

الرقم التسلسلي: /.....

رقم التسجيل: ط1: 161635087744

ط2: 1635088022

الموضوع:

أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في  
المؤسسات الاقتصادية  
دراسة تطبيقية على Algal Plus

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطالبين:

- سامي إبراهيم الخليل شباينة

- نور الدين جياب

خضعت للتقييم بتاريخ .../06/2021 أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
الظاهر ميمون	أستاذ محاضر أ	المسيلة	مقرا ومشرفا

السنة الجامعية: 2020/2021



أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في  
المؤسسات الاقتصادية  
دراسة تطبيقية على Algal Plus

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

الطاهر ميمون

إعداد الطالبين:

- سامي إبراهيم الخليل شبابحة

- نور الدين جياب

خضعت للتقييم بتاريخ .../06/2021 أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
الطاهر ميمون	أستاذ محاضر أ	المسيلة	مقررا ومشرفا

# مقدمة

## تمهيد

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون العامل مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به، حيث يؤدي ذلك إلى أنتكون المؤسسات على درجة عالية-من-الكفاءة-والفعالية.

حتى 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 ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

لجأت العديد من المؤسسات إلى الاهتمام بمواردها البشرية، عن طريق تبني العديد من الإستراتيجيات والأساليب، من بينها أسلوب تمكين العاملين الذي يعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل المهتمين بقضية الموارد البشرية.

يعني مفهوم التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم، دون التدخل المباشر من الإدارة بشكل رئيسي، بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

## 1- إشكالية البحث

في سياق ما تم ذكره، يمكننا طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الجوهرى التالي:  
ما هي العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في Algal Plus - المسيلة؟  
وتتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تمكين إداري في مؤسسة Algal Plus بالمسيلة؟
- هل يوجد إبداع للعاملين في مؤسسة Algal Plus بالمسيلة؟
- ما مدى وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين؟

## 2- فرضيات البحث

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:  
- نعم يوجد تمكين إداري في حدود ما تملكه مؤسسة Algal Plus؛

- نعم يوجد إبداع للعاملين في مؤسسة Algal Plus؛
- توجد علاقة تكاملية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وهذا لكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين.

### 3- أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث الحالي في أنه يعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، إذ يتناول مفهومًا مهمًا، وهو التمكين وارتباطه بأحد الجوانب التي تسعى بعض المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو الإبداع الإداري.

### 4- أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين و الإبداع الإداري؛
- التعرف على مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة Algal Plus؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات للإسهام في خلق بيئة مناسبة للإبداع الإداري بالتركيز على أبعاد التمكين؛

- توعية المسؤولين القائمين على هذا القطاع الحساس بأهمية تبني مفهومي التمكين والإبداع الإداري، وتطبيقهما كونهما يساعداً في تحقيق التطوير الإداري.

### 5- حدود البحث

- الحدود المكانية: مؤسسة Algal Plus بالمسيلة؛
- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة Algal Plus بالمسيلة؛
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة التطبيقية للبحث من 25 مارس 2021 - 20 من شهر ماي 2021.

### 6- منهج وأدوات البحث

- للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة الإشكالية وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، اعتمدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

### 7- دراسات سابقة

- أ- دراسة معن أحمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، - دراسة على شركة HP المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية،

2018، تمثلت إشكالية هذه الدراسة في السؤال الآتي: ما هو أثر التمكين الإداري في شركة HP على أداء الموظفين؟ وهل يحقق التمكين حافزا لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير "تقويض السلطة" و "العمل الجماعي والفرقي" و "التدريب" و "التحفيز" كأبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين في شركة HP في المملكة العربية السعودية، حول تأثير الاتصال الفعال" كأحد أبعاد تمكين العاملين في تأثيره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري في شركة HP المملكة العربية السعودية تعزي لمتغير المنصب الإداري" أو "سنوات الخبرة" و "المؤهل العلمي".

ب- دراسة يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريرج-، دراسة ب: مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي. الجزائر، ع 02، العدد - 01 جوان 2018 -

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات مجموعة بن حمادي ببرج بوعريرج-الجزائر، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (83) عامل، من مجتمع يضم جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر مؤسسات مجموعة بن حمادي والبالغ عددهم (257) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي، والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي)؛ وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ج- دراسة فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، BATICIM وحدة أم البواقي- مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.

تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الآتي: ما هو أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM عند مستوى دلالة 0.05؟

اكتسبت الدراسة أهمية بالغة، ذلك أنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل منظمات الأعمال بدءاً من القيادة (أسلوب التمكين) وصولاً إلى الإبداع، معتمدةً في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا وهي العنصر البشري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- هناك أثر للتمكين على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي؛
- هناك أثر للتدريب على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي؛
- هناك أثر لفرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي؛
- هناك أثر لتفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05 لدى موظفي في مؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي.

## 8- تقسيم البحث

سيتم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

يتناول الفصل النظري، ثلاث مباحث، تقسم كالتالي: المبحث الأول بعنوان التمكين الإداري، ويقسم إلى مطلبين، المطلب الأول يتناول ماهية التمكين الإداري، والمطلب الثاني يتناول أساسيات حول التمكين الإداري؛ أما المبحث الثاني فيتناول ماهية الإبداع الإداري، ويقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول مفهوم الإبداع الإداري وأهميته، المطلب الثاني يتناول مقومات الإبداع الإداري ومراحلها، أما المطلب الثالث فيتناول معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها؛ أما المبحث الثالث فيتناول دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، ويتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب أيضاً، المطلب الأول يتناول دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري، والمطلب الثاني يتناول دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري، والمطلب الثالث يتناول دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري.

الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي يتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الهيكل التنظيمي وعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، لنختم دراستنا هذه بخاتمة عامة تتضمن نتائج الدراسة متبوعة مقترحات وآفاق لدراسات مستقبلية.

# الفصل الأول

## الاطار النظري للدراسة

## المبحث الأول: التمكين الإداري المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، التي جاءت مع التغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية وبرز المجتمع المدني، فضلا عن تطور الفكر الإداري بشكل عام وبغرض تحديد مفهوم التمكين الإداري، قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري

### أولا- مفهوم التمكين الإداري

تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، إلا أنها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة<sup>1</sup>.

### 1- تعريف التمكين الإداري والمفاهيم المرتبطة به

**1-1- تعريف التمكين:** تعددت التعاريف حول مصطلح التمكين فهناك من عرفه على أنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيدا من السلطات في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة"<sup>2</sup>. وهناك من نظر إليه على أنه "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها طويلة الأمد"<sup>3</sup>.

### 1-2- المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

**أ- التمكين والتفويض:** بشكل عام، يمكن القول بأن التمكين مختلف تماما عن التفويض، لكون التمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث نجد أن التفويض مرتبط بتفويض المستوى الأعلى للمستوى الأدبي 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

<sup>1</sup> - رامي يدير عزمي، محمد فارس جودت، وحسن مروانة عفانة . التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23 (1)، 2015، ص 310.

<sup>2</sup> - فهد مانع فهد الحبان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة . عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016، ص 12.

<sup>3</sup> - حسين موسى قاسم البناء، اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الجزائر -مصر: نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، 2015، ص16.

الأدنى صلاحيات أكبر للمبادأة في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعمالين، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني<sup>1</sup>.

**ب- التمكين والإثراء 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<sup>2</sup>.

**ج- التمكين والمشاركة:** يخطط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين والإدارة التشاركية والمشاركة، وبعض الباحثين يذهب إلى أنها مفاهيم مترادفة، إلا أن ثمة تشابكات 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<sup>3</sup>.

## 2- خصائص التمكين

يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكن أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي<sup>4</sup>:

**2-1- التقرير الذاتي:** ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

<sup>1</sup>- معن احمد صالح العبد الله، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على HP في المملكة العربية السعودية -ماجستير إدارة أعمال(غير منشورة) ، الجامعة الافتراضية السورية. 2018، ص 17-18.

<sup>2</sup>- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة سطيف1، 2012-2013، ص 37.

