مجالا للإبداع والعمل على تحسين الافكار وتطوير مهارات الأفراد وتنميتها.

حيث ان الابداع التنظيمي متطلب لا بد منه داخل المؤسسة، اذ تسعى الى التميز في الأداء والمحافظة على النمو في بيئة تنافسية شديدة، كما ويعتبر هدفا للمنظمات وذلك بسبب حدة التنافس المحلي والعالمي في معظم المجالات للوصول الى الابداع الذي تسعى له.

واستجابة لمتطلبات هذا الموضوع فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى جانبين: نظري وتطبيقي مهدنا لهما بفصل تمهيدي، والذي قامت فيه الباحثة بعرض الإطار العام للدراسة بداية بتحديد الاشكالية ثم الأهمية فأهداف الدراسة بالإضافة الى عرض مفاهيم أساسية لمصطلحات الدراسة مرورا ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الجانِب النظري

1- اشكالية الدراسة:

يعتبر المجال الاقتصادي أحد أهم المجالات التي تركز عليها الدول، وتطور هذا الجانب يساعد بشكل كبير على تطور الدول والذي ينعكس بدوره على الجوانب الأخرى. ان تسارع وتيرة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم، إضافة إلى الانفجار المعرفي الذي شمل جميع المجالات خاصة الاقتصادي منها، كما أن انتشار مفهوم العولمة زاد من شدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية.

ان الرغبة المستمرة في التحدي والتطوير والنهوض بالمؤسسة الاقتصادية، كما وكيفا يلزم المؤسسات الاقتصادية على التطوير والتجديد في جميع مكونات المؤسسات الاقتصادية، كذلك مواكبة التطورات من أجل تحقيق أفضل النتائج في الأسواق من خلال زيادة الإنتاجية وتوفير الجودة والتنوع.

ويكون هذا من خلال الاستثمار السليم في العنصر البشري والذي يعتبر حجر الأساس في المؤسسة الاقتصادية.

وذلك عن طريق التركيز على الكفاءات والتكوين الجيد لها، بالإضافة إلى اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تمكنه من القدرة على تعزيز مكتسباته وتطويرها، إضافة إلى امتلاك المهارة على حل المشكلات بمرونة، وإيجاد حلول لها بطرق إبداعية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج.

ونجد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على تطوير مهارات العنصر البشري وإكسابه مهارات وأفكار تساعد على اتخاذ القرارات الملائمة واقتراح الحلول المناسبة هو التمكين الإداري والذي يعتبر عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وهو استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع

رؤية المنظمة وأهدافها طويلة الأمد. (البناء، 2015، ص 16)

وهذا ما يحدد للعامل واجباته وتعيينها بشكل صحيح وتحديد أدواره وتطويرها وتنمية مهاراته وكفاءاته، واستغلال قدراته بشكل جيد.

كما أن التمكين الإداري يساعد العامل على إبراز مهاراته وإظهار قدراته، كما يساعده على الإبداع والتطوير والتجديد على مستوى المؤسسة.

يتجلى انعكاس التمكين الإداري على قدرات الفرد ومهاراته ومدى قدرته على الربط بين هذه المهارات والتطورات الحديثة والخروج بنتائج أفضل، والتي تنعكس بالإيجاب على مردود المؤسسة وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة العمل داخلها، كما أن له دور وأثر فعال على مختلف الجوانب داخل المؤسسة والتي تسهل بذلك العمل والإنتاج وازدياد الرغبة في مواصلة العمل والتجديد فيه وإبراز القدرات بدرجة أكبر، ويظهر هذا من خلال عديد الدراسات في هذا المجال التي تبرز الأثر والدور الفعال للتمكين الإداري، منها دراسة **زهرة سليمانى 2020** التي توصلت إلى أن التمكين الإداري له أثر على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، هذا ما يؤكد أن التمكين الإداري يساعد على الانضباط والتركيز على العمل والرغبة المتواصلة والمتجددة في العمل والتي تنعكس إيجاباً وتبرز في الالتزام والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.

كذلك نجد دراسة كل من **بالساسي زاكي وشريفى سمية 2019** بعنوان أثر التمكين على الرضا الوظيفي والتي أكدت نتائجها على وجود أثر وعلاقة ايجابية وطردية بين التمكين والرضا الوظيفي، بالتالي تحسن جودة العمل والقدرة على التطوير والإبداع.

ودراسة **راضى جواد محسن (2010)** والتي درست العلاقة بين التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين والتي توصلت إلى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب متغيرات إبداع العاملين (روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل، كذلك دراسة **بوقادي احلام 2019** بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية وطردية بين التمكين الإداري

والإبداع التنظيمي والذي يتمثل في عملية توليد وتبني وتنفيذ الأفكار أو الممارسات الجديدة داخل المؤسسة (راضي، 2010، ص 66)

حيث أن مراعاة متطلبات الوظيفة ومسايرة التطورات الحاصلة والتحديثات في الأساليب والوسائل المعمول بها والتي يضمنها التمكين الإداري تساعد على الإبداع والابتكار والقدرة على حل الأزمات وتجاوز المشكلات بسهولة داخل المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه نطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الاداري والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

- هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الفعال والابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

- هل توجد علاقة بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

- هل توجد علاقة بين تدريب العاملين والابداع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

2- فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الاداري والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

2.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

3-أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وكذلك الإبداع التنظيمي و معرفة أبعادهما ومختلف عناصرهما .

- تحديد العلاقة بين التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي .

- تحديد العلاقة بين بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

- تحديد العلاقة بين بين الاتصال الفعال والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

- تحديد العلاقة بين بين تحفيز والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

- تحديد العلاقة بين بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

4-أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الموضوع في الدراسة النظرية والتطبيقية لمتغيري الدراسة المتمثلين في التمكين الإداري والإبداع التنظيمي، ويمكن حصرها في:
- تقديم إطار نظري للمتغيرين (التمكين الإداري والإبداع التنظيمي) والتعريف بهما.
 - تزويد المسؤولين والمدراء والموظفين بالمعلومات الخاصة بكل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي والأثر الايجابي لهما على مردود المؤسسات.
 - زيادة الوعي للمسؤولين والمدراء حول مفهوم كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
 - الإثراء المعرفي وتوضيح مدى مساهمة التمكين الإداري في زيادة الإبداع التنظيمي لدى الموظفين.
 - تقديم اقتراحات وحلول مناسبة تساعدهم على تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسة ومدى تحقيقه للإبداع لدى الموظفين ما يساهم في تطوير المؤسسة.

5-المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- 1-**التمكين الإداري:** إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلكياً. (الردادي، 2013، ص 13)
- 2- **الإبداع التنظيمي:** قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة(بروبي، 2011، ص74)

إجرائيا: هي مجموع الدرجات المتحصل عليها من قبل الأفراد عينة الدراسة من خلال تطبيق أداتي الدراسة المتمثلة في استبانة التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.

6-الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بالمتغير الأول (التمكين الإداري)

1-دراسة زهرة سليمان(2020):

بعنوان: أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ببسكرة-

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز وكذا مستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة على مستوى الالتزام التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على عينة قدرت ب (58) من إطارات مؤسسة سونلغاز، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي.

