



الرقم التسلسلي :

تخصص : إدارة الأعمال

العنوان:

دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع

دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تحت إشراف:
د. سناء رحماني

إعداد الطالبة:
نور الهدى عبدلي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عبد المطلب بيبصار	أستاذ محاضر أ	رئيسا
سناء رحماني	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
سارة بن تومي	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ إِذَا مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ

وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾﴾

سورة الحج الآية: 41



الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من أحمل اسمه بكل انخاس... إلى روح أبي الطاهرة... التي رحلت دون أن تجني ثمار جهدها
.. بعد طول انتظار... أرجو من الله أن يرحمك .. ويسكنك فسيح الجنان... سنبتقى كلماتك



نجوم أهنديها اليوم وفي الغد وإلى الأبد...

إلى من أفنت زهرة شبابه لترعانا وتعلمنا أحسن تعليم... إلى من ضحت بصحتها في سبيل أن أصل إلى ما
أنا عليه الآن .. إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى أغلى الأحاب .. إلى أمي الحبيبة... حفظها الله

إلى أغلى ما في الوجود إخوتي الذين هم سندي وعوني في هذه الحياة...

نبيل.. سيف.. أمجد.. نصير.. صلاح.. كريمة.. وردة.. رانيا..

إلى اعز أصدقائي الذين كانوا دعما لي في السراء والضراء...

خلدجة.. أحلام.. سميرة.. خلود.. فطيمة.. منال.. خلدجة.. حفصة.. شيما.. إيمان..

إلى كل من تحملهم قلبي ولا تحملهم مذكرتي



الشكر

قال الله تعالى: ﴿وَلَنُشْكِرَنَّكُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة ابراهيم الآية (07)

جدنا لمن أبدع في الكون .. وشكرا لصاحب المنة والنعمة ... فلا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك عز وجل قدسك

فلك الحمد يا رب العالمين ...
أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفي المناوذة الدكتور مرحاني سناء لتفضلها وقبولها للإشراف على هذه المدكرة ... حيث كان لها الفضل في إثرائها بالمعلومات القيمة ونصائحها ...
جزاها الله عني خير جزاء ...

وأقدم بالشكر الخاص للدكتورة زواوي حميدة لما قدمته من مجهودات لا رقتاء لهذا المسنوي ...
جزاها الله عني كل خير ...

كما لا يفوتني الشكر لمن منحنا الكثير من وقته وجهده ومد لنا العون أسنادنا الفاضل يصار عبد المطلب ...
ويطيب لي عرفانا بالجميل أن أقدم بخير بل الشكر للأسناد سعادة عمر الذي استقبلني بكل تواضع في حضنة حليب على نصائحه السديدة ومساعدته لي ... التي طالما أفادتني ...

والشكر لكل من الأسنادة فاصري سميت والأسنادة بن تومي سارة على مجهوداتهم التي أفادتني في دراستي ...
وأخيرا ... أقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحضير الاسنيان



فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II	الشكر
III.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الملاحق
ح-أ.....	مقدمة

الفصل الأول الإطار النظري لتمكين العاملين والإبداع

10.....	تمهيد
11	المبحث الأول: مدخل عام حول تمكين العاملين
11.....	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
14	المطلب الثاني: أبعاد ومراحل تمكين العاملين
18	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تمكين العاملين
22.....	المبحث الثاني : مدخل عام حول الإبداع في المنظمة
22	المطلب الأول: ماهية الإبداع
27.....	المطلب الثاني: أنواع ومراحل الإبداع
30.....	المطلب الثالث : معوقات الإبداع
31.....	المبحث الثالث : مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع
31	المطلب الأول : أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين بالمنظمة
32	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع
34	المطلب الثالث: تمكين العاملين كإستراتيجية لتحقيق الإبداع
36.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني دراسة حالة لمؤسسة حضنة حليب Hodna Lait

38.....	تمهيد:
39.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
39.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها.
40.....	المطلب الثاني: تصميم دليل المقابلة.
42.....	المطلب الثالث: تصميم استمارة الاستبيان.
46.....	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.
46.....	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة.
48.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطها.
52.....	المطلب الثالث: واقع تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة حضنة حليب.
55.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
55.....	المطلب الأول: تحليل المقابلة.
57.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.
64.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.
72.....	خلاصة الفصل
73.....	خاتمة
78.....	قائمة المراجع
87.....	الملاحق
119.....	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	نموزج الدراسة.	الشكل رقم (م-1)
11	معنى التمكين Empowerment.	الشكل رقم (1-1)
18	مراحل تمكين العاملين.	الشكل رقم (2-1)
20	متطلبات تمكين العاملين.	الشكل رقم (3-1)
25	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.	الشكل رقم (4-1)
30	خطوات العملية الإبداعية.	الشكل رقم (5-1)
35	مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الابداع.	الشكل رقم (6-1)
47	بطاقة فنية لمؤسسة حضنة حليب.	الشكل رقم (1-2)
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.	الشكل رقم (2-2)
51	نشاط المؤسسة حضنة حليب.	الشكل رقم (3-2)
53	دور تسيير الموارد البشرية في البحث والتطوير.	الشكل رقم (4-2)
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	الشكل رقم (5-2)
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	الشكل رقم (6-2)
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	الشكل رقم (7-2)
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	الشكل رقم (8-2)
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والإبداع.	الشكل رقم (9-2)

فهرس المداول

الصفحة	العنوان	رقم المداول
12	المقارنة بين الموظف الممكن والموظف غير الممكن.	المداول رقم (1-1)
12	علاقة تمكين العاملين بالمصطلحات الأخرى.	المداول رقم (2-1)
14	أبعاد التمكين.	المداول رقم (3-1)
25	علاقة الإبداع بالمصطلحات الأخرى.	المداول رقم (4-1)
40	تقديم مناخ المقابلة الحرة.	المداول رقم (1-2)
41	تقديم مناخ المقابلة النصف موجهة.	المداول رقم (2-2)
43	مداول التوزيع لسلم ليكارت.	المداول رقم (3-2)
44	الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة في المؤسسة محل الدراسة.	المداول رقم (4-2)
45	نتائج اختبار الثبات.	المداول رقم (5-2)
47	مراحل توسع المؤسسة حضنة حليب.	المداول رقم (6-2)
55	تحليل المقابلة النصف موجهة.	المداول رقم (7-2)
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	المداول رقم (8-2)
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	المداول رقم (9-2)
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	المداول رقم (10-2)
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	المداول رقم (11-2)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور تمكين العاملين.	المداول رقم (12-2)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور الإبداع.	المداول رقم (13-2)
64	نتائج اختبار ستودنت لتمكين العاملين.	المداول رقم (14-2)
65	نتائج اختبار ستودنت لإبداع.	المداول رقم (15-2)

67	تحليل التباين ANOVA لمتغير الدرجة الجنس.	الجدول رقم (16-2)
68	تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر.	الجدول رقم (17-2)
69	تحليل التباين ANOVA لمتغير المستوى التعليمي.	الجدول رقم (18-2)
70	تحليل التباين ANOVA لمتغير الخبرة .	الجدول رقم (19-2)
70	نتائج اختبار الفرضية الرابعة.	الجدول رقم (20-2)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
88	دليل المقابلة النصف موجهة.	الملحق رقم (1)
89	دليل استمارة الاستبيان.	الملحق رقم (2)
92	قائمة المحكمين لأسئلة الاستبيان.	الملحق رقم (3)
92	نتائج اختبار الثبات.	الملحق رقم (4)
93	نبذة حول مؤسسة حضنة حليب.	الملحق رقم (5)
94	شهادة الجودة.	الملحق رقم (6)
95	مراحل توسع المؤسسة.	الملحق رقم (7)
96	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	الملحق رقم (8)
97	دورة تدريبية.	الملحق رقم (9)
105	اتفاقية جلب خبير من الخارج.	الملحق رقم (10)
106	اختبار التوظيف.	الملحق رقم (11)
108	مقرر الترقية.	الملحق رقم (12)
109	خصائص العينة.	الملحق رقم (13)
110	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات تمكين العاملين والإبداع.	الملحق رقم (14)
112	غلاف منتج.	الملحق رقم (15)
113	إدخال آلة.	الملحق رقم (16)
114	اختبار الفرضية الأولى والثانية.	الملحق رقم (17)
115	اختبار الفرضية الثالثة.	الملحق رقم (18)
116	اختبار الفرضية الرابعة.	الملحق رقم (19)
118	بعض منتوجات حضنة حليب.	الملحق رقم (20)



مقدمة



تعيش مؤسساتنا اليوم ظروف سواء كانت تلك الظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات المتلاحقة، والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لها وكيفية مواكبة هذه التحولات، كل هذه الأحداث فرضت على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب حديث وأكثر فعالية، وبالتالي أصبحت تسعى مجبرة على إحداث تغييرات وإيجاد أفكار في أساليبها ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية.

إضافة إلى ذلك يعد المورد البشري أحد أهم عوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسات وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية نظرا لما تمتلكه من قدرات وكفاءات ومهارات ومعارف ضمنية وظاهرة، لذلك لا ينبغي أن تقتصر المؤسسات على إدخال أدوات وتقنيات متطورة بل يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين في المؤسسة بإمكانهم ان يبدعوا ويبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم.

فمن بين الأساليب والممارسات التي يمكن ان تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها الى تحقيق الإبداع للمؤسسة هو التمكين؛ حيث يهتم هذا الأخير بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.

1- إشكالية الدراسة:

باعتبار تمكين العاملين أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة اذ انه الصيغة التي تتردد أخيرا في تطوير الفكر الإداري بعد التحول من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، فهذا النظام التحفيزي يساهم في الإبداع للمؤسسات الجزائرية في ظل التطورات الموجودة، وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

ما دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة حضانة حليب؟

للإجابة على هذه الإشكالية تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تمكين العاملين في مؤسسة حضانة حليب؟
- ما هو واقع الإبداع في مؤسسة حضانة حليب؟
- ما طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع للمنظمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين والإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لتمكين العاملين في مؤسسة حضانة حليب.

الفرضية الثانية: يوجد إبداع في مؤسسة حضانة حليب.

الفرضية الثالثة: يوجد دور لتمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة حضانة حليب.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية.

ويمكن تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى لمتغير الجنس.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى لمتغير العمر.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى لمتغير الخبرة.

3- أهداف الدراسة :

إن الأهداف التي نتطلع الوصول إليها من خلال هذا البحث هي:

- توسيع الدراسات المتعلقة بالموضوع بفتح مجال أكثر للبحوث العلمية لتناول الموضوع من مختلف زوايا؛
- التعرض لطبيعة علاقة تمكين العاملين بالإبداع لمؤسسة حضنة حليب؛
- إبراز أهمية ودور تمكين العاملين، حيث أصبح للتمكين اليوم في جميع القطاعات أهمية بالغة من طرف المسيرين ومدراء المؤسسات لما له دور في إبراز قدرات العاملين وإظهار إبداعاتهم مما ينعكس إيجابا على المؤسسة؛
- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تفيد المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الإبداع فيها بناء على العلاقة التي بينها وبين تمكين العاملين.

4- أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه، أهمها:

- اهتمام الباحثة بموضوع تمكين العاملين؛
- ازدياد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا كون المؤسسات في الماضي تهتم بالمردودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه.

5- منهجية الدراسة:

من أجل دراسة عناصر الموضوع وتبيان أهمية تمكين العاملين ودور في تحقيق الإبداع فإن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي وذلك بتحديد الإطار النظري والمفاهيم الأساسية حول تمكين العاملين والإبداع.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، لدراسة دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع، بأخذ حالة مؤسسة حضنة حليب لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة.

6- حدود البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث، قمنا برسم حدود البحث كما يلي:

مقدمة

➤ البعد المكاني: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة تتمثل في محاولة التطبيق الميداني على مستوى مؤسسة حضانة حليب، واشتملت على عينة مكونة من 69 عامل.

➤ البعد الزمني: تمت الدراسة الميدانية للبحث من خلال القيام بعدة زيارات من بداية أبريل الى نهاية ماي لسنة 2018.

7 - الدراسات السابقة

➤ دراسة على التمكين:

الدراسة الأولى

دراسة مروان سليم الأغا، خليل جعفر حجاج، وليد توفيق ستوم 2011	
عنوان الدراسة	علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة البالغ عدده 779 موظف وموظفة حيث تم توزيع 350 استبانة تمثل 41% من مجتمع الدراسة على افراد عينة الدراسة وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة 320 استبانة اي ان نسبة الاستجابة بلغت حوالي 91.4.
الهدف من الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة من خلال تسليط الضوء على المناخ التنظيمي السائد ومستوى تمكين العاملين في الشركة.
خطوات الدراسة	مقدمة ومراجعة نظرية تم الجانب الميداني.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
اهم الاستنتاجات	الى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي السائد وتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة وان هناك تأثير ايجابي لكل من القيادة والحوافز والتدريب على تمكين العاملين. توصلت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي الذي يجب ان يسود الشركة ومراجعة ابعاده من قبل الشركة بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية.
اهم التوصيات	بضرورة ان تعمل الشركة على نشر مفهوم التمكين للعاملين بها والتأكد من وصول هذا المفهوم اليهم واستيعابهم لمعنى التمكين وما ينطوى عليه من تغييرات في نظم العمل وما ينتج عنه من اهداف ونتائج ايجابية

مقدمة

أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على المناخ التنظيمي متغير مستقل وتمكين العاملين متغير تابع في مؤسسة توزيع كهرباء محافظات غزة وسنركز في الدراسة على تمكين العاملين كمتغير مستقل والإبداع تابع.
--------------------------	--

الدراسة الثانية

دراسة فاتن محمود الملفوح 2016	
عنوان الدراسة	تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة.
نوع الدراسة	ماجستير.
مجتمع وعينة الدراسة	1069 موظفا وتم توزيع العينة على 320 موظف واسترداد 288 بنسبة 90%.
الهدف من الدراسة	معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
خطوات الدراسة	مقدمة ومراجعة نظرية، الدراسات السابقة ثم الجانب الميداني.
أدوات الدراسة	المقابلة والاستبيان.
أهم الاستنتاجات	تم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 72.56% وفق آراء المبحوثين .
أهم التوصيات	استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق الخطط المعدة مسبقا ومتابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية .
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على دور التمكين الإداري في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تركيزها على المؤسسة الخدمية بالدرجة الأولى. سنركز في دراسة على دور التمكين في تحقيق الإبداع لدى مؤسسة اقتصادية انتاجية.