<sup>3</sup>- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، ونورة بنت محمد الرشيد . مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة .دورية الإدارة العامة، 52 (2)، 2012، ص 169.

<sup>4</sup>- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورة- أطروحة ماجستير(غير منشورة)، العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.2008، ص 42.

2-2- الأهمية الذاتية: ويقصد بما إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم استشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظون به.

2-3- ثققتهم بأنفسهم؛ فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

2-4- قدرتهم على التأثير وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين كم، والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم، والاستفادة من ذلك كله.

بينما يرى عدد من الباحثين التمكين على أنه:

حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشمل<sup>1</sup>:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل بها.

ثانياً: مستويات وأبعاد تمكين الإداري

### 1- مستويات التمكين

وقد ذكرها بوسالم بشكل مختصر كالتالي:

- **المستوى الأدنى:** يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقاسم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

- **المستوى المتوسط:** ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

- **المستوى الأعلى:** ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- ياسين محجر، عبد الفتاح أبي مولود، وإسماعيل بحرية التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل. الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة ورقلة، 2013، ص 353-354.

<sup>2</sup>- أبو بكر بوسالم، المرجع السابق، ص 20.

- **التدريب:** إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة<sup>1</sup>.

والتدريب هو "جهد تنظمي مخطط يهدف لاكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولا لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

- **فرق العمل:** يشير مفهوم الفريق إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة<sup>3</sup>.

ويعرف فريق العمل بأنه "بمجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها"<sup>4</sup>.

- وتهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:
- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية؛
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية؛
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية؛
- الالتزام بتحقيق الأهداف؛
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها؛
- اتخاذ القرارات أكثر فعالية؛
- اعتماد نظام اتصالات جيد؛

<sup>1</sup> - علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، وسالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 9، 2009.

<sup>2</sup> - رولا نايف المعاطية، وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 96.

<sup>3</sup> - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 342.

<sup>4</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان - SC SEG - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر. 2007-2008، ص 84.

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عملياتها، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز<sup>1</sup>.

**ثالثاً: أساليب التمكين الإداري وأهميته**

**1- أساليب التمكين الإداري تتمثل أساليب التمكين الإداري**

**1-1- أسلوب التمكين من خلال القيادة:** يلعب المدير دوراً هاماً 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 العملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها.

**1-2- أسلوب تمكين الفرد:** إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل الصلاحية اتخاذ القرار، بل لا بد 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.

**1-3- أسلوب تمكين الفريق:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رامز يدير عزمي، محمد فارس جودت، وحسن مروانة عفانة، المرجع السابق، ص 310.

<sup>2</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص 51.

**1-4- 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.

**1-5- 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.

## 2- أهمية التمكين الإداري

تزداد أهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم<sup>1</sup>.

جاء التمكين ليحقق أهداف ثلاثة أطراف وهي<sup>2</sup>:

- بالنسبة للموظف فتمكينه يضمن له حقوقه وفرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمال تحقيقه أهدافه الخاصة ضمن الأهداف العامة للمنظمة؛
- بالنسبة للزبون فإن تمكين الموظف يزيد من مستوى الخدمة المقدمة له، ويرفع من قدرة المنتجات التي تقدمها المنظمة على إشباع حاجاته ومقابلة توقعاته إلى حد عال؛
- بالنسبة للمنظمة فإن تمكين الموظف يضمن تحصيلها لميزة تنافسية وهي الموارد البشرية الممكنة، وكسب رضا العميل وولائه، وبالتالي ترتفع أرباحها، وترتفع قدرتها على التنافس والبقاء في السوق.

## المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري

حتى تلجأ المنظمة لتبني فلسفة التمكين الإداري فلا بد من وجود أسباب تدفعها لذلك، وحتى تستطيع تطبيقه يجب عليها استيفاء مجموعة من الشروط اللازمة وإن تكون على دراية بأنواعه وأهم نماذجه وأبرز معوقاته، وهذا ما خصص من أجله هذا المبحث.

<sup>1</sup>- أمجد دراركة، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 2017، ص 4

<sup>2</sup>- سارة مرزوق، ومبارك بوعشة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة -، مجلة دراسات اقتصادية، 4، 2017، ص 04.

## أولاً: أسباب وشروط التمكين الإداري

### 1- أسباب التمكين الإداري

تعاني الكثير من المنظمات بشكل واضح من المشكلات والسلبيات نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة تحت وطأة المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والصلاحيات، بل بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه<sup>1</sup>.

واستوجب كل هذا تغيير الاستراتيجيات القديمة وتبني استراتيجيات مغايرة كالتمكين الإداري. لأسباب التمكين كما يلي<sup>2</sup>:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لمتغيرات العصر؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- وأكد أبو أمجاد أن أسباب التمكين تتمحور حول<sup>3</sup>:
- توفير الخبرات العالية والمهارات الفنية؛
- استجابة لتكنولوجيا المعلومات؛
- رفع مستوى جودة العمليات المعلوماتية والإدارية؛
- تخفيض أعباء العمل للإدارة العليا؛
- زيادة معدلات الأداء كما ونوعاً.

### 2- شروط التمكين الإداري

ولكي يتم التطبيق الناجح لفكر تمكين العاملين في المنظمات أو الموارد البشرية، فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وهذه المتطلبات هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 12.

<sup>2</sup>- فلاح بن خلف العجرفي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية المتخصصة، 6، 2017، 155.

<sup>3</sup>- فاطمة جاسم محمد. أثر التمكين على التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4، 2017، ص 39.

<sup>4</sup>- متعب عليثة هديب الحربي، واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية، 2017، ص 238-239.

**2-1- الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم فإنهم يعاملوهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

**2-2- الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأثير من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه بمبادئ المنظمة.

**2-3- الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أو الوحدة الإدارية أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بما أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل في الأزمات، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار التوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.

**2-4- فرق العمل:** يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين فرق العمل ومشاركتهم في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وقد أشار إلى أن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة المشكلات من فاعلية الفرد الواحد، لأن فريق العمل يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، بجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات، وتطبيق التحسينات التي يقترحها فريق العمل، وإلا سوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.

**2-5- الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها، وإنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة، ولذلك فإنه يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

**2-6- التدريب المستمر:** أنه لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

**2-7- مكافأة الموظفين:** تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجعه على مزيد من الجهد والتحسين المستمر لسائر أعماله.

تعتمد ثقافة التمكين الإداري على التغيير في الفكر الإداري من خلال إشراك كافة العاملين في عملية تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، حيث يعد الالتزام القيادي بمشاركة العاملين شرطاً أساسياً لنجاح ثقافة التمكين الإداري، ويطمح تنفيذ التمكين الإداري إلى توفير الوقت والجهد للإداريين بالإضافة إلى صقل مهارات العاملين. كما يعتمد التمكين الإداري كإستراتيجية إدارية في الشركات والمؤسسات على أربعة عناصر رئيسية، تبدأ هذه العناصر ببناء الرؤى الإستراتيجية للشركات والمؤسسات، ومن ثم تحديد الأولويات ذات العلاقة بالعمل التنظيمي، ويتبع ذلك بناء العلاقات بين الزملاء للإعداد نحو العمل التشاركي والتعاوني فيما بينهم، وختاماً العمل على توسعة شبكة العمل ويقصد بذلك التوجه نحو مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

## ثانياً: خطوات وأنواع التمكين الإداري

### 1- خطوات التمكين الإداري

أشار العتيبي (2005) إلى الخطوات الرئيسية من أجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المؤسسة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير؛
- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين؛
- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين؛
- الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل؛
- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات؛
- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين؛
- الخطوة السابعة: توفير التدريب؛
- الخطوة الثامنة: الاتصال للتعبير عن التوقعات؛
- الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير؛
- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.

<sup>1</sup> - وثام عارف الخليفة، محمد تيسير رائد، وموسى اللوزي، التمكين الإداري ودوره على أداء فرق العمل: دراسة نظرية. مجلة العلوم الاجتماعية، 6، 2017، ص 855-868.