3-دراسة عيسات، فاطمة الزهرة(2016):

بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري بالمؤسسات الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، على عينة قدرت ب (147) من عمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية.

3-دراسة الراددي، أمينة سليم سالم (2012):

بعنوان: التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وتوضيح العلاقة بينهما، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي على عينة من المشرفين التربويين العاملين في قطاع الإشراف بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهم 230 مشرفا تربويا.

وقد توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية إلى النتائج التالية:

-أن مستوى ممارسة محاور عملية التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين كانت بدرجة عالية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين وهي علاقة طردية.

4- دراسة راضي، جواد محسن(2010):

بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد -

حيث هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز وإبداع العاملين الذي يشمل على: روح المجازفة والمرونة والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل،

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية قدرت ب(37) موظفا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.

الدراسات الخاصة بالمتغير الثاني (الإبداع التنظيمي)

1-دراسة مراكشي محمد لمين (2020):

بعنوان: دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، من خلال دراسة حالة مؤسسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز)، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة التي قدرت ب 102 فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبعد التحليل الإحصائي للمعلومات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن إدارة المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لتطوير رأس مالها الفكري مما انعكس سلبا وأثر بشكل كبير على إبداع الموارد البشرية العاملة بها.

2- دراسة الزغول سائدة زياد فواز(2020):

بعنوان: الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم شمال الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبيان، على عينة قدرت ب ، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن مستوى تبني الإبداع التنظيمي كان مرتفعا.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع التنظيمي في جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع العمومي لإقليم الشمال في الأردن.

3- دراسة تويقر رحمة(2015):

بعنوان: أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات العاملين في مؤسسة نפטال-فرع الوقود- سكيكدة نحو مستوى الرأس المال الفكري السائد، والتعرف أيضا على مستوى الإبداع التنظيمي السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى الإطارات العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة على عينة من العاملين في مؤسسة نפטال -في الوقود- سكيكدة والتي قدرت ب 62 إطار، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن مستوى اهتمام المؤسسة برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بنفس المؤسسة مرتفعا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة السائد في مؤسسة نפטال -فرع الوقود- سكيكدة لمتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

4- دراسة العلي، ريتا موسى عبد الله(2013):

بعنوان: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة.

حيث هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة على عينة قدرت ب 46 فردا، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تساهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا الزبائن.

-واقع مفهوم ومحاور الإبداع التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة يشير إلى مدى أهمية وحساسية هذا العنصر لهذه المنظمات، إذ أنه في الغالب يشكل الفيصل في الميزة التنافسية التي تميز هذه المنظمات في الخدمات والحلول الإبداعية التي تقدمها للسوق.

-تبين الدراسة بأن جوانب الإبداع التنظيمي تتميز بالجانب العملي وتضعف قليلا في الجانب البشري.

-يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر وغير مباشر نتائجها المالية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، توصلنا إلى ما يلي:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

-هناك اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في معالجتها للجانب النظري الخاص بمتغيري الدراسة (التمكين الإداري، الإبداع التنظيمي)

-هناك اتفاق في المنهج المعتمد في الدراسة وهو المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمسحي.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

-مجتمع البحث.

-الزمان والمكان.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها قد ساعدت في اعطاء خلفية نظرية

لمتغيرات الدراسة.

7- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: التمكين الاداري:

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على العديد من الوسائل والأساليب الحديثة والتي تكفل سير النشاط الاقتصادي داخلها بسهولة ومرونة، والذي يضمن بدوره تحقيق أفضل النتائج داخل الأسواق، اضافة الى أنه يضمن السير الحسن للأعمال ما يحقق تكاملاً بين مختلف أفرادها وأجزائها، وقد تعددت الأساليب الحديثة والتي تساعد على نجاح المؤسسة منها التمكين الاداري الذي يعتبر من أحدث الأساليب المعتمدة التي تعمل على تحسين وتنظيم الوظائف المتعددة داخل المؤسسة.

1- مفهوم التمكين الاداري:

لغة: يعني به ابن منظور (1995) المقدرة و الاستطاعة والتمكين لغة في المعجم الوسيط (2001) يعني مكن له في شيء أي جعل له عليه سلطانا و (امكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة و يسر عليه هذا وقد ورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997) حيث ان (مكن) الشيء أي قوى ومتن ورسخ استمكن من الامر أي قدر و استطاع عليه. (القحطاني، 2015، ص13) اما اصطلاحاً: فقد تعددت التعاريف حول مصطلح التمكين فهناك من عرفه على انه:

" أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين و المنظمة ". (

الحيان، 2016 ، ص 12)

و هناك من نظر إليه على انه "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء

المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة و اهدافها طويلة الأمد (البناء، 2015، ص 16)

ولقد أشار البغدادي و الحدراوي للتمكين بأنه " شعور بملكية العمل و الالتزام الذي يتحقق من خلال القدرة على اتخاذ القرارات التي يكون للفرد فيها مسؤولية ويمكنه من المساهمة و التفكير وليس باعتباره زوجا من الايدي يفعل ما يقوله الاخرون " البغدادي و الحدراوي، 2013، ص 130)

2-المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

2-1- التمكين والتفويض: بشكل عام، يمكن القول بأن التمكين مختلف تماما عن التفويض، لكون التمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث تجد أن التفويض مرتبط بتفويض المستوى الأعلى للمستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض، وليس بالمفوض إليه، بينما نجد اختلافا عن التمكين حيث يتوفر للمستوى الأدنى صلاحيات أكبر للمبادأة في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني (العبد الله، 2018، ص 17-18)

2-2- التمكين والاثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطته الوظيفية بجانب الاستقلالية الحرة للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (بوسالم، 2013،

ص37) 2-3 التمكين والمشاركة: يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة، وبعض الباحثين يذهب إلى أنها مفاهيم مترادفة، إلا أن ثمة تشابكة مفاهيمية غامضة فيما بينها، ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول بأن مفهوم التمكين يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين، بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين، فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل (البريدي و الرشيد، 2012، ص 169)

3-النظريات الإدارية للتمكين:

3-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الو.م.أ في نهاية في 19 وبداية ق 20 أي أن نظرية تمكين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع القرارات إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية (اندرواس و معاينة، 2008، ص 129).

3-2- نظرية الحاجات (Moslow) : الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين وأفضى إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة تتعلق ب (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع واثراء العمل).

3-3- نظرية (y) ل (Douglos . Mc Gregor) :

خطوة مهمة اتجاه التمكين حيث تأثر صاحبها بكل من " إلتون مايو " و " ماسلو " فقدم إضافة جيدة من خلال أن (x) تنظر إلى العامل على أنه كسول ويفتقد لروح المبادرة ويتحمل المسؤولية وهذا لا يؤدي إلى التمكين ، بينما (y) يرى في مسؤولية حب العمل

وروح المبادرة والرقابة الداخلية (self - control) على هذا الأساس فإن المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين بمنح العمال مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع والتفوق وتحقيق الذات (بوسالم، 2015، ص 8) .

3-4- نظرية (Chris Agybis):

" الشخصية البالغة " فقد مثلت خطوة مهمة اتجاه التمكين منذ عام 1957، وترى أن كل من المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل (بوسالم ، 2015 ، ص 9) .

ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل ، يعود في مجمله للممارسات الإدارية التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر (الوادي، 2012، ص 39) .

3-5- نظرية ماري باركر فوليت Mary porkerfollet : لقد وصف Peter

Drucker ماري باركر فيوليت أن أفكارها سبقت زمانها بعقود طويلة، لقد كان صوت follet الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان layer يدعي بأن الإدارة العلمية فإن follet كانت كما يصفها Peter بأم الإدارة . فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة حية على أخرى ، وأكدت أمسية الحرية في التعبير وأهميته التعلم لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من

واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف

وقد امنت follet بدور الموظف في المنظمة كمالك لها لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية اتجاه العمل واتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعدهما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل (الموظف المالك) Ownership Employ والمشاركة في الربح والمشاركة في المكاسب وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني على أي حال كانت أفكارها متميزة ومتقدمة (ملحم، 2009، ص27)

3-6- نظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع .

3-7- نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

3-8- نظرية Z: تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق

4- أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في:

- 1-كونه عامل مهم ومفتاح أساسي للتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- 2-يعمل التمكين الإداري على توفير فرصة تطوير مهارات الأفراد.
- 3-يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة.
- 4-يجعل التمكين الإداري المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

- 5- يشعر التمكين الأفراد بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الانجاز.
- 6- يمنح التمكين الأفراد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- 7- يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير الأفراد وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
- 8- يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (باقيس، 2013، ص 18)

5- أهداف التمكين الإداري:

- يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف
- 1- إطلاق الطاقات البشرية الغير مستخدمة، والتي قدرت حسب الكثير من الدراسات من (50) بالمائة من طاقات الأفراد الإبداعية الكامنة.
 - 2- زيادة إقبال الأفراد على التدريب والتعلم، ومن ثم الرفع من قدراتهم الإبتكارية والإبداعية يتزايد مساهماتهم الفكرية.
 - 3- زيادة رضا الأفراد عن عملهم ووظيفتهم، وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقبل الصراع بين الإدارة والأفراد، من خلال توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها، بفضل عمل الفريق ودعم القوة الممنوحة لهم، مع تقليص الرقابة والتحكم، لتحقيق إنتاجية.
 - 4- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
 - 5- تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية وعدم انشغالها بالأمور اليومية.
 - 6- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، وجعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، مع زيادة النقود الفعال لفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامها، من خلال التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل والأزمات.
 - 7- جعل الأفراد يؤتون أعمالهم حرية أكثر وواقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف. (تلحوح،

2013، ص ص 41 - 42)

6- مراحل التمكين:

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي:

6-1 مرحلة التهيئة المبدئية: فيها يتم تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

6-2 مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحلها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

6-3 مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

6-4 مرحلة التطوير: يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم. (الدوري وصالح، 2009، ص 144)

7- مستويات التمكين:

يرى لاشلي (Lashley) أن تمكين العاملين يتم عبر مستويات، حيث أنه هناك

ثلاثة مستويات رئيسية لتمكين العاملين وهي:

7-1 التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation :

ويهتم هذا الأسلوب بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل في الغالب هي من صلاحيات المسيرين ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين العاملين

من اتخاذ قرارات ضمن مجموعات العمل المستقلة وكل ما يتطلبه التدريب والاثراء الوظيفي . حيث تقوض المنظمة بعض من القرارات للعاملين التي تكون في المنظمات

التقليدية من بين أهم عناصر الإدارة ولها أهمية عظمى للمنظمة . 1

7-2- التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement ويهتم

هذا الأسلوب من التمكين بتجربة العاملين ضمن نطاق مهامهم وذلك من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، وهنا يكون للمدراء سلطة اتخاذ القرار النهائي مرورا بمشاركة العاملين آرائهم والمعلومات عن طريق عقد الاجتماعات الدورية التي تكمن من الحصول على معلومات مسترجعة وبالتالي المساهمة في حل المشكلات.

7-3- التمكين من خلال الالتزام Empowerment through com mitment :

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة من خلال الأجور والتدريب والتعلم.(السكرانة وآخرون، 2014، ص 51)

8- خطوات التمكين:

يعتبر التمكين عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:
8-1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: من خلال هذه المرحلة يقرر القائد لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج سواء كان من أجل:

-تحسين خدمة العملاء.

-رفع مستوى الجودة.

-زيادة الإنتاجية.

-تنمية قدرات ومهارات العاملين.

-تخفيض عبء العمل عن القادة.

8-2- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

يجب أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للقادة وموظفيهم تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل مباشر. (صراب، 2012، ص 40)

حيث تكمن أهمية هذه الخطوة في رسم حدود بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه.

8-3- اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على القادة إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل (المعاني، 2011، ص 145)

8-4- تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. (السكرانة، 2010، ص 324)

إن عمل الفرد داخل الفريق له انعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفردا.

8-5- التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة، تتعلق بحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل إلخ (السكرانة، 2010، ص 325)

8-6- توفير المعلومات:

يحتاج المرؤوسون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، والتي تساعدهم في فهم وظائفهم و فرق العمل التي يشاركون فيها. لذا يجب أن توفر للموظفين فرصة الوصول إلى هذه المعلومات. (المعاني، 2010، ص ص 145-146)

حتى يتمكن المرؤوس من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لابد لها وأن تمده بالمعلومات التي يحتاجها .

8-7- التغذية العكسية:

وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة، والعمل على تلافي جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات والاعتراف بإنجازات العاملين وحفزهم عليها.

(المعاني، 2010، ص 146)

9- أبعاد التمكين الإداري:

هنالك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري وتتضمن الآتي:

9-1- تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح الأفراد لهم القدرة في التأثير على القرارات المستندة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدات العملي، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تعيها في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تأمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتعويض.

9-2- الاتصال: يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الأفراد، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، إلا أن عرض المعلومات الحساسة للأفراد حول الحصة السوقية و فرص

النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة التمكين وهناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين هما معلومات حول رسالة المؤسسة ومعلومات عن الأداء.

9-3- فرق العمل: إن الأفراد الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم أنه يمكنهم العمل معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستويات عالية من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقام التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

9-4- التدريب: يتطلب تمكين الأفراد توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير الأفراد لكي يتزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية، كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن الأفراد من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المؤسسات الكبيرة.

9-5- التحفيز: يعبر الحافز عن مجموعة العوامل التي تحرك قدرات الأفراد لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعروهم بالرضا والثقة، يرفع روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية. (تلحوح، 2013، ص 46)

10- أساليب التمكين:

10-1- أسلوب التمكين من خلال القيادة: يلعب المدير دورا هاما في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية تمكين الإداري، وإن دور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها.

10-2- أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تخويل العامل لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لابد من استجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه " تمكين الذات " ، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن " التمكين " عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

10-3- أسلوب تمكين الفريق: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال والتعاون سوية التمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

10-4- الأسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.