دراسة شريفة صالح بن عبد الله الدريبي 2015	
عنوان الدراسة	واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
نوع الدراسة	ماجستير
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وتم سحب عينة 115 رئيسة وقائدة.
الهدف من الدراسة	التعرف على لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. الكشف عن أهم معوقات الإبداع الإداري المرتبطة بالبيئة الداخلية وتؤثر في الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
خطوات الدراسة	مقدمة ومراجعة نظرية، الدراسات السابقة ثم الجانب الميداني.
أدوات الدراسة	الاستبيان
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
أهم التوصيات	تبني البرامج التدريبية التي تساهم في تنمية وعي القيادات النسائية بأنظمة العمل في الجامعة، وأهمية العمل الجماعي بشكل عام. ضرورة الاعتماد على الخبرة والمهارة العلمية والعملية المناسبة للعملي الجامعة.
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بالإضافة إلى تركيزها على رؤساء وقادة بالجامعة. سنركز على واقع الإبداع كمتغير تابع في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

➤ دراسة على التمكين والإبداع:
الدراسة الأولى

دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة 2016	
عنوان الدراسة	أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية
نوع الدراسة	ماجستير
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة 65 موظف والعينة شملت جميع المستويات الإدارية حيث تم توزيع 65 واسترجع منها 62 استبانة.
الهدف من الدراسة	تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية.
خطوات الدراسة	مقدمة ومراجعة نظرية ، الدراسات السابقة ثم الجانب الميداني.
أدوات الدراسة	الاستبيان
أهم الاستنتاجات	وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملت الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة التنشيط السياحة الأردنية. محدودية استجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد تمكين العاملين.
أهم التوصيات	اعتماد التمكين الوظيفي أسلوبا إداريا في هيئة النشيط في السياحة الأردنية، وذلك لتعميق الوعي. الحاجة إلى اهتمام الإدارة العليا في تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم ماديا ومعنويا.
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت الدراسة على السلوك الإبداعي بالإضافة إلى أنها أجريت في بيئة أردنية. سنركز على الإبداع ككل في مؤسسة اقتصادية جزائرية.

الدراسة الثانية

دراسة عبد المومن حليلة ، قوفي يمينة 2015	
عنوان الدراسة	إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام.
نوع الدراسة	مذكرة ماستر.
مجتمع وعينة الدراسة	11 عاملا المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالبويرة و50 عاملا بالوكالة التجارية للاتصالات بعين بسام وتم استرداد 50 استبانة من أصل 61.
الهدف من الدراسة	محاولة تقديم الإطار العام لإستراتيجية تمكين العاملين بشروط وأهداف يمكن استغلالها ميدانيا.
خطوات الدراسة	مقدمة ومراجعة نظرية تم الجانب الميداني.
أدوات الدراسة	الاستبيان.
أهم الاستنتاجات	أن إستراتيجية تمكين العاملين يؤدي للانتقال من حالة غير مرضية الى حالة أكثر استجابة الى التغيرات البيئية. باعتبار الوكالة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في الإبداع.
أهم التوصيات	ضرورة اهتمام إدارة الوكالة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع الى الإدارة العليا.
أوجه الاختلاف عن الدراسة	ركزت هذه الدراسة على الجانب الإداري للإبداع والمؤسسة العمومية بدرجة أولى. وسنركز في الدراسة على الإبداع بصفة عامة.

9- الخلاصة من الدراسات السابقة

إن الجهود البحثية التي تناولت موضوع دراستنا؛ تمكين العاملين والإبداع جاءت بشكل منفصل من حيث الإشكاليات والظواهر في بيئات وميادين كثيرة، ومما سبق ذكره من دراسات سابقة يمكن القول ان مجالات الاستفادة منها من خلال المساهمة في صياغة منهجية الدراسة والتطرق لجوانب مختلفة وعليه اتاحت لنا الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.

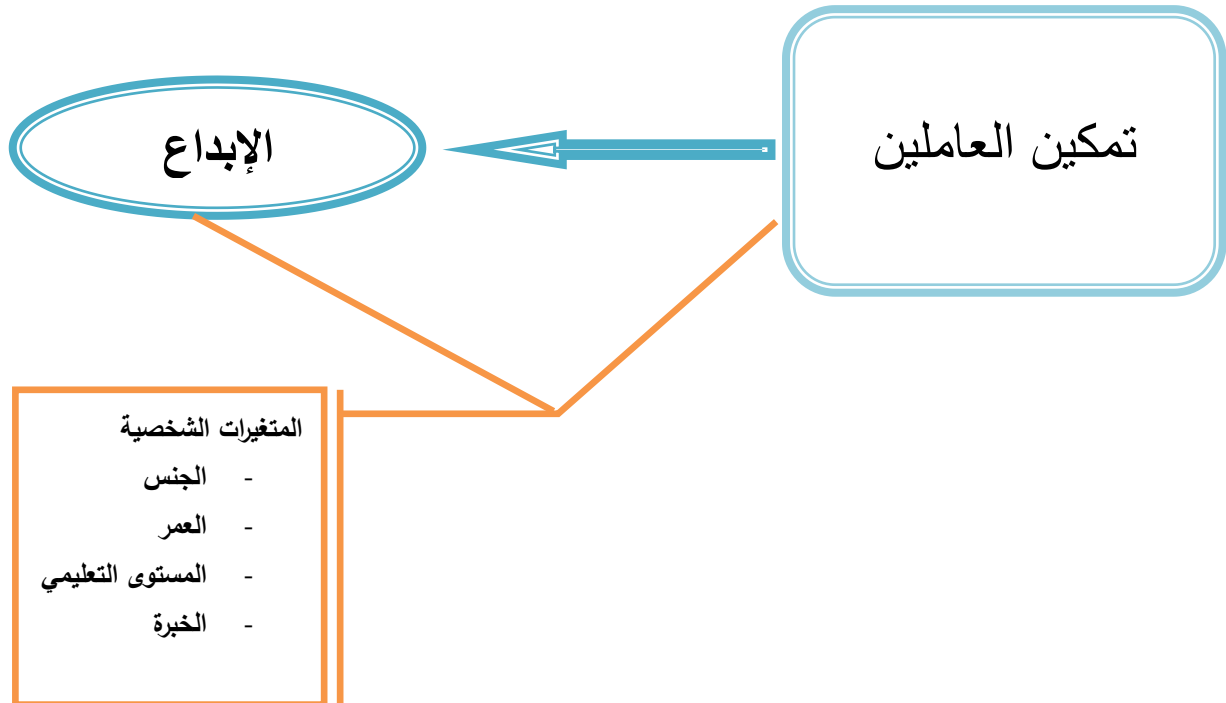
10- هيكل الدراسة

سعيًا للإجابة على إشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيقًا للأهداف المرجوة من البحث، ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا مبدئيًا جانبين: نظري وتطبيقي؛ جاء تقسيم الجانب النظري تحت عنوان الإطار النظري لتمكين العاملين والإبداع إلى ثلاث مباحث الأول نتطرق فيه مدخل عام حول تمكين العاملين والثاني حول الإبداع، أما الثالث فيتمثل في الربط بينهما بعنوان مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينهما وجمع أساليب تمكين العاملين من أجل تحقيق الإبداع.

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد تناول دراسة تطبيقية لدور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة حضنة حليب، حيث يتناول في مبحثه الأول الإطار المنهجي، والثاني تقديم المؤسسة والتعريف بها بالإضافة إلى واقع كل من تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير يتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

11- نموذج الدراسة

الشكل رقم (م-1): نموذج الدراسة





الفصل الأول الإطار النظري

لتهكين العاهلين والإبداع





تمهيد

نتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، رفع الأداء، فان المؤسسات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها، لذا يُمثل موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة، حيث أولت المؤسسات المعاصرة اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق التمكين من خلال إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والعاملين.

ونظراً للتقدم الحاصل والبيئة التنافسية للمؤسسة، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة الصعاب من خلال إحداث تغييرات على مستويات معينة أو تغييرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لموردها البشري من أجل إيجاد حلول للمشاكل الكثيرة التي تواجهها المؤسسات الأعمال.

وهذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام حول تمكين العاملين.

المبحث الثاني: مدخل عام حول الإبداع.

المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع



المبحث الأول: مدخل عام حول تمكين العاملين

مقولة شهيرة للرئيس الأمريكي السابق ابراهام لنكولن

يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات.¹

بعد التمكن والتركيز في المقولة يمكننا استنتاج او استخلاص ان التمكين يتم خلال فترة زمنية ما، تمر بمراحل ويلزمها متطلبات والعنصر الأساسي فيها المورد البشري.

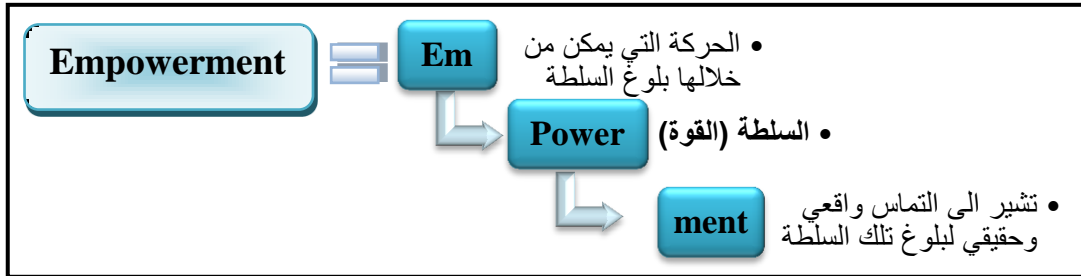
المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم تمكين العاملين وأهميته بالإضافة إلى علاقته بمصطلحات أخرى لاتضاح المفهوم أكثر.

الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين

لغة: استعمل التمكين في اللغة استعمالات عديدة منها القدرة على الشيء والممكن في اللغة مكنته من الشيء أي جعلت عليه سلطانا وقدرة،² وقد ورد في الذكر الحكيم قوله تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾³

الشكل رقم (1-1): يوضح معنى التمكين Empowerment



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على Patrick Migneault, Empowerment: *Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?* Mémoire présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, industrielles, facultés des arts et des sciences, université de Montréal, 2006, P 06.

¹ ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 02.

² علي أسعد مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الأسري ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 461.

³ سورة النور : الآية 55.



أما **التعريف الموضوعي**: فهناك عدة تعريفات لتمكين العاملين، وعندما تتعدد التعريفات والمفاهيم حول موضوع ما فهذا يعني عدم الاتفاق على تعريف محدد له، ولهذا سوف نعرض بعض من هذه التعريفات التي تطرق إليها الباحثون وهي:

-تعريف (01): هو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة ، الاتجاه الجديد في التحفيز من خلال التمكين، فزيادة قوة العاملين بشكل كبير تعبير حافز لإنجاز المهام لأن الشخص يطور كفاءته ويختار طرق لإنجاز المهمة واستخدام إبداعهم وابتكارهم¹.

-تعريف(02): بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عمله².

-تعريف(03): يعنى البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لعرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة³.

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن تعريف تمكين العاملين على أنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والشعور بالكفاءة الذاتية لإنجاز المهام، من خلال اكتسابهم الخبرات والمهارات اللازمة وتوسيع مهامهم ومسؤولياتهم بإعطائهم الحرية والصلاحيات المختلفة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

وفيما يلي يمكن المقارنة بين العامل الممكن والعامل غير الممكن من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين العامل الممكن والعامل غير الممكن.

العنصر	العامل الممكن	العامل غير ممكن
1-أخذ المبادرة	سوف يتخذ المبادرات في ظل مواقف غامضة، وتحديد المشكلات بأسلوب يمكنه من تحليل والقيام بتصرفات ايجابية.	سوف ينتظر أحد المسؤولين لتحديد المشكلة والقيام بالمبادرة وبدء التصرف.
2-التعرف ذعلى الفرص	سوف يتعرف على الفرص لتحسين المشكلات التي تحدث.	يمكنه أن يتغلب على المشكلات الآتية ولكنه يفشل في تحديد أساليب لتحسين العمليات، ومنع إمكانية حدوث المشكلات مستقبلا.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 138.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

³ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 256.



3-التفكير التحليلي	سوف تكون لديه القدرة للتفكير بمنهج تحليل، ومسألة الوضع الراهن ، وتحدي الاضطرابات القائمة.	سوف يتعامل مع المعلومات على أنها ذات قيمة دون التحقق من مصداقيتها.
4-بناء الإجماع	لديه القدرة على بناء المجموعات وفرق العمل.	الاحتمال الكبير ويكل بساطة الاعتماد على صاحب القرار لتفويض القرار.

المصدر: أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص110.

الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم اليوم، فهو يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً رئيساً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الإفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي وثيقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف¹. كما تتأكد أهمية تمكين العاملين من خلال كونه يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، ويساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه².