<sup>2</sup> - منار حسن مصطفى حسنين. درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديرياتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم - أطروحة ماجستير (غير منشورة)، نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، 2015، ص 14-15.

## 2- أنواع التمكين الإداري

قسم سومنان عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

**2-1- التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

**2-2- التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

**2-3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

### ثالثاً: معوقات التمكين الإداري

على الرغم من أهمية التمكين الإداري في تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات ومساعدتها على الوصول إلى أهدافها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تعترض عملية التمكين. كغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ضعف مهارات العاملين، ضعف كفاءة نظام الاتصال، عدم وجود أو ضعف العدالة في طريقة التحفيز، عدم استعداد العاملين لتولي الصلاحيات الخاصة بالتمكين الإداري<sup>2</sup>.

**1- المعوقات التنظيمية والإدارية:** هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التطبيق وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية، وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الأفراد العاملين، وضعف نظام الاتصال داخل المنظمة، وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين .

**2- المعوقات البشرية:** وترتبط بالموارد البشري والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، أما بسبب النقص في المورد البشري أو الضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالفرد العامل، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء العاملين وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، التطوير، كذلك انتقاد القادة الخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات

<sup>1</sup> عواطف بوقرة، وحليمة بوقرة. (ديسمبر، 2016). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة- مجلة العلوم الانسانية، 2016، ص 106.

<sup>2</sup> فلاح بن فرج السبيعي. انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (17)، 2017، ص 561.

الإبداعية لدى العاملين، وان تركيز العاملين على نجاحهم الفردي وتفضيله على النجاح الجماعي الذي يعد الأساس في نجاح تطبيق التمكين .

## المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات، نظراً لإيجاده طرائق جديدة في حل المشكلات التي تواجهها من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيها وكذا تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها من جهة أخرى.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته

## 1- مفهوم الإبداع الإداري

لم يتفق العلماء والباحثون على إعطاء تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري وهذا يعود كما سبق وأن أشرنا إلى أن الإبداع في حد ذاته هو مفهوم متشعب، غير أن التعاريف الموالية وإن اختلفت في المبنى فإنها تتحد في المعنى.

عرف الإبداع الإداري على أنه: الاستعداد الكامن للتفوق والتميز<sup>1</sup>، وبالتالي فهذا التعريف ينظر إلى الإبداع الإداري من ناحية الاستعدادات والإمكانات الإبداعية الكامنة.

ويشير آخرون إلى أن الإبداع الإداري هو "عبارة عن القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة"<sup>2</sup>.

أي أن الإبداع الإداري ما هو إلا محاولة إيجاد حلول نوعية ومميزة للمشكلات المعروضة والسعي للاستثمار في الفرص المتاحة.

وهناك من يرى في الإبداع الإداري على أنه المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير (القائد) بقدراته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير<sup>3</sup>.

كما هناك من يرى في هذا المفهوم أنه "مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع"<sup>4</sup>.

من خلال التعريفين الآخرين نهتدي إلى فكرة مهمة هي أن الإبداع الإداري لا يخص العامل فقط وإنما يمتد إلى المدير (القائد) هو الآخر.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية علوم التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 31.

<sup>2</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 14.

<sup>3</sup> يوسف علي عيسى أبو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 14.

<sup>4</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، المرجع السابق، ص 14.

وانطلاقاً من ما سبق فإننا نتوصل إلى تعريف إجرائي مفاده أن: الإبداع الإداري هو توظيف الفرد لإمكاناته الذاتية في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي من شأنها أن توجد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة نذكر منها<sup>1</sup>:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

## المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومراحله

### 1- مقومات الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من المقومات وهي كالتالي:

- 1-1- **تحسس المشكلات Sensitivity to problems**: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور؛

### 1-2- **الطلاقة** وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة؛
  - الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة؛
  - طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما؛
  - الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.
- ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا

<sup>1</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 28.

فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها العجلة.

### 1-3 - المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف<sup>1</sup>.

أي أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول<sup>2</sup>.

1-4 - الأصالة: تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع<sup>3</sup>، وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها<sup>4</sup>.

1-5 - الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته: حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها<sup>5</sup>.

1-6 - المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك<sup>6</sup>.

## 2- مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع الإداري بخطوات منظمة، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، وهي كالاتي<sup>7</sup>:

2-1 - مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تترك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث 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؛

2-2 - مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة

<sup>1</sup> - محمد بن علي بن حسن الليثي، المرجع السابق، ص 40.

<sup>2</sup> - طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص 59

<sup>3</sup> - صالح محمد علي الكلبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، اليمن، 2012، ص 77

<sup>4</sup> - طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 57.

<sup>5</sup> - محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 55.

<sup>6</sup> - عادل بن صالح الشفقاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض -، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 44

<sup>7</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، المرجع السابق، ص 22-23.

أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها؛

**2-3- مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع

في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها من التطبيق بنجاح؛

**2-4- مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً

من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة.

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها

في هذا المطلب سنحاول معرفة أبرز المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري إضافة إلى أهم

الإستراتيجيات الواجب التعامل بها.

#### 1- معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول

دون تنفيذه أو نجاحه وهي كما يلي:

##### 1-1- معوقات شخصية: تتمثل في<sup>1</sup>:

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة

والخطأ في حل المشكلات؛

- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتماء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من

محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه؛

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد

العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة؛

- الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظّمته، واعتقاده أنه غير ملزم سوى

بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.

##### 1-2- معوقات تنظيمية: من بين المعوقات التنظيمية ما يلي<sup>2</sup>:

- الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات

بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 387.

<sup>2</sup> - نصير طلال ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 19/18، 2011، ص 11.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها؛

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

**1-3- معوقات اجتماعية وثقافية:** تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع<sup>1</sup>.

## 2- استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري هو أمر حتمي، وفي مختلف الجوانب وبدرجات متفاوتة، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الاستمرار والنمو. ومن بين هذه الطرق ما يأتي<sup>2</sup>:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛

- المشاركة في اتخاذ القرار واستخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

<sup>1</sup> - محمد عجيلة، المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> - توفيق عطية توفيق العجلة، المرجع السابق، ص 49.

### المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى دور كل من التدريب فرق العمل وتفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري، عن طريق معرفة أهم فوائدها ومزاياها.

#### المطلب الأول: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري أولاً: فوائد التدريب الإداري

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تمتيتها لدى الفرد كما يلي<sup>1</sup>:

##### 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب: من خلال:

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف؛
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة؛
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.

##### 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: عن طريق اكتسابه:

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

##### 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب: ومن بينها:

- تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- تنمية الروح الجماعية؛
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة؛
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.

إن تمكن الفرد من تنمية معارفه ومعلوماته وذلك من خلال معرفته بالوظائف الإدارية الأساسية أو بإجراءات ونظم العمل، وكذا تمكنه من اكتساب مهارات وقدرات من الجانب القيادي أو من حيث تحليل المشاكل والمشاركة في القرارات، من شأنه أن يحرك في الفرد تفكيره الإبداعي في هذا الجانب ضف إلى ذلك

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، دار الراية، 2013، ص 27-28.

فإن التدريب الإداري له تأثير على اتجاهات المتدرب من حيث تنمية شعوره بالمسؤولية، والروح الجماعية للعمل، ما يعني أن لديه قابلية وقدرة على الإبداع وخلق إضافات جديدة.