10-5- الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوباً واحداً من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافياً لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.
(عيسات وجميل، 2016، ص ص 308-309)

11- فوائد التمكين الإداري للعاملين:

تناول العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، وأن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال المديرين والزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، وتتمثل فوائد التمكين الإداري في:

- 1- تحسين نوعية الخدمات وجودتها.
- 2- ضمان فعالية المنظمة.
- 3- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة.
- 4- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها .
- 5- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية .
- 6- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال .
- 7- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

8- يعزز التمكين الإيجابي لدي العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.(الضفييري، 2018، ص ص 401-402)

12- خصائص التمكين:

تتمثل خصائص التمكين فيما يلي

1-يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم.

2- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات.

3-يستهدف تمكين المديرين والعاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

4- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

5- المشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشاكل وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال(الجعبري، 2018، ص 16)

13- نماذج التمكين الإداري:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف تعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

13-1- نموذج (anungo.onger & K.C): عرف هذا النموذج التمكين كمفهوم

تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف

التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وقد حدد (anungo.onger & K.C) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن :

- المرحلة الأولى وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بن العاملين.

- المرحلة الثانية وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

- المرحلة الثالثة وهي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر : المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية،

- المرحلة الرابعة وهي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- المرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

13-2- نموذج (arris.ayerlien and H.B): وهذا النموذج يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي : القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات ، المسائلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة ، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

12-3- نموذج (elthouse.homas and V.T): حدد هذا النموذج أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري حيث شعر الكاتبان أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين، وهذه الأبعاد تمثلت في التأثير الحسي أو الإدراكي في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ اتجاه مهمة معينة، وتناول البعد الثاني الكفاية وهي شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه ، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد وذو جودة ، أما البعد الثالث فقد تمحور حول إعطاء معنى للعمل يتمثل في أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه سيؤدي رسالة ذات قيمة، أما البعد الرابع والأخير فقد تمثل في الاختيار ، حيث يمثل شعوراً بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

4- نموذج (H.B and eyerlien.arris model of empowerment): لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والتي تعني إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهام وصنع القرارات ذات العلاقة ، والمساءلة حيث تعني تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهام الواجبة ، أما القدرة فهي تمثل امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهام (الجعبري، 2018، ص ص 26-28)

13- معوقات التمكين الإداري:

يقف أمام عملية التمكين الإداري للعاملين في أي منظمة معوقات وعوائق وتحديات والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين الإداري وقد تم تقسيم هذه المعوقات كما يلي:

13-1- معوقات شخصية:

1. عدم الرغبة في التغيير .
2. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
4. خوف العاملين من تحمل المسؤولية .
5. ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت .
6. ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين .

13-2- معوقات اجتماعية وثقافية:

1. الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل .
2. تفضيل التقليد على التغيير والتجديد .
3. إتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع .
4. الخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع .
5. التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى .
6. ذوبان الفرد في الجماعات وإهمال مواهبه وقدراته .
7. عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي .

13-3- معوقات اقتصادية:

يعتبر تدني المستوى الاقتصادي عائقاً في انخفاض مستوى الإبداع الفردي والمؤسسي على حد سواء، إذ أن المال هو عصب الحياة وأن تدني مستوى الدخل يقف عائقاً أمام رب الأسرة على إشباع حاجاتها الأساسية، فالتدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات المديونية الخارجية، يترتب عليها آثار سلبية في مجالات التعليم وبالتالي على الإبداع . رابعاً: معوقات إدارية: كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري ومن أهمها:

1. مقاومة الإبداع من خلال الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل .
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم .
3. سوء المناخ التنظيمي .
4. عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة (الجعبري، 2018، ص ص 30-31)

ثانيا: الابداع التنظيمي:

توسعت المفاهيم الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية، وشملت العديد منها، والتي تهدف كلها إلى تطوير المؤسسة والنهوض بها، منها الإبداع التنظيمي الذي يعتبر عنصرا مهما، والذي يخلق طابعا خاصا بالمؤسسة المعنية، فقد أصبح حاجة ملحة وضرورية والذي يساعد على التميز والاستمرارية والتطور من حيث الأفكار، وبالتالي تحقيق مكانة مميزة وريادة في الأسواق، ومواجهة التحديات والتكيف معها.

1- مفهوم الابداع التنظيمي:

1-1- الإبداع:

لغة: ان أصل كلمة ابداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة.

اصطلاحا: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه عمل مفيد. وعرفه روبنز (Robbins) القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها. (السكرانة، 2011، ص ص 16-17)

1-2- الابداع التنظيمي:

هو عبارة عن تبني فكرة أو أسلوب جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من ثلاث الأنواع. (الفاعوري، 2005، ص 25)

عرفه (ROBBINS , 1993) بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق ذي قيمة. (خصاونة، 2011، ص 33)

عرف (Robbins , 1993 , P) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في

المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية ، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين ، والأنظمة الإدارية .

وعرفه هيجان (1999، ص. 8) بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور منتج أو فكرة أو خدمة أو ممارسة جديدة يمكن تبنيها سواء من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها من قبل متخذي القرار ، بحيث يتم من خلالها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو في عملياتها أو مخرجاتها.

وعرفه age.H (1999, p599) على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.(خصاونة، 2007، ص 12)

2- نظريات الإبداع:

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

1-2- نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي : فجوة أداء، عدم رضاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في

البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد ، أو وجود معايير أداء عالية) .

2-2- نظرية (talker.urns & S.B 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

2-3- نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

2-4- نظرية (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من M. & arch & S.S imon S.S، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

2-5- نظرية (iken.A & ang.H 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (M. arch & imon.S).

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

-مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

-الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

2-6- نظرية (saltman & other.Z 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (iken.ang & A.H) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.(العزاوي، 2011، ص 61)

3-أهمية الإبداع التنظيمي:

يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بأن هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإداراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية:

1- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجبات البيئية التي واجهت ، وما زالت تواجه المنظمات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة

لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية ولإيجاد وتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة

2- ازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

3- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين، مما فرض ذلك على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنها والبقاء في السوق.

4- ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

5- زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى إكساب المستهلك زيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعية الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات، وبالتالي تنعكس على المنظمات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك، إضافة لذلك فإن المستهلكين يطلبون معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات، والمنظمات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين، سعياً وراء كسب رضاهم، ويعتبر الإبداع أحد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو المستهلك نوعاً من التغيير والإضافات، وكسر حاجز الروتين.

6- المسؤولية الاجتماعية: ونظراً لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظمات والعاملين فيها، فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعياً

ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم وذلك انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية. (خصاونة، 2007، ص ص 19-20)

4- خصائص الإبداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي بالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

- يلعب رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع (الجبيري، 2009، ص ص 21-22)

5- أبعاد الإبداع التنظيمي:

كثيراً ما تصطدم المنظمات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية بالبيئات المحيطة وعوائقها، وصعوبة التعامل معها تحتاج الإدارة فيها على انتهاج الأساليب الحديثة لمواكبة التطورات الحاصلة، فلا شك أن الأساليب الإدارية التقليدية لا تجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات الراهنة، وبالتالي لا تستطيع التكيف مع الأحداث، والاستجابة لمتطلباته. والمطلوب هو قدرة المنظمات على اكتشاف المؤهلات والكفاءات الإبداعية التي تنتشلها وتخرجها من الأزمات، وتعطيها ميزة تنافسية، وتساهم في بقاءها واستمراريتها، لذا تعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي لديها، والتركيز على إيجاد الأفكار الخلاقة وغيرها من الأساليب الإبداعية، وتظهر أبعاد الإبداع التنظيمي في:

5-1- الأصالة: تعني إيجاد الغير مألوف للمدى البعيد سواء منتج أو خدمة أو أسلوب أو نهج، واستخدام الأسلوب الذكي لإدارة العمليات والأنشطة، وإن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير مألوفة، وبعيدة المدى.