الفرع الثالث: علاقة تمكين العاملين بالمصطلحات الأخرى

رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي، نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): علاقة تمكين العاملين بالمصطلحات الأخرى

المصدر	المصطلح	العلاقة
غسان عيسى العمري، 2011، ص 19.	التفويض	يسود اعتقاد أن التفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات الى الاخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما انه حالة مؤقتة تنتهي لانتهاج المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فان الافراد الذين تم اعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون

¹ ميسون عبد الله احمد، أعضاء كمال حسين، استراتيجيات تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 30، 2013، ص 105.

² شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، عنابة، الجزائر، العدد 14، 2014، ص 308.



عن النتيجة النهائية، كما ان التمكين أكثر ثراء من التفويض.		
المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين، فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم تحمل المسؤولية ولا ان يساعدوا في حل الازمات التي تعترض العمل.	المشاركة	عبد الله بن عبد الرحمن، نورة بنت محمد، 2012، ص169.
يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الاحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.	الإثراء الوظيفي	فاتن محمود عبد الرحمن الملفوح، 2016، ص 20.

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل تمكين العاملين

تناولنا في هذا المطلب أبعاد ومراحل تمكين العاملين.

الفرع الأول: ابعاد تمكين العاملين

اختلفت اراء الباحثين والمختصين في اعطاء ابعاد موحدة لتمكين العاملين، لذا حاولنا ذكر بعض ابعاد الباحثين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1-3): أبعاد التمكين

الأبعاد	السنة	الباحث
Support = S مدعوم من الادارة العليا Motivated =M تحفيز العاملين واثارة دافعيتهم Authority = A منح العاملين السلطة بمحاذاة اتجاه السهم Responsibility = R المسؤولية مهمة في التمكين Trust=T الثقة في العاملين	2013	عبد الرحمن الجاموس ابعاد SMART
المهمة (Task)، تحديد المهمة (Task Allocation) ، القوة (Power)، الالتزام (Commitment)، الثقافة (Clture)	2005	سعد بن مرزوق العتيبي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المراجع المذكورة في الجدول.



في بحثنا نعتد أن تمكين العاملين يتكون من أربعة أبعاد هي:

1. **حرية الاختيار:** وتعكس احساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة ادائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية كما تعني الحرية الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، ان حرية الاختيار المدركة لدى الافراد تؤدي الى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي الى انخفاض احترام وتقدير لذاته.
2. **القدرات الكفاءة الذاتية:** وتعني اعتقاد الافراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فهو تزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات اكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً في ادائه الا اذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، والكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد الى تجنب المواقف التي تتطلب اظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، وتدريب الأفراد له أثر ايجابي في زيادة المهارات و المعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفاعلية الذاتية¹.
3. **معنى العمل :** ويقصد بالمعنى هنا استشعار العامل قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فان المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم و السلوكيات من جهة أخرى، فاذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة، فان الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور العامل بنقص المعنى، اي ان الوظيفة لا معنى لها. وكثيرا ما يقول الموظفون بان " وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية، او عندما لا يتوافق عمله مع قيمة او قدراته او مبادئه².
4. **تطوير العمل/التأثير:** ويعني إدراك الفرد ان له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المؤسسة، كما ان بعد التأثير يعكس اعتقاد الافراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، وشعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي الى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق

¹ زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، مجلة The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimanyia، المجلد 2، العدد الأول، 2018، ص 87.

² خالد بن عبد الله الكريديس، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض، ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2014، ص 21.



أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية الى عدم احساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة¹.

الفرع الثاني: مراحل تمكين العاملين

نذكر أكثر المراحل تداولاً فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

يجب ان يقرر المدير لماذا يريد ان يتبنى برنامج تمكين العاملين ان توضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، وأيا كان السبب أو الأسباب، وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد².

المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج تمكين العاملين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين³.

المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين بشكل مباشر⁴.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 87.

² مصعب بن عبد الهادي القحامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص 20.

³ أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، ماجستير، جامعة سطيف1، 2013، ص 30.

⁴ سامية عيضة عبد الله الواسط، التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) جامعة ام القرى بمكة المكرمة، العدد 41، الجزء الثالث، 2013، ص 194.



المرحلة الرابعة: تكوين فرق عمل

لابد ان تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على ابداء الراي فيما يتعلق بوظائفهم يجب ان يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل¹.

المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل يجب ان يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء أعمالهم كلما زادت مساهمتهم².

المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل³.

المرحلة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث ان تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين⁴.

المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب ان يتم شرح وتوضيح ما المقصود بتمكين العاملين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة، وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين⁵.

¹ عماد علي المهيترات، أثر تمكين العاملين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 36.

² احمد بن محمد يحي عسيري، التمكين ودوره في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفي إمارة منطقة عسير، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2017، ص 30.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ملتقى سنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 37.

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2004، ص 109.

⁵ قاسم بن عائل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح) المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، المجلد 27، العدد 107، 2013، ص 234.



المرحلة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين الناجح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. يجب ان تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل¹.

المرحلة العاشرة: عدم استعجال النتائج

فالتمكن عملية شاملة وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة ومن خلال ما ورد أعلاه تبين لنا ان المنظمة التي ترغب بتطبيق التمكين يجب عليها ان تتبع إجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي المواقف والاقوات المناسبة².

وفي الشكل الموالي يوجز مختلف مراحل تمكين العاملين:

الشكل رقم (1-2): مراحل تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تمكين العاملين

تمت المحاولة من خلال هذا المطلب الالمام بكل من متطلبات ومعوقات تمكين العاملين، فإن توفير المتطلبات الأساسية وتحديد المعوقات التي تحد من تمكين العاملين يعد شرطاً ضرورياً قبل البدء في تمكين العاملين لهذا ينبغي على المؤسسة التي تريد التطبيق الناجح للتمكين الاهتمام بهم؛

¹ عدنان الابراهيم، وآخرون، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 14، العدد 3، 2008، ص 19.

² عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، أثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 36، 2013، ص 169.



الفرع الأول: متطلبات عملية تمكين العاملين

لقد حددت العديد من البحوث الإدارية مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية تمكين العاملين، وحتى يتم التطبيق الناجح لتمكين السلطة للموظفين لابد من تبني مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تتمثل في:

- **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤسيهم وإمدادهم بمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف والإختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف ورفع روحه المعنوية.
- **الدعم الاجتماعي:** يقصد به شعور العامل بالدعم والتأييد من القادة والزملاء، مما يؤدي ثقة الموظف بالمؤسسة وارتفاع مستوى انتماءه والتزامه التنظيمي.
- **توضيح الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين، اذا ادرك العاملون بها اهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستويات المشاركة في البحث عن الحلول واقتراح البدائل المناسبة¹.
- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية، ان فرق العمل يعد أكثر فاعلية في معالجة المواقف من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكثر في اتخاذ القرارات.
- **الاتصال الفعال:** الإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وانما لدى الأشخاص الذين هم في صلب المشكلة، إن الاتصالات المعززة لعملية تمكين يجب ان تتسم بانها مستمرة ودائمة، مكثفة، تكون بكافة الاتجاهات وان تعتمد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب اللائم، لأنه لا يجب ان يفترض المدير ان الموظفين يفهمون أعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، ان تمكين الموظفين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة².

¹ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العراق، العدد 29، 2015، ص ص 283،284.

² صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز دراسة تطبيقية في الشركة العامة لسمنت الجنوبية، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد 22، السنة الثامنة، ص ص 165، 166.



➤ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من اهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما انها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال¹.

الشكل رقم (1-3): متطلبات تمكين العاملين



المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على ما سبق بالإضافة إلى أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 30.

الفرع الثاني: معوقات تمكين العاملين

أولاً: معوقات بالنسبة للعاملين:

- **المقاومة من قبل العاملين:** إن مقاومة التغيير شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابياً، فإنه لن يكون مربحاً بالنسبة للعاملين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها.
- **عدم الاستعداد والرغبة والكفاءة للعاملين:** العديد من العاملين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية وأكثر من ذلك أنهم يخشون التعرض للمساءلة عن قراراتهم.
- **غياب الإضطرارية للعمل:** قد يحدث أن بعض العاملين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمير الوقت، هنا العامل لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية.

¹ ريم سيعد ناصر المسعود، واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 25.



ثانيا: معوقات بالنسبة للمنظمة:

- **الثقافة التنظيمية:** فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب ان تكون الإدارة على إستعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، افراد، ..) وتملكهم لصلاحيات إختبار أسلوب القيام بالعمل، مع توفير بيئة تسود فيها الثقة.
- **مركز القوة عند المدراء:** (خوف المدراء من فقدان السلطة) يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة او السيئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيعيشون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.
- **الهيكل التنظيمي الهرمي:** الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة إتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- **إنعدام الثقة الإدارية:** وهو عدو التمكين، وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب إتخاذ القرارات. هذا الخوف وعدم الثقة في العاملين يمكن أن يؤدي الى الرغبة في السيطرة¹.

¹ كمال قاسمي، دنيا ضيف، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017، ص 299.



المبحث الثاني: مدخل عام حول الإبداع في المؤسسة.

يعتبر الإبداع ذا أهمية بالغة للمؤسسات فهو عماد الأعمال المقامة من أجل التميز، ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية اتجاهها.

لذا وجب التعرف الدقيق له ولأنواعه أو لكيفية أو أساليب إستغلاله و تتميته في المؤسسة بالإضافة الى دور تمكين العاملين ومساهمته في دعم عملية الإبداع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

حاولنا عرض مفهوم الإبداع وأهميته ثم علاقته بالمصطلحات المقاربة له من أجل إعطاء مفهوم دقيق وواضح له، بالإضافة إلى عرض عناصره وأنواعه.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

التعريف اللغوي: لفظ الإبداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشاه وبدأه أولاً¹.

وعرف ابن منظور الإبداع بمعنى الإنشاء والإبداء حيث وردت كلمة الإبداع بمعنى القدرة على الخلق أو الإيجاد². وفي القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾³. أي البديع الأول قبل كل شيء.

وفي الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد⁴.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص5.

² جمال عبد الفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية لنمو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العلمي في مديرية التربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، عمان، الأردن، المجلد 21، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، 2013، ص 273.

³ سورة البقرة: الآية 117.

⁴ بن سالم امال، بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوعربرج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017، ص 43.



أما التعريف الموضوعي فيمكن تعريف الإبداع بأنه:

-**تعريف (01):** ريبير Reber" تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى العمليات العقلية التي يؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو إنتاجات فريدة أو جديدة"¹.

-**تعريف (02):** تعريف مارلوك Marlok "يتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال ومعارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطا خياليا ونتاجيا، او انه صورة جديدة لخبرات قديمة او ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون لهدف معين ويأخذ طابعا علميا أو فنيا أو ادبيا أو غيره"².

-**تعريف (03):** تعريف جروان "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد الميادين الإنسانية"³.

وبناء على التعاريف السابقة وما يمكن ملاحظته فإننا نستخلص الإبداع فيما يلي:

- ✓ عمليات عقلية تؤدي الى حلول مشاكل او أفكار جديدة وغير مالوفة
- ✓ الخروج عن نطاق المألوف.
- ✓ قدرة عقلية تتغير من شخص لآخر ويمكن ان تظهر على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

¹ حنان بت سالم ال عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تريز TRIZ، ديبنو للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 53، 54.

² عبد الكريم احمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 187.

³ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، مكوناته، نظرياته، خصائصه، مراحل، قياسه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 22.



الفرع الثاني: أهمية الإبداع

يحظى الإبداع باهتمام واسع في وقتنا الحاضر، لما له من أثر إيجابي في رفع قدرات المؤسسات التي أصبحت تواجه كثيراً من التحديات في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، ويمكن أن نوجز ما جاء في أهمية الإبداع من خلال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي¹:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه استعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- يعمل الإبداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في تلك القدرات؛
- يساهم الإبداع في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على أحداث التوازن بين برامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بها يتفق مع التغيرات المحيطة.

الفرع الثالث: علاقة الإبداع بالمصطلحات الأخرى

حتى يتضح مفهوم الإبداع ومن أجل إعطاء دلالة أكبر له لابد من تمييز الإبداع عن المصطلحات الأخرى التي ظلت لعصور مرادفة له لذا سوف نعتمد في كامل البحث كلمة الإبداع وترجمتها **Innovation** بالفرنسية والانجليزية، مثل: الابتكار، الذكاء، الموهبة، الخيال، الإكتشاف، الاختراع.

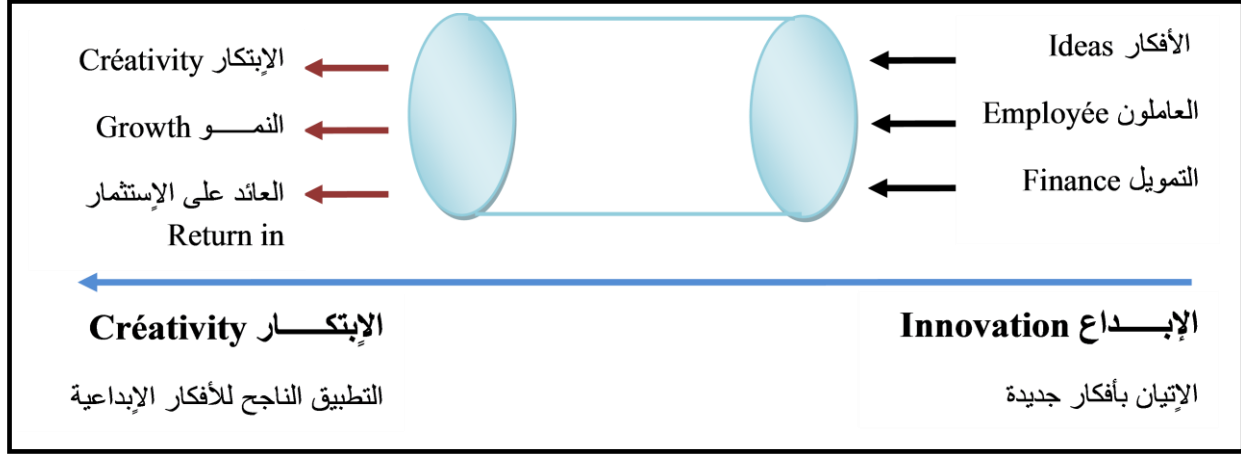
أولاً: علاقة الإبداع بالابتكار

أشار Cook الي ان العلاقة بين الابداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل حيث ان هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشمل على (الأفكار، والعاملين والتمويل) تؤدي الى الإتيان بأفكار غير مألوفة،

¹ دهام بن هجرس الجبلي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة ارامكو السعودية، دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، الرياض، السعودية، 2015 ، ص ص 51،52.