### المطلب الثاني: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

إن لفريق العمل أثر كبير في تحقيق الإبداع الإداري، وحتى يتسنى لنا إبراز هذا الدور لابد لنا من ذكر مجموعة من المؤشرات التي تمس فريق العمل والتي بتوفرها سيكون وجود الإبداع الإداري تحصيل حاصل. من بين تلك المؤشرات أو السمات نذكر ما يلي:

- الاتصال الجيد وسهولة تدفق المعلومات بين الأعضاء؛
- التعاون حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم ( يتحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً<sup>1</sup>؛
- المسؤولية مشتركة وبالتالي عدم التردد سواءً تعلق الأمر باقتراح أفكار أو اتخاذ قرار؛ الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية<sup>2</sup>؛
- تعدد المهارات والقدرات: فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك<sup>3</sup>؛
- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار؛
- فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً، وخير مثال على هذا التطور النظام الياباني ( كايزن) ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكلٍ دائم<sup>4</sup>؛

- تقسيم العمل داخل الفريق يساعد الفرد على التمكن ومنه إلى الإبداع؛

### المطلب الثالث: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري

في هذا المطلب يتم إظهار أهم مزايا وفوائد التفويض والتي تعود بالنفع على كل من الرئيس والمرؤوس والمنظمة ككل، وذلك من حيث مزايا تفويض السلطة للتفويض مجموعة من المزايا ومن عدة جوانب سواء تعلق الأمر بالمسؤول، أو الموظف في حد ذاته أو بالمنظمة ككل، وكل هذه المزايا تصب بصفة تلقائية في تحقيق الإبداع الإداري<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- توماس ل كويك، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص 14.

<sup>2</sup>- يوسف علي عيسى أبو جريوع، المرجع السابق، ص 66.

<sup>3</sup>- عيسى يعيط، أثر التسبير بفريق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر، 2008، ص 76.

<sup>4</sup>- يوسف علي عيسى أبو جريوع، المرجع السابق، ص 67.

<sup>5</sup>- عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين " دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطينية، 2010، ص 17

أولاً: المزايا الخاصة بالمسؤول المفوض

- 1- توفير الوقت: حيث يساعد في نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة؛
- 2- فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها: حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة؛
- 3- إعطاء المزيد من الإبداع والابتكار: حيث أن تفرغ المدير (القائد) للمهام الأساسية يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج.

ثانياً: المزايا الخاصة بالموظفين المفوضين

- تطوير أداء العاملين: يساعد التفويض المفوضين على تعزيز المهارات الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن؛
- تعزيز الانتماء الوظيفي؛
- تعزيز الثقة بالنفس: إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ذلك لأن إعطاء القائد السلطة للمرؤوسين، والوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين الطرفين، كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه؛
- استغلال المهارات والقدرات: يساعد التفويض على ضمان استخدام أفضل لمهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، وبانعدام التفويض لا يتحقق ذلك.

ثالثاً: المزايا الخاصة بالمنظمة

- يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين أعضاء المستويات الإدارية العليا والإدارات الأخرى؛
- تساهم عملية التفويض في سرعة اتخاذ القرارات وخصوصاً في حال غياب المدير (القائد) أو إذا كان هناك فروع للمنظمة.

## خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع إذ تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث الأول تضمن ماهية الإبداع وأهم الفروقات التي تميزه عن باقي المصطلحات ذات الصلة به، وخصائص الإبداع ومستوياته ثم أنواعه.

أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض ماهية الإبداع الإداري من مفهوم وأهمية ومقومات كتحسس المشكلات، الطلاقة، المرونة... إضافةً إلى التعرّيج بأهم معوقات الإبداع الإداري، واستراتيجيات التعامل معها.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة النظرية بين التمكين والإبداع الإداري قبل التأكد من وجودها ميدانياً، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة واضحة بين التمكين والإبداع الإداري.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الأول: التعريف بميدان التربص ALGAL Plus

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية والأداء في الفصلين السابقين نحاول في هذا الفصل دراسة تأثير بعض القيم الثقافية التنظيمية على أداء الموارد البشرية في وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم التابعة للشركة الجزائرية للألمنيوم، وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

#### المطلب الأول: لمحة عن الشركة الأم

تعتبر الشركة الوطنية للمعادن وتحويل المعادن الغير حديدية من أهم الشركات الوطنية، والتي تتمتع بنشاط معتبر في مجال المعادن الغير حديدية بخيرة عشرين سنة في السوق العالمية، ومرت مجموعة ميطانوف بعدة مراحل منذ إنشائها بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب سيدار، وصولا إلى تحويلها إلى شركة ذات أسهم حيث تمثل ALGAL Plus أحد فروع هذه الشركة .

#### المطلب الثاني: وحدة ALGAL Plus وتغطية وتذويب الألمنيوم

ومقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية علي بعد 260 كلم جنوب شرق العاصمة، وهي منظمة الاعمال الوحيدة علي المستوي الوطني ، ولها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية .

أنشئت هذه الوحدة بعد ما وقعت الجزائر عقد شراكة مع منظمة أعمال يابانية وهي JAPANCITON وذلك في سنة 1983 وانطلقت الاشغال في سنة 1983/03/01 ، وتتربع علي مساحة كلية قدرها 12.3 هكتار ، ذات رأس مال قدره 900.000.000 دج وبعد مرور 32 شهرا من الانجاز باشرت منظمة الاعمال أول عملية إنتاج لها في 1985/03/19 ، وقد بلغت تكاليف المشروع حوالي 12.165.000 ين ياباني ، وتضم المنظمة حاليا 280 عامل بما فيهم الاطارات وأعوان التحكم والتنفيذ وتوزعهم علي الشكل التالي:

• إطارات 17.85%

• أعوان تحكم 11.42%

• أعوان التنفيذ 70.71%

و يقدر الانتاج الفعلي للوحدة للوحدة ب 10.000 طن سنويا .

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

##### أولاً- مدير الوحدة

يوجد بالوحدة مدير يتولى إدارتها ويشرف على التسيير الحسن والمستمر والمنظم، ويعد هذا المدير هو المسؤول الأول والأخير على ضمان استمرار العمل.

##### ثانيا: الأمانة

حيث تشرف على تنظيم الوثائق والاتصالات الخاصة بالمدير .

**ثالثا: المستشار القانوني**

يختص هذا المستشار بالقضايا العالقة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث أنه يقوم بدراسة الشؤون القانونية وينسق بين المحاكم والمؤسسة في حالة وجود نزاع.

**رابعا: مساعد لأمن الصناعي والبيئة**

حيث أنه يهتم بأمن المؤسسة داخليا ويقوم بمراقبة حركة دخول وخروج الزبائن أو العمال أو الآلات وكذلك مراقبة خروج البضائع المباعة.

**خامسا: الإعلام الآلي**

يقوم بمراقبة وصيانة الأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي وكاميرات المراقبة ووضع برامج أسس التسيير.

**سادسا: مصلحة مراقبة النوعية**

يتمثل دور المصلحة في تنظيم وصيانة وكذا تطوير نظام الجودة \*النوعية\* داخل المؤسسة.

**سابعا: دائرة المستخدمين**

يوجد على رأسها رئيس دائرة يشرف على إدارة المؤسسة والتطوير البشري والهيكلية المهنية للعمال، ولرئيس المصلحة إشارات يشرفون على تسيير شؤون العاملين وأجور العمال ومتابعة حركة العمال داخل المؤسسة، تضم هذه الدائرة مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين والمكونين؛

- مصلحة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية.

**ثامنا: دائرة المحاسبة**

يوجد بها رئيس دائرة، وإطارات الذين يباشرون مهامهم المحاسبية والتدقيق في العمليات المالية والمحاسبية وحركة الأموال التي تقوم بها المؤسسة.

- مصلحة المحاسبة والمالية؛

- مصلحة المالية.

**تاسعا: دائرة الإدارة العامة**

- مصلحة تسيير شؤون الإدارة العامة؛

- يقوم رئيس المصلحة بتسيير كل الشؤون المتعلقة بالإدارة العامة .

**عاشرا: دائرة التموين**

تتكون هذه الدائرة من رئيس دائرة ، ورئيس مصلحة ، وكذلك رئيس خلية تعتبر إدارة التموين بمثابة الوسيط بين الوحدة والأسواق المحلية والخارجية ، ودورها يتمثل في تزويد الوحدة بكل ما تحتاجه من سلع ومواد أولية وقطع غيار الآلات لازمة للقيام بعملية الإنتاج وتضم مصلحة الشراء .