5-2- الطلاقة: تعني القدرة المنظمة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل عند الاستجابة السريعة لمتغير ما، والسرعة في انتهاجها، وهي عملية لتقديم المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم بطرق إبداعية.

5-3- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الأفراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الأزمات المختلفة، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.

4-5- المخاطرة: وتعني الأخذ بزمام المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها، الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المنظمات.

5-5- المرونة: تعني التنوع أو الاختلاف بالأفكار أو الطرق أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة، وقدرتها على التغيير مسار تفكير العاملين فيها وفقاً لما يتطلبه الموقف.(الحميش، 2019، ص ص 18-19)

6- مستويات الإبداع التنظيمي:

في المنظمات ويشمل ثلاثة أنواع من أنواع الإبداع :

6-1- الإبداع على مستوى الفرد: ما ينتج عن أفكار فردية فمن يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، إستناداً إلى (nickii.reitner and K.K, 1992) فإنه يمكن زيادة هذه السمات من خلال:

- المعرفة: كلما بذل وقت أكثر لإتقان العمل زادت السمات الإبداعية.

- التعلم: التعلم من خلال التأكيد على المنطق يعيق الإبداع.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس من يكون عالي الذكاء، ولكن لديه القدرة على التعامل بمرونة.

- الشخصية: الشخصية المستقلة، المثابرة، حب المخاطرة وعالي الدافعية وكذلك من لديهم احساس.

6-2- الإبداع على مستوى الجماعة: وينتج هذا النوع من الإبداع من خلال تفاعل مجموعة من القدرات الإبداعية كفريق عمل أو لجنة مشروع حيث يتم تبادل الأفكار، الآراء، الرأي والخبرة للخروج بولادة فكرة جديدة جماعية، وينتج الإبداع الجماعي بناء على عوامل أهمها:

- الرؤيا: من لديهم نظرة مستقبلية واحدة هم الأكثر قدرة على الإبداع.

- المشاركة الآمنة: إذا توافرت البيئة والمناخ الملائم لتشجيع الأفراد على التعبير بحرية يدعم الإبداع لديهم.

- الالتزام بالتميز في الأداء: مما يشجع الأفراد داخل المجموعة لإيجاد الحلول بشكل مستمر.

- تقديم الدعم والمؤازرة للإبداع: لا بد من أن يقدم الدعم ويأتي هذا الدعم من أفراد المجموعة أو الإدارة العليا.

6-3- الإبداع على مستوى المنظمة: ويمكن أن يتحقق هذا النوع من الإبداع إذا توافرت الشروط التالية:

- اليقين بأن الإبداع يحتاج إلى أفراد ذو تفكير عميق وكذلك توفر الرغبة لتعزيز هذه الأفكار وتطور المنظمة وذلك من خلال توسع إدراك ومشاركته في التدريب والندوات وغيرها.

- اكتشاف الطرق لحل المشكلات وبأسلوب إبداعي، من خلال ترويض الفكر وتشجيعه بطريقة أكثر مرونة وسلاسة وإخراجه عن المألوف في حل المشكلات وبحثا عن البدائل.

- ضرورة تطوير أي مهارات إبداعية أثناء التعامل مع المشكلات وحلها، لأن إبداع الفرد ما هو إلا طريق لتحقيق الإبداع في المنظمة ككل. (الزغول، 2018، ص ص 12-13)

7- مراحل الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

1- مرحلة الاهتمام (Interest): في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع ، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة ، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

2- **مرحلة الإعداد (reparation.P):** ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات .

3- **مرحلة الاحتضان (ncubation.I):** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي.

4- **مرحلة البزوغ والإشراف (Illumination.I):** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون . تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط .

5- **مرحلة التحقق (érification.V):** في هذه الرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها ، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا ، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها .

6- **مرحلة التقييم والتفصيل (valuation.laboration and E.E):** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة .

7- **مرحلة الاستعمال والانتشار (iffusion.tilisation and D.U):** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.(تويقر، 2015، ص 68)

8-معوقات الإبداع التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع التنظيمي وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية، كما يلي:

8-1- المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

8-2- معوقات من قبل المدير: إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع

- التنظيمي، ويشير (atner.k) إلى القواعد الآتية التي تشمل الإبداع التنظيمي:
- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا ينوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.

- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.

- السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعده تكرارا.

- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة

- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.

- تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية

البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات معدة مسبقا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك.

8-3- المعوقات التنظيمية: أهمها:

- الالتزام الحربي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.

- عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.

- المناخ التنظيمي غير صحي.

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ.

- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها،

- عدم توافر موارد اللازمة.

- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

- كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:
- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمدبرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
 - الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تفئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
 - الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التحديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تتعدم فرص الإبداع.
 - القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
 - غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع.
 - عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.
- 8-4- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقًا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلًا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعدًا في تعزيز الإبداع وتنميته. (الحراشة، 2006، ص 249).

الفصل الثاني

الجانِب التطبيقِي

تمهيد:

يهدف هذا الفصل من هذه الدراسة، إلى عرض مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها لتحقيق الأهداف المذكورة سابقا من هذه الدراسة، بعد الإلمام بالجانب النظري الذي مهد لنا مشكلة الدراسة، الفرضيات، وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى الفصل النظري ، وفي هذا الفصل بعنوان الجانب التطبيقي الذي من خلاله سعينا لتبيان المنهجية المتبعة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث يتمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات والتقنيات الملائمة لإمكانية إجراء الدراسة، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في خلال شهر مارس إلى غاية شهر افريل سنة 2022، وبعد الحصول على الموافقة لأجراء الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وحدة المسيلة، تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من الموظفين تم تحديدها بطريقة عشوائية بحيث بلغ عددهم 20 موظف من مجتمع الدراسة، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

1-1- الخصائص السيكومترية:

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء. (طويطي، 2018، ص. 141)

وبعدما تمت الاعتماد الاستبيان في شكله النهائي قمنا بإجراء الدراسة تجريبية للاستبيان على العينة الاستطلاعية، تضمن (20) فردا وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي للعبارات الاستبيان والصدق البياني لمحاور الاستبيان) والثبات كما يلي:

أولا/ الثبات:

1- ثبات استمارة التمكين الإداري:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ومحاوره ككل حيث بلغ 0,848 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم 1: يوضح ثبات ابعاد التمكين الإداري عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
6	0.743	تفويض السلطة
6	0.843	الاتصال الفعال
6	0.762	تحفيز العاملين
6	0.761	التدريب العاملين
24	0.848	التمكين الإداري

2- ثبات استبيان الإبداع التنظيمي

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ومحاوره ككل حيث بلغ 0,830 ومنه نستطيع القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم 2: يوضح ثبات استبيان الإبداع التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
10	0.830	الإبداع التنظيمي