ومخرجات تشمل على (لابتكار والنمو، والعائد على الاستثمار) تؤدي الى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقق المكاسب المادية¹.

الشكل رقم (1-4): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36.

ثانيا: علاقة الإبداع بالذكاء، الموهبة، الخيال، الاكتشاف والاختراع

أما المصطلحات الأخرى فتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-4): علاقة الابداع بالمصطلحات الأخرى

المصدر	المصطلح	العلاقة بالإبداع
عمر شموع، نبهان مصطفى 2012، ص 26	الذكاء	حصيلة مجموعة من النشاطات الذهنية التي تؤدي بدورها الى ما يسمى بالإنتاج المتفوق او الإبداعي، ويعتبر الابداع مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد، وان الابداع عملية عقلية ترتبط بالذكاء.
سعید عبد العزيز، 2009 ص 26	الموهبة	الموهبة والذكاء هما بمثابة متطلب سابق لحدوث الابداع في المستقبل عند الفرد إذا ما توفرت له الظروف المناسبة وان الموهبة هي المادة الخام بالنسبة للإبداع.
سيد محمد جاد، 2013 ص 209. طارق سويدان، 2004، ص 19.	الخيال	يمكن تعريف الابداع بانه البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفردية للمشكلات. اما الخيال فهو التصور او التوهم لشيء غير موجود وهو اول خطوات الابداع.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36.



الإكتشاف يعني إظهار أمر موجود أصلا في أو إظهار كيفية تصنيعه أو إستعماله. ويختلف الإكتشاف عن الإبتكار والإبداع، فالإكتشاف لا يستدعي بالضرورة التأمل والتخيل كما أنه ليس فكرة تتطور لتصبح في النهاية إنتاجا متميزا، وإنما يكفي أن يظهر الشيء ويبدو للمرء ليكون مكتشفا.	الاكتشاف	الصادق لشهب، وآخرون ، ص262 علي حمادي، 1999 ص 4.
يؤكد كل من روينيز وكولتر أن: الاختراع يشير الى التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية.	الاختراع	نجم عبود نجم، 2003، ص17.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

الفرع الرابع: عناصر الابداع

تحدد عناصر الابداع او شروطه فيما يلي:

- **الطلاقة:** وهي القدرة على انتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في فترة زمنية محدودة¹.
1. طلاقة الكلمات: أي سرعة انتاج كلمات او وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة².
 2. طلاقة التداعي: وتعني انتاج أكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات معنى واحد.
 3. طلاقة تعبيرية: القدرة على التعبير عن محتوى التفكير بطلاقة وصياغة تلك الأفكار في عبارات مفيدة.
 4. طلاقة الأفكار: هي إعطاء أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد³.
- وتتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الابداع⁴.

¹ ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011، ص 6.

² يزيد بن عبد الله بن سالم النجاشي، التعلم التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بالرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017، ص 48.

³ فاطمة مخلوفي، نادية بوضياف، أثر برنامج تزيين (الحل الإبداعي للمشكلات) على التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 177.

⁴ احمد أبو وائل ايمن عمير، كيف تصبح مبدعا، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011، ص 80.



- **المرونة:** هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيهه أو تحويله وفقا لمتطلبات الموقف، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة¹، كما أنها تتعلق بالكيف وليس بالكم².
- **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة³، وهي انتاج ما هو غير مألوف وبعيد المدى وما هو جديد وغير عادي⁴.
- **الحساسية للمشكلات:** قدرة على اكتشاف المشكلات واكتشاف النقص في المعلومات قبل التوصل الى الحل⁵.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل الإبداع

سننتظر في هذا المطلب الى أنواع ومراحل الإبداع.

الفرع الأول: أنواع الإبداع

تختلف تقسيمات الباحثين للأنواع وهنا يمكن تصنيفها الى :

1. **الإبداع التنظيمي:** المقصود به إحداث تغييرات في التنظيم، إنشاء نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل، يتميز هذا النوع من الإبداع بلونه غير المادي،

¹ طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، دبي، 2004، ص 59.

² أسيل هادي محمود، الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية دراسة تطبيقية في امانة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق ، العدد 69، 2008، ص 149.

³ امينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، العدد، 2015، ص 183.

⁴ محمد بن سنيتان احويل بن سحمان المطيري، أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017، ص 59.

⁵ علي بن حمد ناصر علامي رباني، أثر برنامج اثرائي قائم على عادات العقل في التفكير الإبداعي والقوة الرياضية لدى طلاب الصف الاول متوسط بمكة المكرمة، جامعة ام القرى، كلية التربية، دكتوراه، السعودية، 2012، ص 60.



ويهدف الى جعل اساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس ايجابا على سلوك المؤسسة بصفة عامة¹.

2. **الإبداع التسويقي:** وضع طريقة جديدة للتسويق تشمل تغييرات هامة في تصميم المنتج أو التغليف، موضع المنتج، ترويج المنتج أو تسعيره²، وبمعنى آخر فالإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا³.

3. **الإبداع التكنولوجي:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات. ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات⁴. وهنا يمكن تصنيفه إلى⁵:

➤ **الإبداع في المنتج:** وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

➤ **إبداع في طريقة الإنتاج:** الذي يشير لإدخال أساليب عمل جديدة او اجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

ويعتبر البحث والتطوير هو المصدر الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة. و كلما كبر حجم المؤسسة أدى ذلك الى ضرورة الحاجة الى تنشيط البحث والتطوير⁶.

¹ عبد الرزاق حميدي، **الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الاشارة لحالة الجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 35 / 34، مارس 2014، ص 280.

² بوفاس الشريف، بلايلية ربيع، **المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية جامعة سوق أهراس الجزائر، العدد 7، جوان 2017، ص 275.

³ نجمة عباس، **واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العدد 62/61، 2013، ص 214.

⁴ رامي محمود عابنة، رامي إبراهيم الشقران، **درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 14، العدد 2، 2013، ص 471.

⁵ دنيا طارق احمد، **الإبداع المنظمي وتأثيره في جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية في فندق بابل في مدينة بغداد**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 51، 2017، ص 285.

⁶ نزار كاظم صباح الخيكاني، **امكانيات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 102.



الفرع الثاني: مراحل الإبداع

تعد مراحل العملية الإبداعية من الأمور التي تعددت حولها آراء ووجهات نظر الباحثين فمنهم من قسم تلك المراحل ثلاث مراحل ومنهم من قسمها إلى أربع أو خمس مراحل، وفيما يلي نعتد على التقسيمات أكثر التقسيمات شيوعاً وتداولاً بالنسبة للعملية الإبداعية:

1. **الإعداد /التحضير (préparation):** تتضمن هذه المرحلة دراسة الفرد للمشكلة المراد حلها ومعرفة جوانبها الجوهرية أو الأساسية والتأمل في المشكلات المشابهة وطرق حلولها السابقة¹.
 2. **الإحتضان /الإختمار (Incubation):** يتم في هذه المرحلة التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبدع وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها²، حيث يعايش المبدع فكرته، ويصبح جاهز لمعرفة نقاط الضعف في فكرته ونقاط القوة³.
 3. **مرحلة الإشراف /الإلهام (Illumination):** حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
 4. **مرحلة التحقق /إعادة النظر (Verification):** إعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها⁴، بحيث يكون هناك مصداقية في اختبار الفكرة، وبناءاً عليه يتم تحديد شكل الفكرة بالشكل المناسب والنهائي والناجح⁵.
- إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل، فالمراحل والخطوات متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجدها أهداف المنظمة ففي حالات كثيرة تتولد الأفكار قبل الشعور بالمشكلة⁶.

¹ شريفة صالح بن عبد الله الدريبي، **واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن**، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015، ص 27.

² محمد حمد الطبطبي، **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2007، ص 61.

³ طارق كمال، **سيكولوجية الموهبة والإبداع**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 23.

⁴ طلال نصير، نجم العزاوي، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**،

ملتقى دولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية، البليدة، الجزائر، 2011، ص 9.

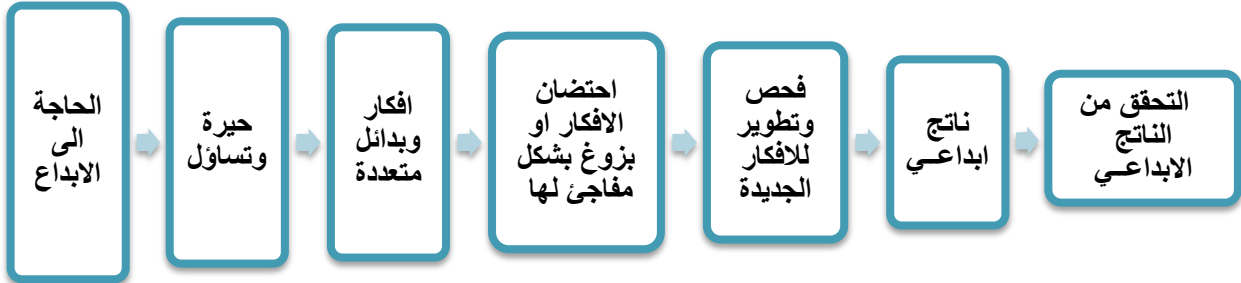
⁵ نادية هايل السرور، **مقدمة في الإبداع**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 153.

⁶ يزيد بن عبد الله بن سالم النجاشي، مرجع سابق، ص 52.



يمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5) : خطوات العملية الإبداعية



المصدر: سميرة احمد سعيد جلال، أدوات الإبداع: أنشطة وتطبيقات عملية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، 2013، ص 13.

المطلب الثالث : معوقات الإبداع

سنركز على معوقات الإبداع رغم الحوافز والإيجابيات السابقة إلا أنه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي والإبداع والتي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية وأخرى تنظيمية كما يلي:

➤ **المعوقات الفردية:** والتي تتمثل فيما يلي¹:

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة؛

- الخوف من تحمل المسؤولية؛

- الخوف من الفشل.

➤ **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب، بالإضافة إلى ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحفيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثير القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، والنزاع العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعال².

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الخامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2009، ص310.

² أمينة عبد القادر على، على عبد الله الحاكم، مرجع سابق، ص 186.



المبحث الثالث: مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع

بعد استعراضنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين العاملين والإبداع نحاول في هذا المطلب عرض أساليب تنمية الإبداع ثم تحديد طبيعة العلاقة بين الإبداع والتمكين، بالإضافة الى التمكين كإستراتيجية لتحقيق الإبداع.

المطلب الأول: أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين بالمنظمة

تأخذ أساليب تحفيز او تنمية الإبداع شكلان أحدهما فردي والآخر جماعي.

الفرع الأول: أساليب التنمية الفردية

وهي أساليب مصممة من أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد أما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة المدرب، ومصممة أساسا للتعامل مع الخصائص الشخصية والمعرفية للفرد وعلى الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية من تحفيز وإعداد ووضوح الفرضيات وفحصها والتوصل الى نتائج¹.

الفرع الثاني: أساليب التنمية الجماعية

يمكن تنمية الإبداع الجماعي من خلال العديد من الأساليب حيث تتغير تبعاً للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة وفي هذا الإطار تم التركيز على أشهر الأساليب والطرق لتنمية الإبداع التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها وفيما يلي عرض لبعض منها:

➤ **أسلوب العصف الذهني**²: عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، ومن بين القواعد التي يستخدمونها القادة عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني:

- ✓ ان تتكون الجماعة من 5-7 أعضاء، ويجب تحديد من سوف يهتم بالجلسة.
- ✓ إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز على توليد كم من الأفكار وليس على جودتها؛
- ✓ عدم السماح بتوجيه النقد اثناء مرحلة تولد الأفكار، حيث ان هذا يساعد على التوصل الى افكار مثالية؛
- ✓ تحصيل الأفكار الأخرى، ومحاولة دمج وتوحيد الأفكار او تعطي نتائج مقبولة للحلول المطلوبة؛
- ✓ دعم توليد التوصل الى كميات ضخمة للأفكار، فكلما زادت الأفكار زاد وجود حلول مفضلة؛
- ✓ يجب تسجيل الأفكار على السبورة او في ورقة حتى يرى الافراد جميع الأفكار التي تم التوصل اليها؛
- ✓ بعد تولد الافكار، فان كل فرد يقيم وجهات النظر المختلفة سواء المؤيدة او المعارضة، وأيضا يقيم التكلفة والعائد، دراسة الجدوى للأفكار وهكذا.

إن اختيار الحل النهائي يعتمد على نتائج التحليل السابق.

➤ **أسلوب دلفي (Delphi)**: وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد

¹ سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 135.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013، ص ص 100، 101.



الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة¹.