**إحدى عشر: دائرة التجارة**

تعتبر دائرة التجارة من الأقسام الرئيسية المكونة للوحدة وتلعب دورا هاما في التسيير الحسن للمؤسسة وهي تتكون من أربعة أقسام:

- مصلحة البيع؛
- مصلحة الرزم والإرسال؛
- مصلحة البرمجة ومتابعة الإنتاج.

**اثنى عشر: دائرة المعادن**

توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة التدوير: وظيفتها تدوير سبائك الألمنيوم \* lango\* ؛
- مصلحة تصحيح القوالب: تقوم هذه المصلحة بمعالجة القوالب من الشوائب بعد استخدامها في إنتاج صفائح الألمنيوم؛
- مصلحة البثق: وظيفتها ضغط الاسطوانات وتسخين السلاكة من أجل إنتاج المجنبات.

**ثلاثة عشر: دائرة الصيانة**

توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة الميكانيك؛
- مصلحة الكهرباء؛
- مصلحة مكتب الدراسات.

**أربعة عشر- دائرة معالجة السطوح**

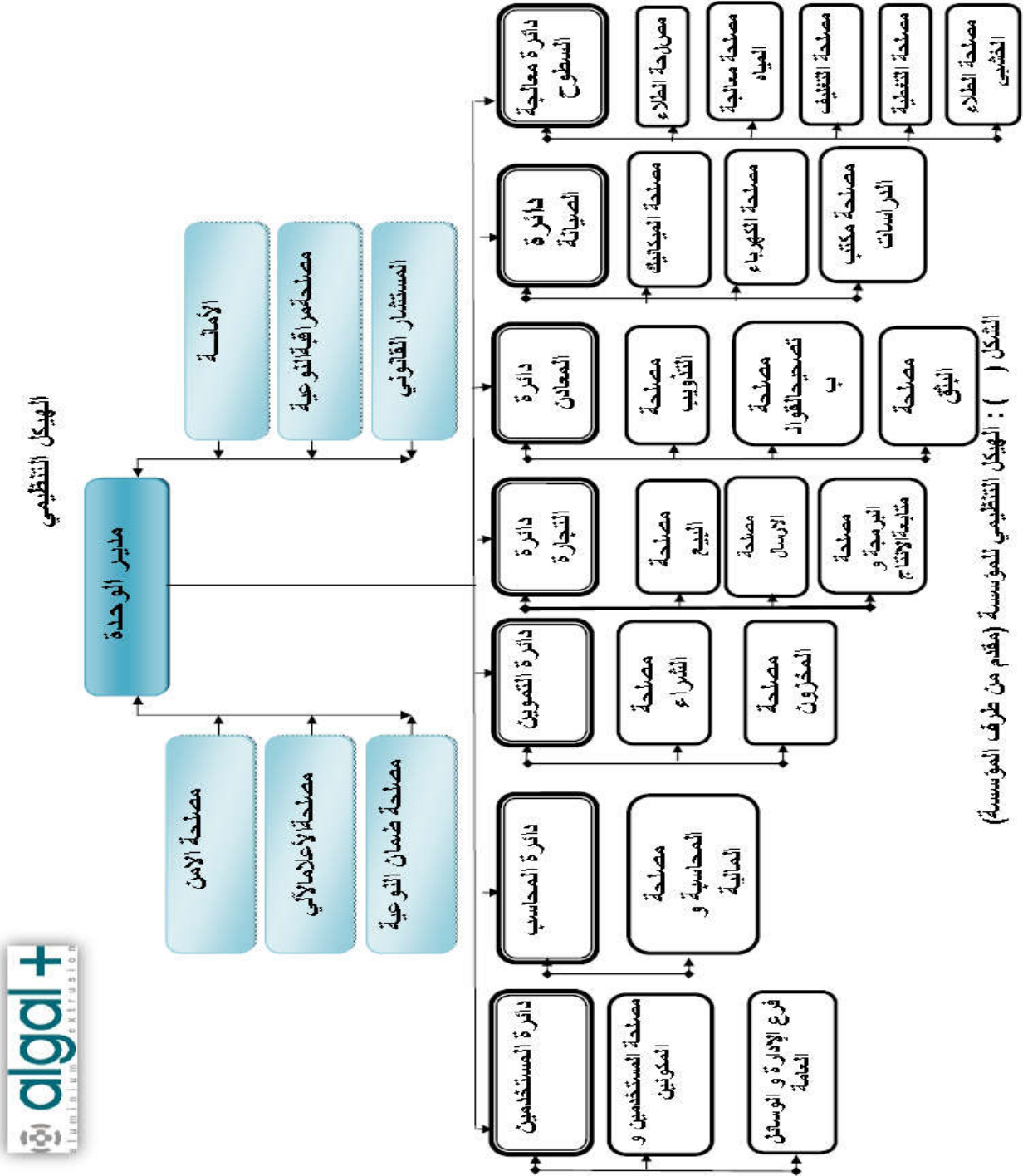
توجد بها المصالح التالية:

- مصلحة التغطية: وظيفتها تلوين وتغطية الألمنيوم وذلك باللونين الفضي والبرونزي لأجل مقاومة الصدأ ولتسهيل عملية تلوين الألمنيوم بالألوان الأخرى.
- مصلحة معالجة المياه: تقوم هذه المصلحة بتحليل المياه ومعالجتها معالجة جيدة قبل إدخالها في عمليات التدوير والتبريد للألمنيوم.

- مصلحة الطلاء: تقوم هذه المصلحة بتلوين الألمنيوم بمختلف الألوان طبقا لمعايير مدروسة قبل بيعه وإرساله إلي مصلحة التغليف التي تقوم بتغليفه.

**خمسـة عشر - وحدة التجارة والبيع**

الغرض منها هو تقريب المنتج والمساهمة في توزيعه على كامل الأسواق المحلية.



الشكل ( ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مقدم من طرف المؤسسة)

**المطلب الرابع: أهداف المؤسسة**

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتج الألمنيوم؛
- السعي وراء تحقيق أكبر ربح ممكن لضمان استمراريتها؛
- تطوير وترقية إنتاجها كما وكيفا؛
- التكيف مع التحولات الجديدة للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق؛
- دخول معترك المنافسة العالمية من خلال الحصول علي شهادة الجودة.

**المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية**

بعدما تطرقنا فيما سبق إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين المؤسسة والدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الإبداع الإداري، في هذا المبحث سنحاول اسقاط الجانب النظري على الواقع الحقيقي. وذلك على مستوى مؤسسة ALGAL Plus. وللقيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها وهي كالتالي:

- إجراء مقابلة شخصية مع رئيس الموارد البشرية؛
  - تصميم استبيان وتوزيعه على العاملين في المؤسسة حول موضوع البحث؛
  - تسجيل مجموعة من الملاحظات أثناء الحضور الشخصي.
- وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، الأول يتضمن الإطار المنهجي للبحث، بينما المطلب الثاني فقد خصص لتحليل نتائج أسئلة الاستبيان.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث**

من أجل الوقوف على معرفة تأثير التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل دراسة وتحليل العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة من العمال التي تتناسب مع أبعاد موضوعية، وعن طريق استخدام برمجية (SPSS) واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان .

**1- تقديم الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة**

**1-1- تقديم الاستبيان:** يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة في شكل فقرات يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، بهدف نفي أو اثبات الفرضيات المطروحة.

**1-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- نسب مئوية والتكرارات، بغية معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل اجابة على اسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية .
- الانحدار البسيط لقياس التأثير المستقل على المتغير التابع .

## 2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان علي عمال في وحدة ALGAL Plus والبالغ عددهم 30 عامل من بين 180 عامل ويعود سبب اختيار هاته العينة كونها تحقق اغراض الدراسة والتي تستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا وكان عدد الاستثمارات المسترجعة 30 استمارة أي بنسبة %100 .

## المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج

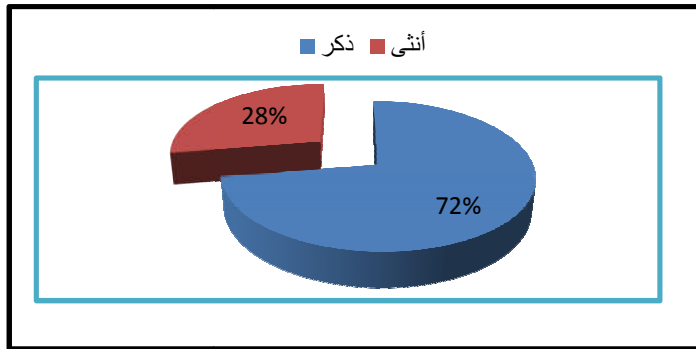
## 1- تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	21	%72.4
أنثى	8	%27.6
الإجمالي	29	%100

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

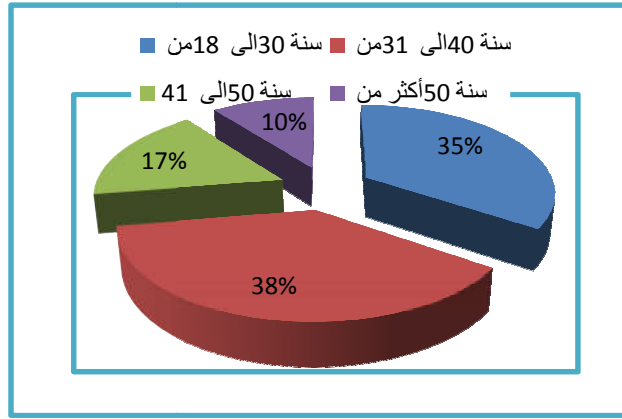
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 29 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 21 فرد بنسبة %72.4، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 8 أفراد أي ما نسبته %27.6 .

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 الى 30 سنة	10	%34.5
من 31 الى 40 سنة	11	%37.9
41 الى 50 سنة	5	%17.2
أكثر من 50 سنة	3	%10.3
الإجمالي	29	%100

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

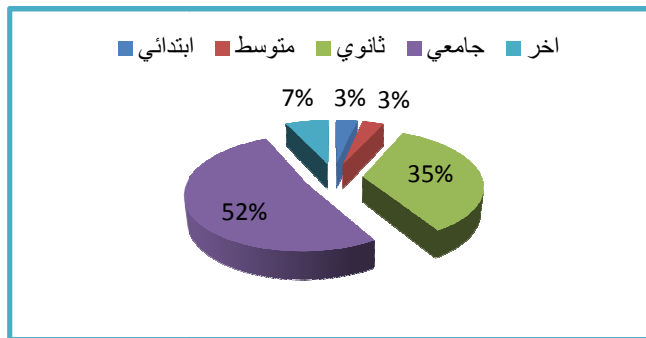
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 29 فرد، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 30 سنة قدر بـ 10 أفراد بنسبة 34.5%، أما فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة " قدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 37.9%، في حين فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة " والمقدر عددهم بـ 5 أفراد بنسبة 17.2%، وأخيراً فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 50 سنة " والمقدر عددهم بـ 3 أفراد بنسبة 4.2%.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	1	3.4%
متوسط	1	3.4%
ثانوي	10	34.5%
جامعي	15	51.7%
اخر	2	6.9%
الإجمالي	29	100%

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى



المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

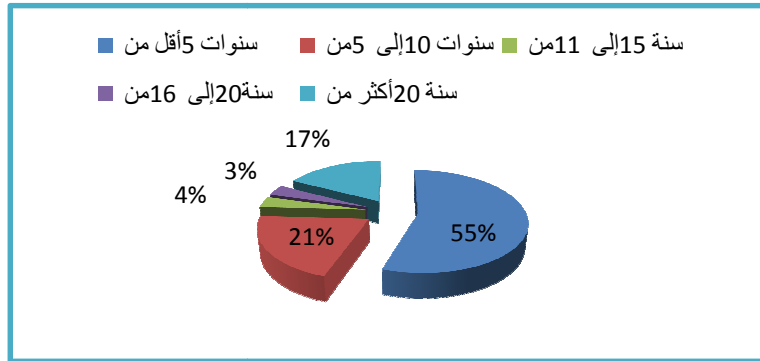
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 29 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين ذوي المستوى ابتدائي قدر بـ فرد واحد فقط بنسبة 3.4% نفس النسبة السابقة تمثل الأفراد ذوي المستوى متوسط، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر بـ 10 افراد أي ما نسبته 34.5 %، أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي جامعي فقد قدر عددهم بـ 15 فرد أي ما نسبته 51.7 % وأخيراً الأفراد الحاصلين على مستوى اخر قدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة 6.9%.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العامة

النسبة	التكرارات	الخبرة العامة
55.2%	16	أقل من 5 سنوات
20.7%	6	من 5 إلى 10
3.4%	1	من 11 إلى 15
3.4%	1	من 16 إلى 20 سنة
17.2%	5	أكثر من 20 سنة
100%	29	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العامة



المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 29 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل مدة الخدمة لديهم عن " 5 سنوات " قدر بـ 16 فرد بنسبة 55.2%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخدمة لديهم "من 5 إلى 10 سنوات " قدر بـ 6 افراد أي ما نسبته 20.7 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الخدمة لديهم "من 11 إلى 15 سنة " قدر بـ فرد واحد فقط أي ما نسبته 3.4 %، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين تتراوح الخدمة لديهم

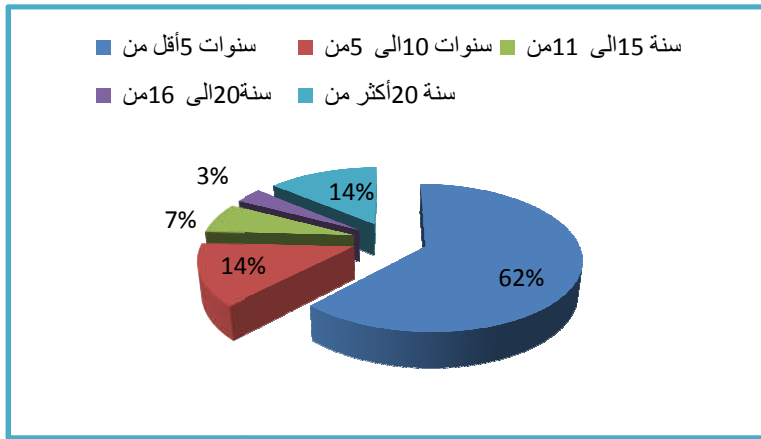
"من 16 إلى 20 سنة، وأخيرا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الخدمة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم بـ 5 أفراد أي ما نسبته 17.2% .

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في المنصب
62.1%	18	أقل من 5 سنوات
13.8%	4	من 5 إلى 10 سنوات
6.9%	2	من 11 إلى 15 سنة
3.4%	1	من 16 إلى 20 سنة
13.8%	4	أكثر من 20 سنة
%100	29	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب



المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 29 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل مدة الاقدمية لديهم عن " 5 سنوات " قدر بـ 18 فرد بنسبة 62.1%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الاقدمية لديهم "من 5 إلى 10 سنوات " قدر بـ 4 افراد أي ما نسبته 13.8% ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح الاقدمية لديهم "من 11 إلى 15 سنة " قدر بـ فردين فقط أي ما نسبته 6.9% ، أما الأفراد الذين تتراوح الاقدمية لديهم "من 16 إلى 20 سنة " قدر بـ فرد واحد فقط أي ما نسبته 3.4%، وأخيرا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الاقدمية لديهم 20 سنة والمقدر عددهم بـ 4 أفراد أي ما نسبته 13.8% .

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وإبداع

العاملين في مؤسسة ALGAL PLUS"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (6): يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لدى أفراد عينة الدراسة

ابداع العاملين	///	
0.62**	معامل الارتباط	التمكين الإداري
0.00	مستوى الدلالة	
29	حجم العينة	
الارتباط دال عند ( $\alpha=0.01$ ).		