ثانيا/ الصدق:

1- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التمكين الإداري:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاوره مع الدرجة الكلية له كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,716) كأعلى ارتباط كان بين بعد تحفيز العاملين والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,671) كأدنى ارتباط كان بين بعد الاتصال الفعال والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن مقياس التمكين النفسي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يوضح مصفوفة ارتباطات ابعاد التمكين الإداري مع درجته الكلية

معامل الارتباط بيرسون	
0,674**	تفويض السلطة
0,671**	الاتصال الفعال
0,716**	تحفيز العاملين

0,692**	تدريب العاملين
** دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)	

1- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الابداع التنظيمي:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان الابداع التنظيمي بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين محاوره مع الدرجة الكلية له أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وهي العبارات (1، 3، 5، 7، 8، 9، 10) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,741) كأعلى ارتباط كان بين العبارة 9 والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,470) كأدنى ارتباط كان بين العبارة 1 والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين جاءت الارتباطات بين عبارة استبيان الابداع التنظيمي مع الدرجة الكلية له دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) وهي العبارات (2، 4، 6) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,459) كأعلى ارتباط كان بين العبارة 6 والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,440) كأدنى ارتباط كان بين العبارة 4 والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن مقياس الابداع التنظيمي صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,459*	العبارة 6	0.470**	العبارة 1
0,632**	العبارة 7	0,446*	العبارة 2
0,659**	العبارة 8	0.537**	العبارة 3
0,741**	العبارة 9	0,440*	العبارة 4
0,550**	العبارة 10	0,704**	العبارة 5

2- الدراسة الأساسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صلاحية الأدوات للاستخدام، سعينا إلى متابعة الدراسة الأساسية، والتي بواسطتها يمكننا الوصول إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية.

2-1- منهج الدراسة:

عرّف (الدغيمي، 1997، ص 33) المنهج بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها".

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة لملائمته لها، والذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويقصد بالمنهج الوصفي "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (أبو القاسم عبد القادر عبد الله صالح وآخرون، 2001، ص. 10).

2-2-مجتمع وعينة الدراسة:

2-2-1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، المقدر عددهم (280) موظف.

2-2-2-عينة الدراسة:

نورد فيما يلي اختيار وخصائص عينة الدراسة.

01/ اختيار عينة الدراسة:

بعد معرفة وتحديد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، وفي هذا الصدد عرّف (الداهري والكبيسي، 1999، ص. 49) العينة بأنها "جزء من مجتمع معيّن يمثّل في خصائصه ذلك المجتمع اختصاراً للوقت والجهد والمال".

وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المجتمع الذي يتكون من (280) من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ونظراً لحجم العينة الكبيرة تم اختيار 10% من المجتمع كعينة لهذه الدراسة.

3- خصائص عينة الدراسة:

تقسم عينة الدراسة حسب متغيرات السن، الخبرة المهنية، الرتبة المهنية، نوضحه فيما يلي:

أ/ عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات (السن، الخبرة المهنية، الرتبة المهنية) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: يمثل مواصفات أفراد العينة الأساسية

النسبة %	التكرار		
73,3	22	ذكر	جنس
26,7	8	أنثى	
100,0	30	المجموع	
13,3	4	25 فأقل	الفئة العمرية
33,3	10	26-35 سنة	
36,7	11	36-45 سنة	
16,7	5	أكبر من 45 سنة	
100,0	30	المجموع	
6,7	2	متوسط	المؤهل العلمي
36,7	11	تقني	
53,3	16	جامعي	
3,3	1	دراسات عليا أخرى	
100,0	30	المجموع	
23,3	7	5 سنوات فأقل	أقدمية العمل
40,0	12	6-10 سنوات	
20,0	6	11-15 سنة	
16,7	5	أكثر من 15 سنة	
100,0	30	المجموع	
6,7	2	عامل مهني	طبيعة الوظيفة
93,3	28	موظف	
100,0	30	المجموع	

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه، يتضح أن أغلب أفراد العينة من البالغين من العمر أقل من 31-40 سنة وذوي خبرة 5 سنوات فأكثر أما بالنسبة لعدد القابلات فكان بالتساوي بين القابلات الرئيسة والقابلات المساعدات.

5-حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية التالية:

01-الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

02-الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والمقدر عددهم 30 موظف.

03-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

04-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة (من 2022/02/12 إلى غاية 2022/03/10).

6-أدوات الدراسة:

استبيان الدراسة الحالية حيث اشتمل على مقياس التمكين النفسي.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

01/ التكرارات والنسب المئوية.

02/ معامل الارتباط بيرسون

03/ معامل ألفا كرونباخ.

04/ المتوسط الحسابي.

05/ الانحراف المعياري.

06/ اختبار T-test.

07/ اختبار OneWay ANOVA.

عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز " وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 5: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في التمكين الإداري

والابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	التمكين الاداري		
*.428	1	معامل بيرسون	التمكين الاداري
0.01		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	*.428	معامل بيرسون	الابداع التنظيمي
	0.01	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.428) نلاحظ أنها قيمة متوسطة وموجبة أي أنه كلما زاد مستوى التمكين الاداري لدى أفراد عينة الدراسة كلما زادت معه الابداع التنظيمي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه "توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 6: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تفويض السلطة

والابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	تفويض السلطة		
0.352	1	معامل بيرسون	تفويض السلطة
0.056		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	0.352	معامل بيرسون	الابداع التنظيمي
	0.056	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.35) نلاحظ أنها قيمة ضعيفة ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن رفض الفرضية والقول بأن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه "توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الفعال والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 7: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في الاتصال الفعال

والابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	الاتصال الفعال		
0.137	1	معامل بيرسون	الاتصال الفعال
0.47		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	0.137	معامل بيرسون	الابداع التنظيمي
	0.47	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.137) نلاحظ أنها قيمة ضعيفة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن رفض الفرضية والقول بأن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه "توجد علاقة ارتباطيه بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 8: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تحفيز العاملين

والابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	تحفيز العاملين		
0.354	1	معامل بيرسون	تحفيز العاملين
0.055		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	0.354	معامل بيرسون	الابداع التنظيمي
	0.055	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.354) نلاحظ أنها قيمة ضعيفة ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن رفض الفرضية والقول بأن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

1-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه "توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الفعال

والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 9: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تحفيز العاملين

والابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي	تدريب العاملين		
0.292	1	معامل بيرسون	تدريب العاملين
0.118		مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	
1	0.354	معامل بيرسون	الابداع التنظيمي
	0.055	مستوى الدلالة	
30	30	حجم العينة	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.292) نلاحظ أنها قيمة ضعيفة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن رفض الفرضية والقول بأن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

ثانيا: تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

1- تفسير نتائج الفرضية العامة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "
وقد دلت النتائج من خلال الجدول رقم (18) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.
وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق.
وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة زهرة سليمان(2020) ودراسة الرادادي، أمينة سليم سالم (2012) و دراسة راضي، جواد محسن(2010) و دراسة الزغول سائدة زياد فواز(2020) ودراسة تويقر رحمة(2015) ودراسة العلي، ريتا موسى عبد الله(2013).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

ويرجع هذا إلى أهمية التمكين الإداري في المؤسسات باعتباره من الأساليب الإدارية الفعالة، وباعتباره وسيلة في استثمار المورد البشري واعتماده كأسلوب لتجاوز المعوقات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية او غيرها من المؤسسات، كما ويؤثر التمكين الإداري على العديد من الجوانب المختلفة في المؤسسة، والتي تتجلى في النظام والسياسات والأساليب المعتمدة بهدف تحقيق أفضل النتائج، كما وتؤثر على زيادة ابراز قدرات العامل وتنمية مهاراته وفتح المجال له للابداع والتفوق داخل المؤسسة ما يعود عليها بالنفع وما يساعد على ذلك اعتماد سياسة التمكين الإداري ودعم العمال بمختلف الوسائل والأدوات والتشجيع على الابداع وتطبيق مختلف الأفكار التي من شأنها الارتقاء بالمؤسسة وتطويرها.

2- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين

تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وقد دلت النتائج من خلال الجدول رقم (19) أن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي لم يتحقق. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة زهرة سليمان(2020) ودراسة الرادادي، أمينة سليم سالم (2012) و دراسة راضي، جواد محسن(2010)

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

أن تفويض السلطة لا يكون بالتنازل التام عن الصلاحيات والمسؤوليات من قبل المدير للعمال، بل تتم عن طريق التأثير والسيطرة القائمة على الاستجابة للقوانين الخاصة بالمؤسسة والتعاون المشترك بين مختلف الأطراف والعمال، ما يفتح المجال للعمال للابداع وابداء الآراء والأفكار بحرية وديمقراطية والتعاون والاشتراك في الوصول الى حلول وأفكار ومشاريع ابداعية، والتي تتم عن طريق الحرية الممارسة من قبل المدير للعمال والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم بحرية ما يفتح لهم المجال اكثر للإبداع بعيدا عن السيطرة والتقييد أو تبني أفكار أو مشاريع من خلال فرضها من قبل المدير أو متخذي القرار.

3- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين

الاتصال الفعال والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وقد دلت النتائج من خلال الجدول رقم (20) أن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية بين الاتصال الفعال والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي لم يتحقق.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة زهرة

سليمانى(2020) ودراسة الرادادي، أمينة سليم سالم (2012)

و دراسة راضي، جواد محسن(2010)

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

ان الاتصال الفعال بين مختلف اطراف المؤسسة من مدير ومشرفين وعمال ضروري ولا

بد ان يتم من فترة الى أخرى، غير انه لا يكون مسببا رئيسيا في تحقيق الابداع التنظيمي

باعتبار ان الابداع التنظيمي عبارة عن انتاج او ابتكار او تطوير فكرة تنتج عن اجتهاد

وابداع العامل رغبة منه في تطوير المؤسسة التي ينتمي اليها والتي تنتج عن المنافسة

الشديدة بين مختلف المؤسسات في الأسواق العالمية والوطنية التي تستلزم بذلك تطوير

الأفكار وتجديدها بصفة مستمرة، والاحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي ينتمي اليها

العامل وبالتالي بذل الجهد في سبيل تحقيق أفضل النتائج، وأن الاتصال ما هو الا همزة

وصل لا يصلح الفكرة أ المشروع

4- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين

تحفيز العاملين والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "

وقد دلت النتائج من خلال الجدول رقم (21) أن ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

وفي ضوء هذه النتيجة يمكن تقرير أن الفرض البحثي لم يتحقق.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة زهرة

سليمانى(2020) ودراسة الراداي، أمينة سليم سالم (2012)

و دراسة راضي، جواد محسن(2010)

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التراث النظري كما يلي:

ان رغبة العاملين في تحقيق أفضل المستويات والنتائج، والسعي الى تطوير مؤسستهم

والارتقاء بها داخل الأسواق ينتج عن احساسهم بالمسؤولية المهنية اتجاه مؤسستهم

ورغبتهم في تطويرها وبأقصى الجهود الممكنة التي من شأنها الوصول بالمؤسسة الى

أفضل المراكز، وليس رغبة فقط في نيل العلاوات والتحفيزات المادية فقط.

خاتمة

خاتمة

وفي الأخير نقدم لكم نتائج دراستنا الحالية التي كانت بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز" وذلك من أجل التعرف على العلاقة بين كل من التمكين الإداري والابداع التنظيمي، حيث تم اجراء الدراسة على العاملين بمؤسسة سونلغاز، من خلال اتباع الخطوات المنهجية اللازمة للتحقق من فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل الى النتائج التالية :

-توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والابداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

-ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

-ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

-ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين والابداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

ويرجع ذلك الى العديد من العوامل والظروف والتي تنطلق من الممارسة الفعالة والسليمة للقوانين الخاصة بالمؤسسة والاعتماد على مختلف الأساليب الادارية الحديثة التي من شأنها تطوير المؤسسة، وحفظ حقوق العاملين، وتطوير المؤسسة من خلال العمل على تطوير مهاراتهم وتبني أفكارهم وابداعاتهم ومساعدتهم على تجسيدها، ومواكبة للتطورات الحاصلة في الأنظمة الاقتصادية التي تعمل على انجاح المؤسسات من خلال التوافق الكلي بين مختلف أطراف المؤسسة والاحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي السعي المتواصل الى تطويرها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. باقيس، هدى بنت عمر بن عبد الله (2018): آلية التمكين الإداري، مذكرة ماجستير إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
2. البناء، حسين موسى قاسم (2015): أثر استراتيجية التمكين الإداري على عمليات إدارة المعرفة، القاهرة- الجزائر، جامعة الدول العربية.
3. بوسالم، أبو بكر (2013): دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
4. تلوح، سعيده (2013): التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
5. الجعبري، مكرم عبد المجيد (2018): التمكين الإداري وعلاقته بالابداع في شركة الاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل،
6. الحيان، فهد مانع فهد (2016): دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
7. الدوري، زكريا مطك؛ صالح، أحمد علي (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن.
8. الدولة.
9. السكارنة، بلال خلف (2010): دراسات إدارية معاصرة، ط2، دار المسيرة، الأردن.
10. السكارنة، بلال وآخرون (2014): تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات الصحية، تنمية الرفادين، المجلد 36، العدد 115.

11. الضفيري، سعد ماطر مزعل(2018): درجة التمكين الاداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الاسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية ، العدد 1.
12. عيسات، فاطمة الزهرة؛ جميل، أحمد(2016): العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية لعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7.
13. القحطاني، شائع بن سعد مبارك(2015): التمكين وعلاقته بالابداع الاداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الأمنية، مصر.
14. المعاني، أيمن عودة(2010): الادارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن.
15. ملحم، يحي(2009): التمكين مفهوم اداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الادارية المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان حول

التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الليسانس تخصص "علم النفس تنظيم وعمل" تم إعداد مذكرة بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة من عباراته وقراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما أن المعلومات المتقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. أشركم سلفا على تفهمكم وحسن تعاونكم باستكمال بيانات هذا الاستبيان. تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

إشراف الدكتور:

عبد الوهاب مغار

إعداد الطالبات:

- حسناء قريشي

- زيان سمراء

- فقيرش عزيزة

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية : 25 فأقل 26-35 سنة 36-45 سنة أكبر من 45 سنة
- 3- المؤهل العلمي :
- متوسط تقني جامعي دراسات عليا أخرى
- 4- أقدمية العمل : 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
- 11- 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 5- طبيعة الوظيفة: عامل مهني موظف

المحور الثاني: التمكين الإداري: فيما يلي عددا من العبارات للمتغير المستقل تمكين العاملين ضع علامة (x) في المكان المناسب لرأيك الشخصي.