➤ **الاستعانة بالخبراء:** ان استخدام الخبراء يساعد على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في أعمالهم، حيث يمكن الاستعانة بالخبراء من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة وتساعد في تحسين استغلال الموارد المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل وتغيير المنهج لتتلاءم مع متطلبات العصر بالإضافة الى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق.

➤ **حلقات الجودة:** حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملين في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تتعرض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فان هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من امكانية العاملين، الى اقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على الابتكار وتطوير شخصيتهم.

➤ **مدخل الخيار الاستراتيجي:** يساعد هذا المدخل جماعة صنع القرار على حل المشكلات المعقدة وما يرتبط بها من مشكلات فرعية ويتم حل المشكلات من خلال:

✓ الصياغة: يتم فيها تحديد وتعريف المشكلات المراد إيجاد حلول وقرارات بشأنها؛

✓ التصميم: يتم تحديد ما يتم فعله وتحديد نقاط عدم التأكد وهي التي تكون سبب المشكلة؛

✓ المقارنة: مقارنة الأفكار المتنوعة وتقييم أفضل الطرق التي يتم اتباعها؛

✓ الاختبار: اختيار أفضل الأفكار لحل المشكلات وإعداد الخطط الإجرائية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة².

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع

يعتبر تمكين العاملين البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية من خلال إعطاء حرية الاختيار والتصرف للعاملين وإبداء الرأي من أجل التصرف وفقا الأحكام الشخصية، وممارسة كفاءاتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي ويشجع روح المبادرة على أداء مهام ذات معنى، مما يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى العاملين بها من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفع مستوى جودتها.

¹ طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية،

قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، بليدة، كلية العلوم الاقتصادية، 2011، ص 12.

² عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (رؤية واستراتيجية)، أبو الخير للطباعة،

2008، ص ص 35، 36، 37، 38، 39.



الإبداع كلمة تلفت الانتباه فهي تذكرنا بالتميز، لذا يعد أحد أهم المتطلبات الأساسية والتي تحتاجها المنظمات من أجل حل المشاكل والتوصل الى ما هو جديد وغير مألوف حيث تشكل تحسينا وتطويرا لها.

يشار الى وجود ارتباط قوي بين التمكين والابداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم الا بدفع مقومات الاستقلالية والريادة الى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الامامية او يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما **البحث عن التميز** يكمن سر الابداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية¹.

كما يعتبر الإبداع المحصلة الطبيعية والنتيجة المرجوة إذا تحقق التمكين بمستوى عال لدى العاملين في المنظمة، فكما امتلك العاملون السلطات الكافية بعد تدريبهم بشكل كاف مع تحفيزهم لتحمل المسؤوليات عن أعمالهم وفتح قنوات الاتصال الفعال فيما بينهم، فان نتيجة كل ذلك تؤدي حتما إلى الإبداع بطرق جديدة وأساليب مبتكرة للقيام بمهامهم فضلا عن حل المشكلات التي يتعرضون لها².

ويعد تمكين العاملين فعال في تنمية الإبداع حيث يعتبر عامل مؤثر وداعم في الإبداع داخل المنظمات من خلال تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين سيما فيما يخص الجوانب الفنية او التقيد بقواعد العمل، كما ان الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، بالإضافة الى أن التمكين يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل مخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارة العليا، كما يعتبر التمكين عاملا حاسما لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، فالعاملين الممكّنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجازه البحث عن حلول إبداعية لمشكلات العمل³.

¹ محمد بن عبد الرحمن بن عبد الله العصيمي، **دور التمكين في تطوير أداء القيادات الوسطى في المديرية العامة للدفاع المدني من وجهة نظر القيادات الوسطى بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض**، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 19.

² فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، مرجع سابق، ص 19.

³ عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص ص 38، 39.



المطلب الثالث: تمكين العاملين كإستراتيجية لتحقيق الإبداع

تستخدم إستراتيجية التمكين بعض الأساليب لتوفر للعامل مناخ ملائم لاحتضان الإبداع وانبثاقه أهمها⁴:

1. **تهيئة الظروف والمحيط:** تستلزم نشاطات إبداع العاملين علاقة ومعاملة من نوع خاص مع الإدارة فطالما نشاط الفرد في قسم الإنتاج مثلا محدد بموصفات معينة، فعمل المهندسين في هياكل الإبداع ليس كذلك، ومنه يجب مراعاة اختلاف المستلزمات بالنسبة لمختلف عمليات البحث والتطوير والإبداع.
2. **الاعلام والتسيير الفعال:** يعتبر الاعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات محددًا رئيسيًا لنجاح الإبداع في المنظمات، وهناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواء بالنسبة للمنظمة أو للمبدعين فيها، كذلك من أجل زيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة التمكين بين العاملين.
3. **الإدارة الفعالة:** تركز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد وأسس معينة يمكن حصرها فيما يلي:

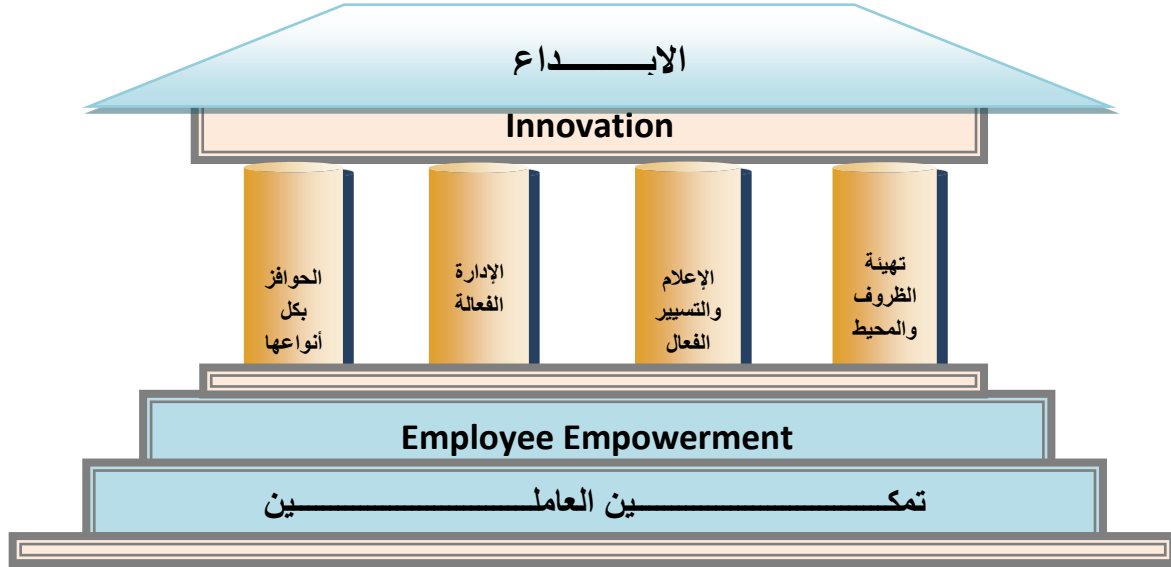
- ✓ توظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومواهبهم.
 - ✓ تعيينهم لمهام ونشاطات ليس فقط بالنظر لاحتياجات المنظمة وانا كذلك الاستناد الى ميولاتهم الشخصية؛
 - ✓ اشراكهم في اتخاذ قرارات المرتبطة بمهامهم؛
 - ✓ ادارتهم والاشراف عليهم بطريقة مرنة دون ان تخلوا من الجدية اللازمة؛
 - ✓ التركيز والاهتمام بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
4. **الحوافز بمختلف أنواعها:** تؤدي الحوافز بمختلف أنواعها دورا مهما وشرطا أساسيا لرفع قدرات الإبداع وتتمثل الحوافز في كل التشجيعات المادية وغيرها والمضبوطة وفق معايير معينة، ويمكن أن تمنح هذه الحوافز اما بصفة مضمونة ومسبقة وبصفة موالية زمانيا للإبداعات، كما تؤكد على تقبل المسؤولية بشكل إيجابي من قبل العاملين ومنحهم السلطة الكافية والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي.

⁴ فوزية برسولي، مفيدة يحيوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار إستراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017، ص 74.



يمكن تلخيص مساهمة تمكين العاملين لتحقيق الإبداع بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق إلى موضوع تمكين العاملين ودوره في تحقيق الإبداع من جانبها النظري لهذا الفصل تبين أن لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، لأن نجاح تمكين العاملين يعني ضرورة بلوغ المؤسسة لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، وما يمكن استنتاجه أن الإبداع يعد الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح مؤسسات الأعمال والذي يؤدي إلى حل المشكلات والتوصل إلى كل ما هو جديد من حيث الخبرات والقدرات المتواجدة في عقول أفرادها التي يمكن الحصول عليها من خلال تمكين العاملين والبيئة المحيطة، فالتمكين يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة فهو محفز ومشجع لإطلاق الطاقات الكامنة الأمر الذي يجعلهم يبدعون.



الفصل الثاني دراسة حالة

مؤسسة حضنة طيب





تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة واستعراض أهم المفاهيم لكل من تمكين العاملين والابداع في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، حيث تم اختيارنا لأحد المؤسسات الاقتصادية البارزة على الساحة المحلية وعلى مستوى ولاية المسيلة، وهي مؤسسة حضنة حليب المتخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته، التي تنشط في الولاية ومنتجاتها من أهم المنتجات الرائدة في المنطقة، حيث تعمل هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات بتقديم الأفضل، ولهذا سنقوم فيها بدراسة حالة قمنا بتطبيق دراسة الحالة على مستوى هذه المؤسسة لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الابداع على مستواها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول يتم تناول فيه الإطار المنهجي وتحليل عينة الدراسة، والثاني التعريف بميدان الدراسة ويتضمن بطاقة فنية حول المؤسسة، بحيث اعتمدنا في دراستنا على المقابلة بالإضافة إلى استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين، أما المبحث الثالث فيتم فيه عرض وتحليل النتائج بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي كونه المناسب والملائم لطبيعة الدراسة.

إذ يقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة ، أملا في الوصول الى نتائج واستنتاجات تساهم في الوقوف على واقع اختيار المؤسسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة حضنة حليب (المسيلة) 1000 عامل، وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تتلاءم الإشكالية المطروحة في الدراسة، لهذا جاءت عينة الدراسة هاته الأخيرة مكونة من فئة الإطارات والموظفين من أجل المقابلة والاستبيان، وتمت الدراسة في عدة مصالح، ولتوضيح الدراسة أكثر ارتأينا توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة من الأفراد مجتمع الدراسة وذلك لغرض جمع البيانات حول تمكين العاملين ودوره في تحقيق الإبداع وبلغ حجم العينة المدروسة:

- في المقابلة تمت مع إطارين ويرجع السبب في أخذ إطارين فقط، لأن كون باقي الإطارات ليسوا ذوي صلة مباشرة بموضوع الدراسة.
- أما بالنسبة استبيان الموظفين فتم توزيع الاستبيان على 81 عامل، وكانت عشوائية حيث وزعت على رؤساء المصالح بالإضافة إلى رؤوسهم.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة.

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات التي من شأنها المساعدة في عملية الجمع، فقد اعتمدنا على أنواع من أدوات جمع البيانات حيث ارتأينا انها تكمل بعضها البعض لإختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

أولاً: الملاحظة

قمنا باستخدام هذه الأداة أثناء إجرائنا للمقابلات لجمع المعلومات حيث لعبت الملاحظة في دراستنا هذه دورا كملا للاستبيان والمقابلة.



ثانيا : دراسة الوثائق الإدارية

حيث تتمثل في الوثائق التي قد تم الحصول عليها من الإدارة، وتعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، ترتبط هذه الوثائق بالمؤسسة محل الدراسة، تمت الاستعانة بها للتأكيد على ما تم جمعه من معلومات.

ثالثا: المقابلة

يعتبر أسلوب المقابلة المصدر الأولي المعتمد في جمع المعلومات الضرورية لدراستنا الميدانية، وهي من بين وسائل المستخدمة في الدراسة، وقد اعتمدنا في هذه الأداة على المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، كما أننا استخدمنا نوعين من المقابلة؛ وهي المقابلة الحرة والأخرى نصف موجهة.

رابعا: الاستبيان

بناء على ما توصلنا اليه في المقابلة وتدعيما لها تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان؛ فهو يعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: تصميم دليل المقابلة

اعتمدنا نوعين من المقابلة الأولى تمثلت في المقابلة الحرة مع مصلحة الموارد البشرية بالإضافة الى خبير البحث والتطوير لمعرفة واقع آلية تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة حضنة حليب وحتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، وفي الجدول الموالي توضيحا عن سير المقابلة الحرة:

الجدول رقم (2-1): تقديم مناخ المقابلة الحرة.

الخبير	عناصر المقابلة ومناخها
➤ رئيس دائرة الموارد البشرية.	➤ شرحت له الهدف من الدراسة وسبب اختيار المؤسسة حضنة حليب.
➤ تاريخ المقابلة : 24 أبريل 2018.	➤ اعطاء لمحة عن المؤسسة من طرفه.
➤ المدة المستغرقة : ساعة و 45 د.	➤ قام بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
	➤ تم اللقاء مرتين في مكان العمل، وتم طرح أسئلة مفتوحة واقع تمكين العاملين في مؤسسة لديهم.
	➤ تم طرح أسئلة عن واقع الإبداع ومدى تطبيق أساليب الإبداع في المؤسسة.
	➤ تحديد موعد لإجراء المقابلة النصف موجهة معه ومع خبير آخر.

المصدر : من اعداد الطالبة



يتضح من الجدول أعلاه أنّ اللقاء في المقابلة الحرة تم مع شخص، وهو رئيس قسم الموارد البشرية، وكانت المدة تفوق الساعة و 45 دقيقة من 2 زوالاً الى غاية الساعة الرابعة، أما الأسئلة فكانت أسئلة مفتوحة وهذا ما سنتطرق له لاحقاً في واقع تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة حضنة حليب ضمن المبحث الثاني.