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

من خلال الجدول رقم (6) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين بلغ (0.62) بين التمكين الإداري وإبداع العاملين وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات التمكين الإداري كلما ارتفعت معها درجات إبداع العاملين والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة العامة القائلة بـ" توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

- الفرضية الجزئية الأولى: مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور التمكين

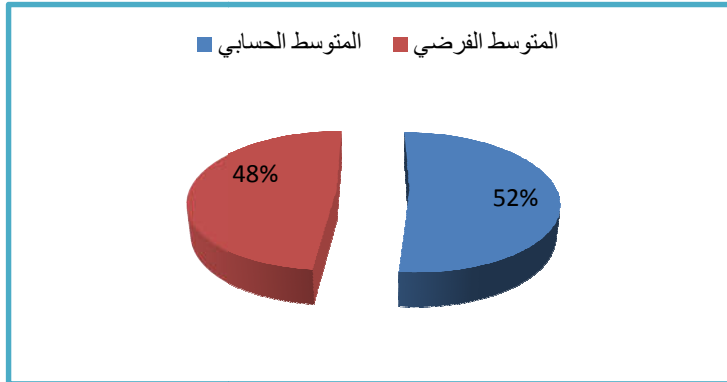
الإداري

المتوسط الفرضي 26				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	جم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.01	0.00	28	3.14	1.75	3.00	27.75	9	التمكين الإداري

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (07): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور

التمكين الإداري



المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (8) والشكل رقم (8) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور التمكين الإداري والذي بلغ 27.75 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 26 ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 3.14 وهي قيمة موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة بـ " مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضية الجزئية الثانية: مستوى إبداع العاملين لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور

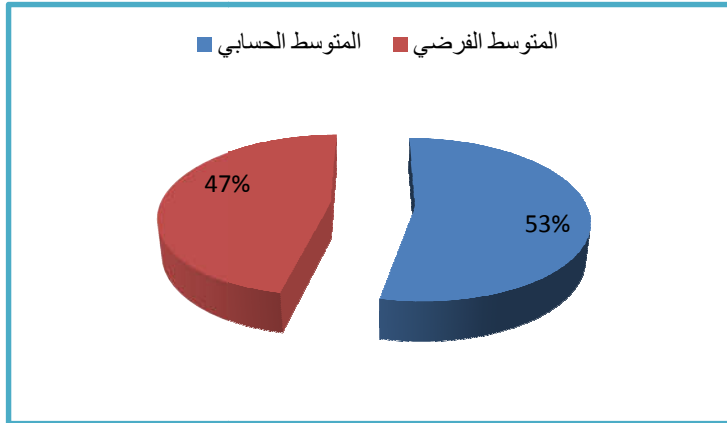
إبداع العاملين

المتوسط الفرضي 26				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T					
دالة عند 0.01	0.00	28	8.67	3.82	2.37	29.82	28	إبداع العاملين

المصدر: إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

الشكل رقم (08) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور إبداع

العاملين



**المصدر:** إعداد الباحثين بناء على تحليل Spss

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور إبداع العاملين والذي بلغ 29.82 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 26 ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 8.67 وهي قيمة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، ومنه تم قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة بـ " مستوى إبداع العاملين لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

# الخاتمة

## الخاتمة

يشكل موضوع التمكين أحد أهم المواضيع الراهنة والتي باتت المنظمات تهتم به وهذا عائد إلى الضغوط التي تتعرض المنظمات للاهتمام بالعنصر البشري، ويتضح أن تطبيق عملية التمكين ليس بالأمر السهل فهو عملية متداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد في الرؤساء بحاجة إلى التغيير وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على التمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات العاملين في تخطي المشاكل التي تواجههم وتشجعهم على الإبداع. إن ترك المجال للأفراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم ويساعدهم على الاجتهاد والعمل.

والتمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسيخ هذه الإستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة تمتلك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين . والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل وتتطلب أيضا إستراتيجية مؤسسية واضحة تعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة ، وتوجيه وتدريب العاملين، وأن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز مساهمة أعضاء المنظمة في صنع القرار سوف يؤدي إلي إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة، ويساعد للوصول إلي العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها.

## - الاقتراحات:

بناء على ما جاء في نتائج الدراسة فإن اقتراحاتنا كالتالي:

- على المؤسسة محل الدراسة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها لا أن تقتصره على فئة دون غيرها؛
- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أن أجل التصرف في عملهم بعيدا عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها؛
- الاستعانة بالموظفين في اكتشاف المشكلات وحلها؛
- على المؤسسة التشجيع على تكوين فرق عمل فعالة؛
- إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها؛ . محاولة تفعيل عملية الاتصال بأنواعه.

**- آفاق الدراسة:**

- نظرا لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل وفي ما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية
- تفويض السلطة وعلاقته بالإبداع الإداري؛
  - تفويض السلطة وعلاقته بالتحفيز المعنوي؛
  - إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري؛
  - دور التمكين في تحقيق ولاء العاملين؛
  - علاقة التمكين بالهيكل التنظيمي؛
  - علاقة التمكين باللامركزية الإدارية؛
  - أثر التمكين في جودة اتخاذ القرار؛
  - مساهمة التمكين في التميز المؤسسي.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### الكتب والمجلات

1. دهش جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير .عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.2011.
2. دراركة أمجد، التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 2017.
3. ل كويك توماس، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، الرياض، 2004.
4. البناء حسين موسى قاسم، اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة القاهرة- الجزائر، الجزائر -مصر :نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية، 2015.
5. عزمي رامز يدير ، محمد فارس جودت، وحسن مروانة عفانة . التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل"في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ."مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23 (1) 2015،9.
6. المعاطية رولا نايف، وصالح سليم الحموري . إدارة الموارد البشرية .عمان :دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
7. مرزوق سارة ، بوعشة مبارك ، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة . -مجلة دراسات اقتصادية،4 ، 2017.
8. الكليبي صالح محمد علي ، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، اليمن، 2012.
9. السويدان طارق محمد والعدلوني محمد أكرم ، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004.
10. الشقحاء عادل بن صالح ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

11. البريدي عبد الله بن عبد الرحمن ، ونورة بنت محمد الرشيد . مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية:دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة .دورية الإدارة العامة، 52 (2)، 2012.
12. ميا علي يونس ، صلاح شيخ ديب، وسالم راشد الشامسي .قياس أثر التدريب في أداء العاملين . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،9 ، 2009.
13. بوقرة عواطف ، وحليمة بوقرة. (ديسمبر، 2016 ). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة وصفية ارتباطية بثانوية الامام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة- مجلة العلوم الانسانية، 2016.
14. بعيط عيسى ، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة بن يوسف بن خده،الجزائر، 2008.
15. فاطمة جاسم محمد. أثر التمكين علي التكامل المهني ما بين المحاسب والمدقق .مجلة البحوث الاقتصادية والمالية 4، 2017.
16. العجرفي فلاح بن خلف ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية المجلة التربوية المتخصصة، 6، 2017.
17. السبيعي فلاح بن فرج. انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، (17)، 2017.
18. الحيان فهد مانع، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة . عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016.
19. مساعدة ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات،دار المسيرة،عمان، 2013.
20. الحربي متعب عليثة هديب ، واقع التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة .مجلة العلوم التربوية ، 2017.
21. رضا هاشم حمدي ،التدريب الإداري، دار الراية،2013.
22. الخلايلة وئام عارف ، محمد تيسير رائد، وموسى اللوزي، التمكين الاداري ودوره على أداء فرق العمل :دراسة نظرية .مجلة العلوم الاجتماعية،6 ، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

23. محجر ياسين ، الفتح أبي مولود عبد ، و بحرية إسماعيل، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل .الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة ورقلة، 2013.
- الرسائل الجامعية والأطروحات:
24. بوسالم أبو بكر ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة سطيف1، 2012-2013.
25. الحاج أمل فوزي إبراهيم ، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -(غير منشورة)، جامعة الأزهر .غزة. 2015.
26. العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-،رسالة ماجستير،كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
27. الحلو عبد العزيز محمد ، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطيني 2010.
28. توفيق كرمية. تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان - SC SEG - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر. 2007-2008.
29. العازمي محمد بزيح حامد ،القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
30. الليثي محمد بن علي بن حسن ،الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية علوم التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط،جامعة أم القرى،المملكة العربية السعودية، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

31. الجميلي مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورة- أطروحة ماجستير(غير منشورة)، العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.2008.
32. العبد الله معن احمد صالح ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة على HP في المملكة العربية السعودية -ماجستير إدارة أعمال(غير منشورة) ، الجامعة الافتراضية السورية. 2018.
33. حسنين منار حسن مصطفى. درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدر مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديرياتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم- أطروحة ماجستير(غير منشورة)، نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.2015.
34. العزاوي نصير طلال ونجم، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،كلية العلوم الإقتصادية،جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 19/18، 2011.
35. أبو جربوع يوسف علي عيسى ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014.

# الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبيان

### أخي العامل، أختي العاملة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على تقرير التربص في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف ، حول اثر التمكين الاداري علي إبداع العاملين في المؤسسة بقصد التوصل إلى تقدير حقيقي يترجم كفاءة وفعالية أداء العاملين، لاعتمادها في اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالتسيير العقلاني للعنصر البشري والعمل على تطويره بتصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتخطيط للعمالة مما يمكن المؤسسة الجزائرية من المساهمة في ترقية العنصر البشري بالطرق الحديثة.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم لدراسة حالة، آمليين أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالبة:

جياب نور الدين .

شبابحة سامي ابراهيم الخليل.

أولاً: محور المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

سنة 18 - 30

سنة 31 - 40

سنة 41 - 50

أكثر من 50 سنة.

3- المستوى الدراسي :

آخر  جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي

4- الخبرة العامة في العمل (بالسنة):

أقل من 5 سنوات

ما بين 5 و 10 سنوات

ما بين 11 و 15 سنة

ما بين 16 و 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5- الأقدمية في المنصب الحالي (بالسنة) :

أقل من 5 سنوات

ما بين 5 و 10 سنوات

ما بين 11 و 15 سنة

ما بين 16 و 20 سنة

أكثر من 20 سنة

ثانيا: التمكين

الرقم	العبارة	نعم	لا	في بعض الأحيان
01	تعمل إدارة المؤسسة على إعطاء السلطة الكافية للعمال لإنجاز المهام الموكلة إليهم			
02	يمارس العمال صلاحياتهم أثناء فترة التفويض دون تدخل من طرف المؤسسة			
03	تتوفر المؤسسة على نظام اتصال واضح وسريع يسمح بتدفق المعلومات			
04	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يمكن الوصول إليه			

			بسهولة	
			تتبادل المؤسسة المعلومات مع العمال حول مشكلات العمل	05
			تتبنى المؤسسة فلسفة العمل الجماعي	06
			تتجلى روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات	07
			تتسم فرق العمل هذه بالثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة	08
			تمتلك فرق العمل المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات	09
			القرارات المتخذة من طرف فرق العمل يتم تنفيذها	10
			يتحمل العمال مسؤولية تنفيذ قراراتهم	11
			تعمل المؤسسة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال	12
			يوفر نظام المكافآت والحوافز المطبق من طرف المؤسسة على تطوير العمال	13

ثالثاً: الإبداع

الرقم	العبارة	نعم	لا	في بعض الأحيان
01	تتوفر المؤسسة على قدرات إبداعية لدى العمال			
02	لدى عمال المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل			
03	لدى عمال المؤسسة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل			
04	يحرص عمال المؤسسة على تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة			
05	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين			
06	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة			
07	تخصص المؤسسة برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها			
08	تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع لدى العاملين			

			09	يتميز نمط الاتصالات في المؤسسة بالانفتاح على كافة المستويات الإدارية
			10	تعطي المؤسسة مكافآت لأصحاب الأفكار الجديدة
			11	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية
			12	تمنح إدارة المؤسسة الفرص لإيجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تحتاج للمعالجة
			13	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... جاسم نور الدين المولود (ة) بتاريخ: ..... 19/04/1998 ..... ب: ..... المسلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: ..... 336163 ..... الصادرة بتاريخ: ..... 2020 ..... عن: ..... المسلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: ..... الإدارة الاستراتيجية ..... خلال السنة  
 الجامعية: ..... 2021 ..... والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان "

مشاركتي في الإجراء مع السيد الأستاذ المساعد الدكتور

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... 14/06/2024

التوقيع و البصمة

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مكتب إدارة إختراآتجارت

المسيلة في: 28/01/2019

رقم: .....

إلى السيد: مدير وحدة

ALgal +

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال التجارية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	حياء نور الدين	1636088022	200936193	
02	شايحة ساسي ابراهيم الخليل	161635087744	200333961	
عنوان المذكرة: .....				
أخر التحسين الإداري على ايداع العاطلين في المؤسسة دراسة الحالة: شركة ALgal +				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الطاهر مهنون 				

# الفهارس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	01
33	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	02
34	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى.	03
35	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العامة.	04
36	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب.	05
37	يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لدى أفراد عينة الدراسة.	06
37	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور التمكين الإداري.	07
38	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور إبداع العاملين	08

#### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أقال + بالمسيلة	01
33	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	02
34	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	03
34	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى.	04
35	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العامة.	05
36	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في المنصب.	06
38	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور التمكين الإداري.	07
39	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور إبداع العاملين	08

## فهرس الموضوعات

الصفحة	البيان
	مقدمة
أ	تمهيد .....
أ	1- إشكالية البحث.....
ب	2- فرضيات البحث .....
ب	3- أهمية البحث .....
ب	4- أهداف البحث.....
ب	5- حدود البحث .....
ب	6- منهج وأدوات البحث .....
ب	7- دراسات سابقة.....
ث	8- تقسيم البحث .....
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
6	المبحث الأول: التمكين الإداري .....
6	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري .....
6	أولاً- مفهوم التمكين الإداري.....
8	ثانياً: مستويات وأبعاد تمكين الإداري .....
10	ثالثاً: أساليب التمكين الإداري وأهميته .....
11	المطلب الثاني: أساسيات حول التمكين الإداري .....
12	أولاً: أسباب وشروط التمكين الإداري .....
14	ثانياً: خطوات وأنواع التمكين الإداري.....
15	ثالثاً: معوقات التمكين الإداري .....

17	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.....
17	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته .....
18	المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومراحله .....
20	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها .....
22	المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري .....
22	المطلب الأول: دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.....
23	المطلب الثاني: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري .....
23	المطلب الثالث: دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع الإداري .....
25	خلاصة .....
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
27	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
27	المطلب الأول: لمحة عن الشركة الأم.....
27	المطلب الثاني: وحدة <b>ALGAL Plus</b> وتغطية وتذويب الألمنيوم .....
31	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة.....
23	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.....
32	المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث.....
33	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج .....
41	الخاتمة .....
41	- الاقتراحات: .....
42	- آفاق الدراسة: .....
44	قائمة المصادر والمراجع



## ملخص:

يسعى هذا البحث إلى معرفة اثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة algal plus ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (30) عامل، من مجتمع يضم جميع العمال والإداريين في مؤسسة ألقال<sup>+</sup> (algal plus) والبالغ عددهم 180 عامل، وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو الإبداع الإداري. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري وإبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## الكلمات المفتاحية:

تمكين إداري - إبداع العاملين - مؤسسات اقتصادية

## Abstract :

This research seeks to determine the impact of management empowerment on the creativity of enterprise workers. To achieve the goal, questionnaires were designed and distributed to a random sample of. (30) A worker, from a community of all the workers and administrators of the Gossip Foundation The findings found a statistically significant impact of managerial empowerment on the creativity of employees in the enterprise. The results also showed that there are no statistically significant differences between workers' trends towards managerial innovation.

In the light of these findings, a number of recommendations have been formulated to strengthen the process of administrative empowerment and creativity of the workers of the Algerian economic institution

## Keywords:

Managerial Empowerment - Workers' Creativity - Economic Institutions