الرقم	عبارات البعد الأول: تفويض السلطة موافق	موافق	محايد	معارض
1	تفوضني الإدارة بسلطات كافية لإنجاز مهامي الوظيفية.			
2	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية			
3	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي.			
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.			
5	تمنحني الإدارة الحق في التعامل مع المشاكل دون الرجوع إليها.			
6	لدي الحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا في الإدارة.			

عبارات البعد الثاني: الاتصال الفعال	موافق	محايد	معارض
-------------------------------------	-------	-------	-------

			7	توفر الإدارة قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.
			8	تملك المؤسسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر نظام معلومات سريع.
			9	تسهل الإدارة الحصول على مختلف البيانات والمعلومات
			10	يستطيع العاملون التواصل مع أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة.
			11	سهولة تبادل المعلومات بين العمال خاصة حول مشكلات العمل.
			12	تجد سهولة في التواصل مع مسؤولك في العمل.
			عبارات البعد الثالث: تحفيز العاملين	
معارض	محايد	موافق	13	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي بذلها في العمل
			14	اشعر بالعدالة في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة
			15	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات
			16	تقدر المؤسسة الجهود المبذولة من طرف العاملين
			17	يشعر العاملون في المؤسسة بالانتماء والعمل كالعائلة الواحدة
			18	تشجع المؤسسة التنافسية لدى الموظفين من خلال التحدي في العمل.
معارض	محايد	موافق	عبارات البعد الرابع: التدريب العاملين	

			19	تعطي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا لبرامج تدريب وتكوين العاملين.
			20	توفر إدارة المؤسسة كافة التسهيلات اللازمة لدعم تدريب العاملين وتحديد تكوينهم.
			21	تسمح المؤسسة لموظفيها بالاندماج في المسار التعليمي (الجامعي مثلا) لتلبية احتياجاتها.
			28	تتعاقد المؤسسة مع جهات خاصة بالتدريب والتكوين.
			29	يتم تقييم مخرجات التكوين والتدريب دائما ومقارنتها مع أهداف التكوين.
			30	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين لديها.

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي: فيما يلي عددا من العبارات للمتغير التابع للإبداع التنظيمي ضع علامة (X) في المكان المناسب لرأيك الشخصي.

الرقم	عبارات المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	موافق	محايد	معارض
يستند الإبداع على مدى توفر القدرات الإبداعية من خلال ما يلي :				
31	امتلاك العاملين لمهارات الحوار			
32	امتلاك العاملين لمهارات القدرة على الإقناع			
33	السرعة في إيجاد الحلول و معالجة المشكلات.			
34	تمتع العاملين بالجرأة على طرح الأفكار الجديدة .			
35	استعداد العاملين لتكييف أساليب العمل مع المستجدات والمتغيرات.			

			36	اهتمام العاملين بتممية السلوك الإبداعي وذلك من خلال خبرات الآخرين.
يستند الإبداع على مدى تبني الأفكار الإبداعية من خلال ما يلي :				
			37	تقبل المؤسسة الاقتراحات المقدمة من طرف العمال في حل المشكلات.
			38	تشجيع الإدارة المبادرات الفردية والجماعية التي تخدم إدارة المؤسسة
			39	توفر الإدارة الإمكانيات المادية و المعنوية اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة
			40	تعطي المؤسسة الحرية الكاملة للعاملين لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها للوصول إلى الإبداع.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

المسيلة في : 2022/03/09

إلى السيد: مدير مؤسسة سونلغاز

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثالث ليسانس

الشعبة: علم النفس التخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز

المشرف: عبد الوهاب مغار

1- اسم ولقب الطالب: قريشي حسناء رقم التسجيل 191935070039

2- اسم ولقب الطالب: فقريش عزيزة رقم التسجيل 191935076188

3- اسم ولقب الطالب: زيان سمراء رقم التسجيل 191935076167

في الفترة الممتدة من : 2022/03/09 إلى 2022/04/19

في الأخير لكم جينا أسعى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي
المختص بالانقضاءات الخارجية
الدكتور منصور قلال إبراهيم



كتوب
عبد الدين جعلاب

Téléphone / Fax
E-mail

(213) 0355353054
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس . الهاتف / الفاكس
البريد الإلكتروني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم: ا.ق.ع.ن.م.د.ع.ب.ا.ج.2022

المسيلة في: -6- 2022

ترخيص بإيداع مذكرة ليسانس

الموضوع: التصكيبة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التكنولوجي لدى
المصطلحين بصوتيات نسوتلغان
الدرجة: علم النفس المحاضر: عمل وتقديم وتيسير موارد للتشريع
إعداد فريق البحث:

- 1- حسناء قريبيشي رقم تسجيل 4919.35070039 منج الأول 1.1
- 2- هاجر بطل عزوزة رقم تسجيل 19.19350.76188 منج الثاني
- 3- زيارى مسعود رقم تسجيل 19.19350.76167 منج الثاني
- 4- منج

الأستاذ (ة) المشرف (ة) الرتبة: محاضر 3

أقرتني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية مبلغة الموسم الجامعي 2021/2022 وأسمح بإيداعه لإدارة القسم. وأوافق على إحالته للتقييم

رئيس القسم

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامتضاء المشرف (ة):



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/2020

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

إذا الممضى أدناه :

السيد(ة): حسينة قريبي

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010995045070006

الصادرة بتاريخ: 23-10-2018 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس وتخصصه: علم النفس تحت رقم التسجيل: 191935070039

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماجستير، مذكرة ماجستير أطروحة دكتوراه).

عنوانها:

التمكين الآحاري وعلاقته بالإبداع الففني في العاصفة
بمؤسسة سونلغاز

أصرح بشرقي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021-06-06

امضاء المعني(ة): Hanna

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرهي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): زيان بسمراء

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119992996003670000

الصادرة بتاريخ: 18.8.2021 عن دائرة: صمام الطلبة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل ونسب المواد البشرية تحت رقم التسجيل: 191935078167

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: التسكين الإداري والقياسي بإدراج التنظيمي لبيات العالين
شركة صوت افانز

اصح بشرهي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة هي: 2021 6 8

امضاء المعني(ة): [Signature]

المرجع، القرار الوزاري رقم، 933 المؤرخ في، 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

إذا المضى ادناه :

السيد(ة): قشريش عزيزة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): لهاية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11 999 09 96 00419 0004

الصادرة بتاريخ: 2018. 9. 17 عن دائرة: صيام الظاهرة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل ونسب الموارد البشرية تحت رقم التسجيل: 191935 076188

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة، دكتوراه) .

عنوانها: المشاكل الإدارية والاقتصادية في قطاع التوظيف لدى أصحاب المصالح
شركة الوفاق

اصرح بشرقي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2022 6 6

امضاء المعني(ة): [Signature]

المرجع، القرار الوزاري رقم، 933 المؤرخ في، 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.