أما الثانية النصف موجهة كانت أيضاً معه ومع مدير البحث والتطوير، وقد مر تنفيذ المقابلة النصف موجهة بعدة خطوات حيث في الخطوة الأولى تم تحديد الأهداف والمحاور الأساسية للبحث وقمنا بترجمته إلى أسئلة.

أما الخطوة الثانية فكان لتصميم دليل المقابلة أنظر الملحق رقم (1)، وبعد هذا التصميم جاءت الخطوة الثالثة في عرضها على مجموعة من الأساتذة وبعد ذلك تم عرضها على الخبير بمصلحة الموارد البشرية لمؤسسة حضنة حليب حيث تأكدنا من أن دليل المقابلة بما فيه من أسئلة أصبح صالحاً للتطبيق.

ويتكون هذا الدليل من أسئلة تتمحور حول تمكين العاملين كإستراتيجية لتحقيق الإبداع لمعرفة مدى اتباع المؤسسة لأساليب تمكين العاملين من أجل احتضان الإبداع وحتى يكون ربط بين المتغيرين.

والملاحظ في هذا الدليل أن الأسئلة جاءت مفتوحة أي غير محددة إطلاقاً لتمكين الشخص من الإجابة بالأسلوب الذي يختاره، وفي الشكل الموالي توضيحاً لسير عملية المقابلة النصف موجهة:

الجدول رقم (2-2): تقديم مناخ المقابلة النصف موجهة.

المحور	الخبير	عناصر المقابلة	الهدف
تمكين العاملين كإستراتيجية لتحقيق الإبداع	<ul style="list-style-type: none"> ➤ رئيس دائرة الموارد البشرية. ➤ الخبرة: 10 سنوات ➤ تاريخ المقابلة: 29 أبريل 2018. ➤ المدة المستغرقة: ساعة و 30 د. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تهيئة الظروف المحيطة 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ معرفة الظروف التي تهيئها المؤسسة للموظفين لتطبيق مهامهم.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ خبير في قسم دراسات الطرائق، البحث والتطوير. ➤ الخبرة: 15 سنة. ➤ تاريخ المقابلة: 02 ماي 2018 و 06 ماي 2018. ➤ المدة المستغرقة: ساعة في كل مقابلة 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التسيير والاتصال الفعال ➤ الادارة الفعالة ➤ التحفيز والتشجيع 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ معرفة مدى توفر الإعلام والاتصال حتى تكون عملية تسييره الفعالة. ➤ معرفة دور الإدارة الفعالة في المؤسسة. ➤ معرفة الحوافز التي تقدمها المؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على المقابلة



هذه الدراسة النوعية مكنتنا من تحديد معالم الدراسة النسبية والتي سنتطرق إليها لاحقاً من خلال استمارة الاستبيان تم توزيعها على 81 عامل بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تصميم استمارة الاستبيان

قد اعتمدنا على دراسة (خليل جعفر حجاج، مروان سليم آغا، علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، 2011) بالنسبة للمتغير الأول، أما بالنسبة للمتغير الثاني فكان بالاعتماد على الجانب النظري وبعض المراجع من خلال التركيز على الإبداع بصفة عامة من جانب الأنواع وخاصة في مجال الإنتاج نظراً لأهميتها في المؤسسة، وقد صمم وفقاً لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة سهلة وواضحة وإدخال بعض التعديلات والفقرات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، وقد تم إعداد الاستبيان علي النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات؛
- عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى الملائمة لتجميع البيانات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما اقترحتة الأستاذة وعرضه على المحكمين؛
- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات.

ولقد تم مراعاة النقاط التالية:

- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة ، حتى لا يجد المجيب صعوبة في فهم السؤال؛
- التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان؛
- الاختصار في الاسئلة حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت.

والملحق رقم (02) يوضح نموذج الاستبيان.

أولاً: محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على المقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار عملي بحث وأن موضوعها يتعلق بتمكين العاملين و الإبداع، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث بيانات رئيسية وهي:



➤ بيانات الشخصية:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- الخبرة المهنية

➤ المتغير الأول تمكين العاملين ويشتمل على:

أربعة عشر عبارة تعكس تمكين العاملين ، والتي وزعت من العبارة 1 إلي العبارة 14.

➤ المتغير الثاني الإبداع فيتكون من:

عشر عبارات تعكس أنواع الإبداع بصفة عامة وكانت من العبارة 1 إلي العبارة 10.

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث الخماسي ($4=1-5$) تم تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8=5/4$) والجدول الموالي يوضح درجات مقياس لكارث المستعمل والمتوسط المرجح:

الجدول رقم (2-3) جدول التوزيع لسلم ليكارث.

درجة القياس	الإجابة	الفئات	دلالتها
01	غير موافق تماما	(1 - 1.79)	منخفضة جدا
02	غير موافق	(1.80-2.59)	منخفضة
03	محايد	(2.60 - 3.39)	متوسطة
04	موافق	(3.40 - 4.19)	عالية
05	موافق تماما	(4.20-5)	عالية جدا

المصدر: محمد الفتح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123،

بتصرف.



ثانياً: الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة:

لقد تم توزيع (81) استمارة استبيان عن طريق الطالبة، وذلك من أجل تقديم بعض الشروح، وقد كانت هناك (12) استمارات لم يتم واسترجاعها، وبذلك يكون إجمالي الاستبيانات الخاضعة للدراسة (69) استبيان.

الجدول رقم (2-4): الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة والمفقودة في المؤسسة محل الدراسة.

الاستبيان		
النسبة	العدد	
%100	81	عدد الاستثمارات الموزعة
%14.81	08	عدد الاستثمارات المفقودة
%85.18	69	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثاً: الشروط العلمية للأداة

➤ **صدق الاستبيان (الصدق الظاهري):** قامت الطالبة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - قسم علوم التسيير.

بالإضافة إلى الأستاذة المشرفة، وقبل توزيع الاستبيان تم عرضه على خبير مصلحة الموارد البشرية كآخر محكم له كما هو موضح في الملحق رقم (03)، وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

➤ **ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان ولتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة

على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدى، و بعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 24، وقبل القيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف البحث قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما صممت لأجله كخطوة ثانية، بعد التأكد من صدقه قبل توزيعه هنا تجدر الإشارة إلى أن مقياس ألفا كرونباخ مؤشر يستخدم لقياس ثبات الأداة أي مدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1)، فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر،



وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل أكبر منه، ففي حالة إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة يتم الحصول على النتائج نفسها أو الاستنتاجات (لا نقصد بذلك التطابق التام).

- وجاءت نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان كالتالي:

الجدول (2-5): نتائج اختبار الثبات.

مكونات المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach's
المتغير الأول تمكين العاملين	14 عبارة	$\alpha=0.693$
المتغير الثاني الإبداع	10 عبارات	$\alpha=0.678$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة، الملحق رقم (04).

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لكل من تمكين العاملين والإبداع، حيث قدرت بـ 69% و 67% على التوالي، مما يفسر ثبات المقياس والعبارات المعتمدة في كل متغير.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V24 لتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- اختبار الفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة؛
- النسب المئوية والأهمية النسبية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف الإجابات عن الفرضيات؛
- اختبار T؛
- اختبار التباين والانحراف؛
- معادلة الانحدار؛
- برنامج Excel من أجل استعراض الرسومات البيانية.



المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر مؤسسة حضنة حليب كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات، أين يكون للتمكين والإبداع فيه أهمية من أجل التحسين المستمر وخاصة من جانب الإنتاج؛

المطلب الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة

سيتم في هذا المطلب إعطاء بطاقة فنية للمؤسسة، بالإضافة الى مراحل توسعها.

الفرع الأول: نبذة حول مؤسسة حضنة حليب.

حضنة حليب مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، هي بداية انطلاق لمشروع استثماري في مجال الحليب Hodna Lait، أنشئت من طرف أربع شركاء بتاريخ 15 ديسمبر 1998 يترأسهم السيد ديلمي اسماعيل مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته برأس مال قدره 60 000 000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان بيوم 15 ماي 2000، وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج (الحليب، اللين، الرائب، حليب البقر في أكياس)، حيث كانت الطاقة الانتاجية تصل إلى 40000 لتر/ اليوم باستخدام يد عاملة ممتثلة في 38 عامل دائم، والآن هي تتنافس أعرق المؤسسات المحلية في هذا المجال وخير دليل على ذلك حصولها على الكأس الذهبية للجودة بمديرية الإسبانية سنة 2012. أنظر الملحق رقم (5) و(6).

الشكل رقم (2-1): بطاقة فنية لمؤسسة الحضنة حليب

• شركة ذات مسؤولية محدودة حضنة حليب .	التسمية
• المنطقة الصناعية-ص. ب 451 الحضنة- مسيلة.	المقر
• إنتاج الحليب ومشتقاته.	النشاط
• 2.100.000.000 دج	الرأسمال الاجتماعي
• 1998	تاريخ الإنشاء
	الشعار

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة



الفرع الثاني: مراحل توسع المؤسسة

مرت المؤسسة منذ تأسيسها على مراحل نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-6): مراحل توسع المؤسسة حضنة حليب.

التوسعات	التوسع الأول	التوسع الثاني	التوسع الثالث	التوسع الرابع
الفترة الممتدة	2001 ← 2003	2004	2005 ← 2011	2012 ← 2015
الإستثمار	29596 968 27 دج	513 938 339 31 دج	556 644 565 دج	038 126 247 3 دج
الطاقة الإنتاجية	140 000 لتر / اليوم	320 000 لتر / اليوم	660 000 لتر / اليوم	920 000 لتر / اليوم
المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> ➤ حليب الأكياس . ➤ اكياس اللين. ➤ أكياس الرائب. ➤ اكياس حليب البقر. ➤ قارورات اللين، الرائب 1ل. ➤ حليب مبستر 1ل. ➤ ياغورت معطر في علب 110غ. ➤ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110غ. ➤ كريم ديسار في علب 100غ. ➤ قشدة للتحلية فلان علبه 100غ. ➤ ياغورت ممزوج وبالفواكه. ➤ بيفيدوس، ياغورت مشكل. ➤ فلان كرمال علب 80 و 100 غ. ➤ حليب علب UHT، وحليب فيتامين UHT. ➤ زبدة 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ حليب الأكياس . ➤ اكياس اللين. ➤ أكياس الرائب. ➤ اكياس حليب البقر. ➤ قارورات اللين، الرائب 1ل. ➤ حليب مبستر 1ل. ➤ ياغورت معطر في علب 110غ. ➤ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110غ. ➤ كريم ديسار في علب 100غ. ➤ الفلون علبه 100غ. ➤ ياغورت ممزوج وبالفواكه. ➤ بيفيدوس. ➤ ياغورت مشكل. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ حليب الأكياس . ➤ اكياس اللين. ➤ أكياس الرائب. ➤ اكياس حليب البقر. ➤ قارورات اللين، الرائب 1ل. ➤ حليب مبستر 1ل. ➤ ياغورت معطر في علب 110غ. ➤ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110غ. ➤ كريم ديسار في علب 100غ. ➤ ياغورت ممزوج وبالفواكه. ➤ بيفيدوس. ➤ ياغورت مشكل. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ حليب الأكياس . ➤ اكياس اللين. ➤ أكياس الرائب. ➤ اكياس حليب البقر.
رقم الأعمال	519 355 000 دج	705 731 000 دج	7 019 456 946 دج	10 122 567 130 دج

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة الملحق رقم(07).

يتضح من خلال الجدول التوسعات التي مرت بها حضنة حليب حيث كانت بدايتها بسيطة بإنتاج الحليب وحليب البقر بالإضافة إلى اللين والرائب في أكياس، ويرقم أعمال قدره 519 355 000 دج، على مر



السنين تطور انتاجها بشكل ملحوظ حيث أصبحت تنتج (حليب الأكياس، أكياس اللبن، أكياس الرائب، اكياس حليب البقر، قارورات اللبن، الرائب 1ل، حليب مبستر 1ل، ياغورت معطر في علب 110غ، حليب علب UHT، وحليب فيتامين UHT، زبدة وغيرها) كما يوضح الجدول في فترة تتراوح ما بين 2012 إلى 2015 وهذا ما يعكس رؤية إستراتيجية ورغبتها الواضحة في توسع الإنتاج وتنوعه وكل هذا يعكس الإبداع لبلوغ هذا الهدف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نشاطها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب الإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات، المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، وهو الآن الهيكل التنظيمي تحت الدراسة من أجل التجديد فيه، من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

الإهتمام بجودة المنتجات باعتباره مفتاح النجاح في ظل المنافسة وزيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى، العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار مناسبة مع القدرة الشرائية للمستهلك.

وهنا شرح مختلف الوظائف بالمؤسسة:

1-المسير: صاحب المؤسسة وهو أكبر المساهمين ويعتبر المسؤول الأول عن تسيير مؤسسة حضانة حليب

حيث يقوم بممارسة السلطة السليمة على جميع المستخدمين في جميع النشاطات وتوزيع المسؤوليات

توزيعا أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة؛

مدير الأمن: مهمته حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف

وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار؛

الأمانة: وهو الذي يقوم بتنسيق بين المسير ومختلف المصالح وموظفي المؤسسة؛

2- تسيير الموارد البشرية وتسيير الموارد:

➤ مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بتسيير وإدارة الشؤون الإدارية للعمال

وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط

العمالي؛

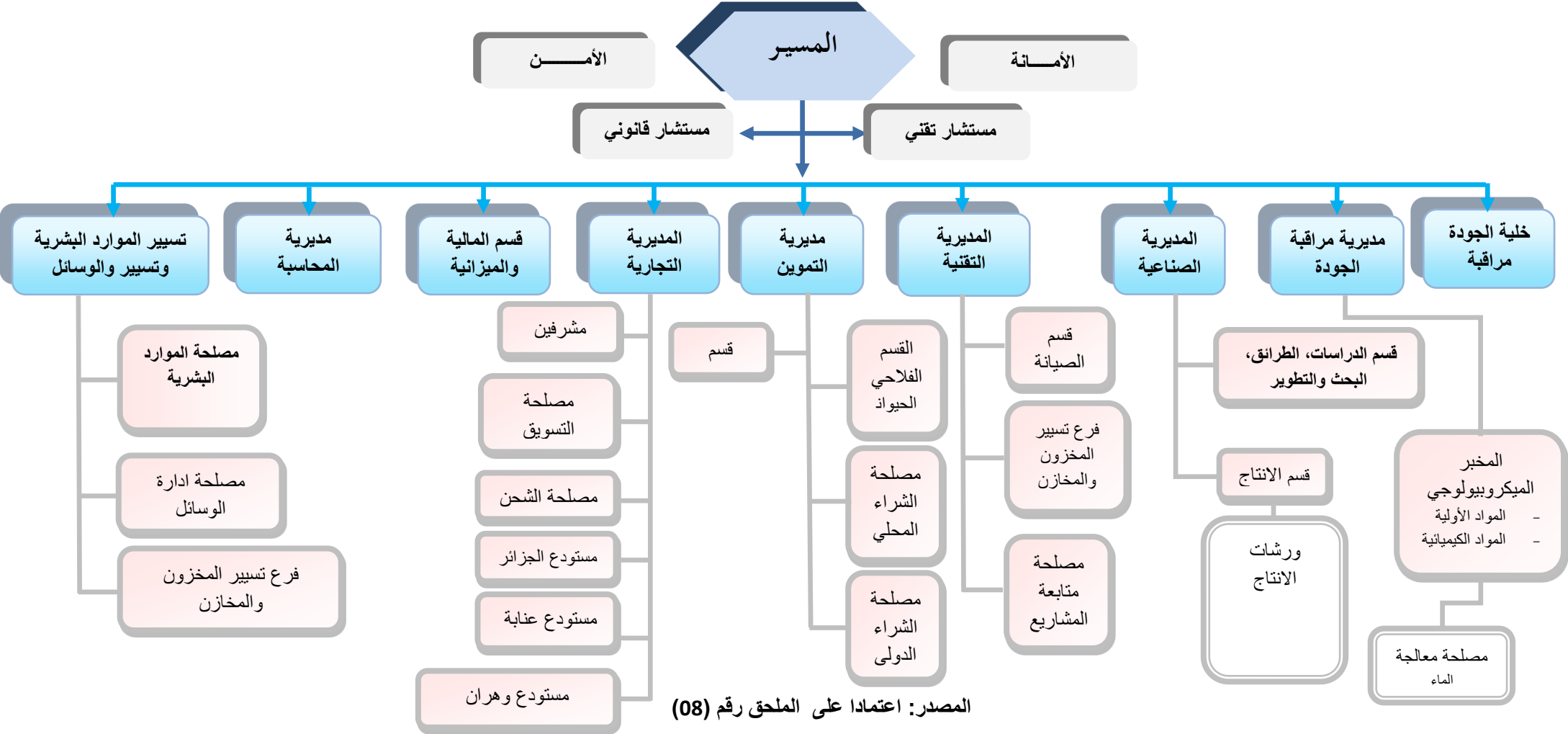


- مصلحة ادارة الوسائل: من مهامها متابعة جميع الأشغال التابعة للوحدة وكذا المتابعة الميدانية للاستثمارات؛
- فرع تسيير المخزون والمخازن: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية الاستقبال وتخزين الحليب، فرع تسيير مخزونات الأكياس والعلب؛
- 3- مديرية المحاسبة والجباية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات؛
- 4- المديرية التجارية: ومهمتها تتعلق بكل ما له علاقة بالتجارة والمعاملات التجارية كإبرام العقود مع المتعاملين وكذا القيام بدراسة معمقة للسوق ووضع الميزانيات التقديرية على أساسها، وتسويق وبيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من الوحدة عن طريق الفوترة؛
- 5- مديرية التموين: خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية الانتاج وتنقسم إلى:
 - مصلحة النقل: تقوم هذه المصلحة بعمليات شحن ونقل المنتجات إلى الزبائن المسجلين في دفاتر التوريد؛
 - القسم الفلاحي الحيواني: تهتم بجمع الحليب من مربي البقر.
 - مصلحة الشراء المحلي: تهتم بعملية شراء المواد الأولية من داخل الوطن.
 - مصلحة الشراء الدولي: وهي تهتم بكل ما يتم استيراده من خارج الوطن مثل بودرة الحليب.
- 6- المديرية التقنية: وتتفرع إلى:
 - قسم الصيانة وهذه المصلحة مهمتها إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 سا.
 - فرع تسيير المخزون والمخازن: تتكفل بتخزين قطع الغيار والتجهيزات للشاحنات والآلات؛
- 7- المديرية الصناعية:
 - قسم الدراسات، الطرائق، البحث والتطوير: تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة حيث تقوم بالبحث والتطوير المفيد للمؤسسة من أجل تحسين المنتج أو الإتيان بما هو جديد.
 - قسم الانتاج مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمنتج نهائي مرورا بكل الدورات العملية الإنتاجية، ولهذا تعتبر من أهم المصالح .
- 8- مديرية مراقبة الجودة: حيث تقوم بمعاينة المواد ومراقبتها حسب مطابقة الخاصة بملفات المواد الأولية والسهر على مراقبة جودة منتجاتها.



ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة.



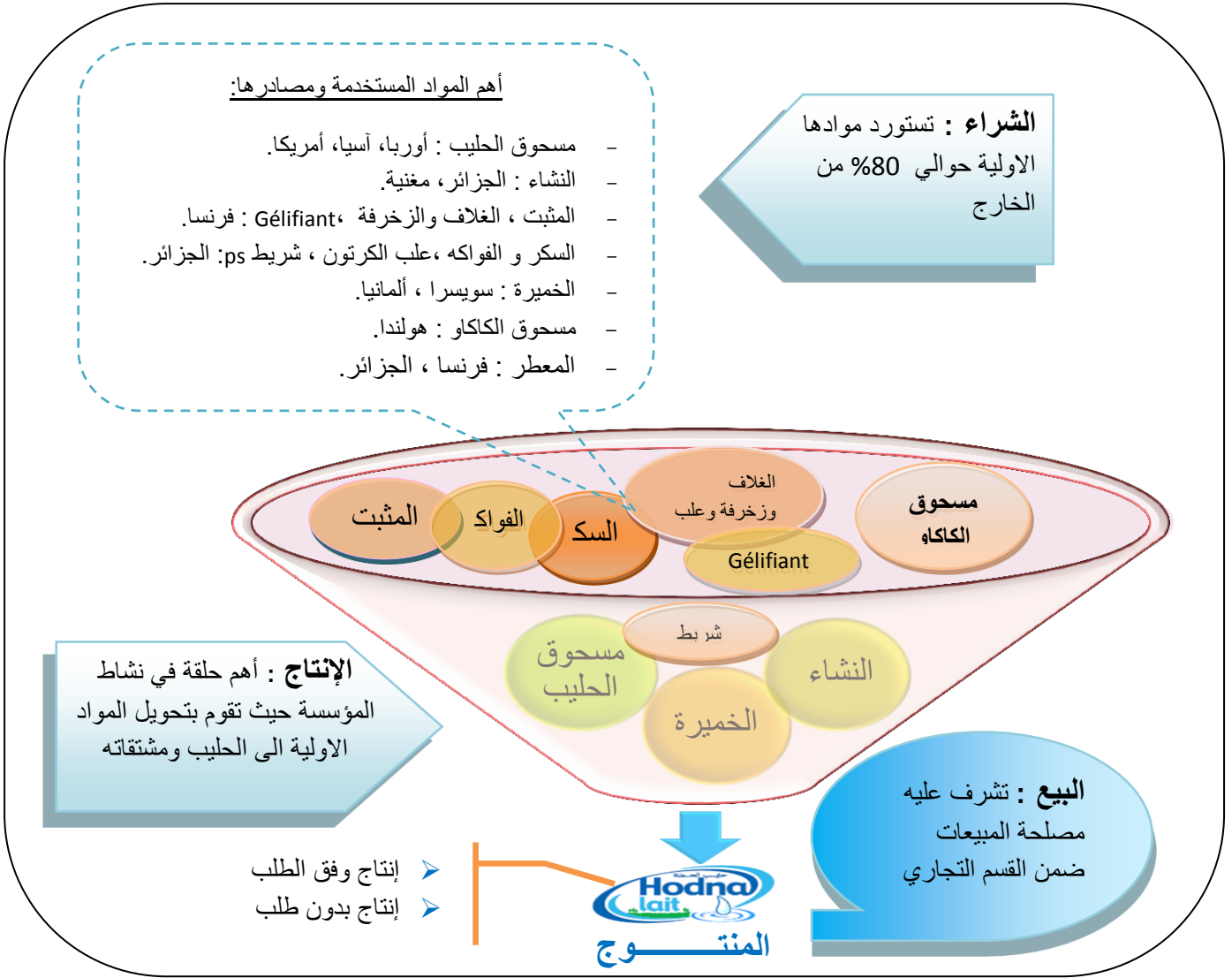


الفرع الثاني: نشاط المؤسسة.

أولاً: نشاط مؤسسة الحضنة حليب

تساهم مؤسسة حضنة حليب في التنمية الاقتصادية كذلك تلبى رغبات المستهلكين، حيث تنشط المؤسسة في مجال قطاع الصناعات الغذائية ونوجز نشاطها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): نشاط مؤسسة الحضنة حليب



من خلال الشكل يتضح أن سير عملية نشاط المؤسسة تتم على ثلاث مراحل حيث تبدأ بعملية شراء المواد الأولية من مختلف المناطق منها من يتم استيرادها وهناك من تكون محلية، مروراً إلى مرحلة الإنتاج وفيها تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، وهي تنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم، وصولاً إلى مرحلة البيع والتي تشرف عليها مصلحة المبيعات ضمن



القسم التجاري، وذلك وفق حالة الإنتاج بالطلب وحالة الإنتاج بدون طلب، في الحالة الأولى تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع والنقل يتم الاتفاق عليه إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو الخاصة بالمؤسسة، أما الثانية فتكون عملية البيع بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

ثانيا: مهام مؤسسة حضنة حليب.

- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها؛
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك؛
- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة لتستطيع ان تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية؛
- بقاء المؤسسة في التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي؛
- التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة؛
- توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة؛
- التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة؛
- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

المطلب الثالث : واقع تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة حضنة حليب.

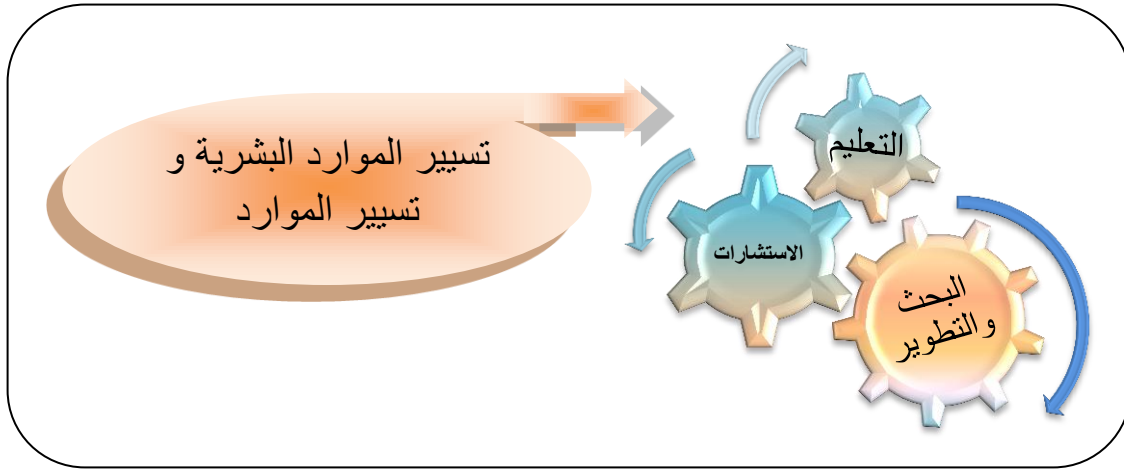
في هذا المطلب سنتطرق لواقع تمكين العاملين والإبداع، وذلك من بعد قيامنا بعدة زيارات للمؤسسة بهدف تشخيصنا لها.

الفرع الأول: واقع تمكين العاملين في مؤسسة حضنة حليب

يعتبر المورد البشري الرابط الأساس بين الإبداع والتمكين بالإضافة إلى أنه المحور الأساسي في المؤسسة، لذا كان تركيزنا على مصلحة تسيير الموارد البشرية وباعتبار أن البحث والتطوير المصدر الرئيسي للإبداعات خاصة التكنولوجية اخترنا قسم الدراسات والبحث والتطوير، في الشكل الموالي نوجز الدور الذي تؤديه مصلحة الموارد البشرية في البحث والتطوير:



الشكل رقم (2-4): دور تسيير الموارد البشرية في البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة البحث والتطوير ومصلحة الموارد البشرية.

هناك علاقة قوية تكاملية بين مصلحة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في مؤسسة حضنة حليب، حيث الهدف الأساسي لها هو الرفع من الأداء الاقتصادي والاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، ومن بين الإدارات والأقسام التي اخترناها بحسب طبيعة دراستنا والتي لها دور فيها قسم الدراسات والبحث والتطوير حيث تساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في توفير المعلومات اللازمة لهذا القسم والأخذ باستشاراته حول العاملين من حيث الاحتياجات سواء كانت بشرية أو معنوية، مثلاً في حالة وجود نقص في العاملين هنا تقوم المصلحة بتوفيرهم بالعدد والتخصصات المناسبة لكل الأعمال المطلوبة، أو في حالة نقص أداء العمال يتم تعليمهم وتدريبهم والتطوير لمهاراتهم داخل المؤسسة من طرف إطارات مختصة وإن دعت الضرورة يتم إرسالهم إلى الخارج.

حسب مفهوم رئيس مصلحة الموارد البشرية فالمؤسسة تلجأ لتطبيق أسلوب تمكين العاملين لأجل رفع مردود أداء العاملين في تولي وتحمل المسؤولية مستقبلاً، مثلاً عن ذلك رؤساء ورشات الإنتاج في مؤسسة محل الدراسة لهم حرية التصرف في جميع الوظائف داخل ورشة الإنتاج.

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لوجود التمكين، لذا فالمؤسسة تعقد دورات تدريبية متنوعة للموظفين لمساعدتهم على اكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء أعمالهم، حيث هناك دورات تدريبية خارجية وداخلية، الخارجية تتمثل في إبرام اتفاقيات مع هيئات والمدارس الخاصة بالتكوين حيث ترسل مديرية الموارد البشرية مختلف مديريات ومصالح المؤسسة بضرورة ملأ جدول مخطط التكوين السنوي من خلال حاجات التدريب التي تعطي لها الأولوية للأفراد المنتمون إلى كل مديرية مع التركيز على إعطاء الأولوية لمديرية الإنتاج، النوعية والصيانة، باعتبار أن المكون البشري في هذه المديرية يحوي عدد أكبر من العمال، ثم يتم اختيار الأفراد المعنيين بعملية التدريب، بعدها يتم إبرام اتفاقية مع معاهد متخصصة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث



أبرمت اتفاقية سنة 2015 مع المعهد المتخصص بولاية سطيف، وفي عام 2016 أبرمت اتفاقية مع المعهد الوطني المتخصص في التكوين المتواصل وترقيته بالجزائر وكانت هذه العملية ناجحة ومؤخرا قامت بدورة تدريبية لفئة من العمال مؤخرا أنظر الملحق رقم(09)، أما الداخلية تكون داخل المؤسسة بمساعدة الإطارات الموجودة في المؤسسة وذلك من أجل اكتساب الأفراد المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة.

الفرع الثاني: واقع الإبداع وتطبيق أساليبه في مؤسسة حضنة حليب.

المؤسسة مجبرة على اتباع سياسة الإبداع وهذا من أجل مسايرة تطورات السوق حيث تقوم المؤسسة بتغيير في المنتج بناء على فكرة إبداعية فهو أساس العمل، أما فيما يخص أساليب الإبداع المتبعة في مؤسسة حضنة حليب هي:

أساليب التنمية الفردية: حيث يقوم فيها العمال بالتعلم ذاتيا ما يعادل 80% و 20% تدريب خاص.

أما الأساليب الجماعية فتتمثل في:

- تطبق المؤسسة حضنة حليب أسلوب العصف الذهني فهي تعقد اجتماعات دورية لطرح الأفكار بجدية ويتم من خلالها إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة وإعطاء الأفكار وبعد ذلك يتم تقييم الأفكار ودراسة جدوى لها.
- كما أنها تستعين بالخبراء من أجل الأخذ بأفكارهم التي تتلاءم مع متطلبات العصر ولها الاستعداد لتحمل المخاطر في مجال التطوير، وفي حالة إدخال آلات جديدة المؤسسة أو حدوث مشكل فيها مثلاً يتم الاتصال بالتقنيين من الخارج لتركيبها أو لحل المشكل وذلك بجلبهم إلى المؤسسة وتدريب العمال على كيفية التعامل معها، بناء على اتفاقية مبرمة أنظر الملحق رقم (10)، وهذا ما لاحظناه لحظة تواجدها بالمؤسسة وجود خبير أجنبي من الهند تم جلبه من أجل الآلات جديدة تم إدخالها.



المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى تحليل النتائج التي تم الحصول عليها بعد المقابلة واستعادة الاستبيانات الموزعة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المقابلة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج الكلية من خلال عرض مختلف إجابات الخبراء التي تمت معهم المقابلة مع تحليلها والجدول الموالي يوجز ذلك:

الجدول رقم (2-7): تحليل المقابلة النصف موجهة.

التحليل	الإجابة	الخبير	العبارة
باعتبار أن الخبير الأول قد وجهنا للاعتماد على إجابة الخبير الثاني بحكم أن الثاني هو الأكثر دراية، وهي أن المؤسسة توفر التجهيزات اللازمة لكل قسم حسب الاحتياج وهذا ما يخلق جو ملائم للإبداع وتكون لهم الرغبة في العمل و الانضباط فيه، وبهذا تضمن ولاءهم للمؤسسة.	نعم تهئي، خبير البحث والتطوير هو الأكثر دراية بما تهيه المؤسسة من الظروف المحيطة بالأقسام.	01	هل تهئي المؤسسة الظروف والمحيط اللازمين لكل قسم فيها(أي يكون محدد بمواصفات معينة مثلا في اختلاف المستلزمات)؟
	نعم جميع الظروف مهياة لكل قسم حسب تخصصه، حتى ولو كان نقص في المستلزمات يتم توفير المستلزم شرط تبرير الطلب ويكون في حدود امكانيات المؤسسة.	02	02
حسب ما أدلى به الخبيران فإن المؤسسة لا يمكن لها توفير المعلومات لكل العاملين، وإنما هناك تكتم وتحفظ للمعلومة بحيث يتم مراقبة المعلومة خاصة إذا كانت تمس المؤسسة، وهذا يوضح غياب ثقة المؤسسة بعمالها، وهذا مؤشر خطر للمؤسسة.	لا يتم اعلام كل العاملين بما تقوم به المؤسسة.	01	هل هناك تكتم في المعلومة عن جميع العاملين أم هناك فئة خاصة لديهم الدراية التامة حول المؤسسة؟
	أكد، يجب كتم المعلومة قبل خروجها خاصة في قسم البحث والتطوير؛ حيث في كل قسم معين مجموعة من الاطارات لهم دراية كافية عن المعلومات التي يريدونها وذلك لأن طبيعة المعلومة تمس المؤسسة بحكم أنها في منافسة شديدة.	02	02
تم اكتفاء كلا الخبراء بإجاباتهم المؤيدة الى أن لدى المؤسسة تتبع معايير واضحة من أجل اختيار الأفراد المتقدمين للعمل مثال الملحق رقم (11).	أكد	01	هل لدى المؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين
	نعم	02	



للعمل؟		
وكيف يتم توظيفهم ؟	01	يتم توظيف الأفراد بحسب احتياجات المؤسسة وقدراتهم ومهاراتهم.
	02	يتم اختيار الموظف بحسب قدرته وما تحتاجه المؤسسة من عمال.
هل يتم اشراك المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بمهامهم الخاصة ؟	01	لا يتم مشاركة المرؤوسين وإنما يشارك كل مسؤول حسب القرار والمجال المحدود الذي يمارس فيه مسؤوليته.
	02	نوعا ما فبحسب القرار والتخصص يتم اشراكهم.
هل يتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ قرار متعلق بالمؤسسة؟	01	بحسب رأيي لا أظن أنه يتم اتخاذ القرار من قبل العاملين.
	02	لا يتم مراعاة آراء كل العمال وإنما بحسب الوظيفة التي يتأسونها.
هل يتم تحفيز وتشجيع العاملين لديكم من خلال المكافآت؟	01	تشجيع العاملين متعلق بما يقدمونه من جهد خلال ممارستهم لأعمالهم اليومية.
	02	في بعض الأحيان.
ما هي التحفيزات المقدمة؟	01	تكون من خلال الترقية.
	02	قد تكون مادية أو معنوية.
إذا كانت هناك معايير متبعة لتشجيع العاملين، فما هي؟	01	بحسب الجهد المبذول.
	02	بحسب المهارة والخبرة يتم إرسالهم لدورات في الخارج.
هل يتم مكافأة أصحاب الافكار الجديدة والتي يتم اقتراحها للتطوير؟	01	نعم.
	02	لا يتم مكافأتهم لأنها تعتبر ضمن العمل المقرر له، وغالبا ما تكون معنوية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلة.



المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

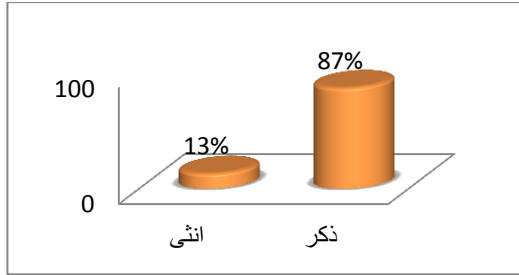
من خلال هذا المطلب سنستعرض كلا من خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية، ونحلل إجاباتهم على فقرات محاور الاستبيان عن طريق كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاعتماد على برنامج SPSS V24.

الفرع الأول: خصائص مفردات العينة

تمثلت خصائص العينة في ما يلي: أنظر الملحق رقم

أولاً: حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	9	13%
ذكر	60	87%
المجموع	69	100%

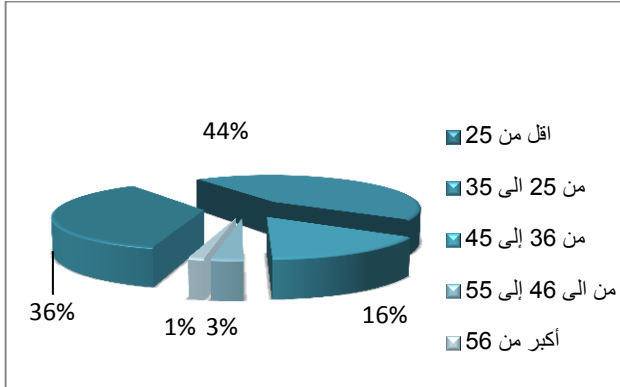
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول رقم (2-8) والتمثيل البياني أن 60 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 87% من الذكور هم الأكثر من الإناث حيث تمثلوا في 9 إناث وقدرت بنسبتهم 13% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وبذلك نرى أن الذكور يفوقون الإناث بكثير، وأن المرأة لم تأخذ دورها بجانب الرجل في المؤسسة، وهذا ربما راجع فقط لطبيعة عمل المؤسسة أو مكان تواجدها في المنطقة الصناعية.



ثانيا: حسب متغير العمر

الجدول رقم (2-9) والشكل رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



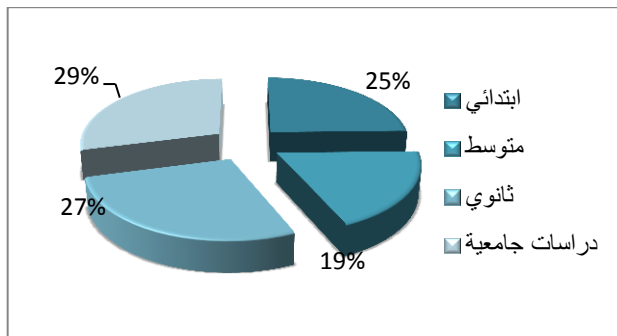
العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25	25	36,2%
من 25 الى 35	30	43,5%
من 36 إلى 45	11	15,9%
من الى 46 إلى 55	2	2,9%
أكبر من 56	1	1,4%
المجموع	69	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

نلاحظ من الجدول أن هناك تنوع في مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة حيث كانت أغليبيتهم شبان أي الفئة العمرية التي أقل من 45 سنة وجاء ترتيبهم كما يلي: المستجوبين الذين لا يتجاوز 35 سنة كانت الفئة الأكبر حيث تمثلت نسبتهم في (44%)، أما بالنسبة للموظفين الذين سنهم أقل من 25 سنة قدر عددهم (36%) كانت بعدها، ثم تليها نسبة الموظفين الذين لا يتجاوز سنهم 45 سنة بنسبة (16%)، فيما يتعلق بسن الموظفين الذين لا يتجاوز سنهم 55 سنة كانت بنسبة (3%) وأخيرا جاءت نسبة الموظفين الذين فاقت أعمارهم 56 سنة بنسبة (1%).

ثالثا: حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-10) والشكل رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	17	24,6%
متوسط	13	18,8%
ثانوي	19	27,5%
جامعي	20	29%
المجموع	69	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

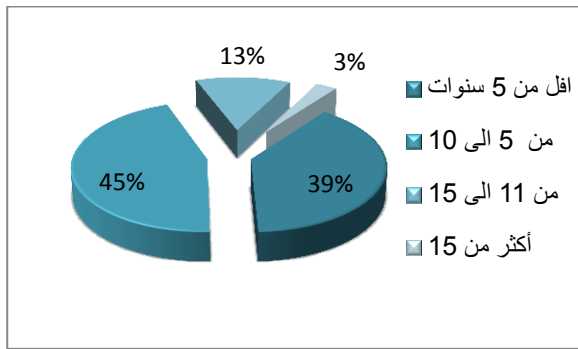
نلاحظ من الدول أعلاه أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة موزع كالتالي:



أدنى فئة المستوى المتوسط قدر عددهم 13 مستجوب بنسبة قدرت بـ(19%) من إجمالي المستجوبين، تليها المستوى الابتدائي عددهم 17 مستجوب بنسبة قدرت بـ(25%) من إجمالي المستجوبين، أما المستوى الثانوي فتمثل في 19 مستجوب قدرت نسبتهم بـ(27%) ، ومن وظائف التخصصات الأخرى والتي مثلت النسبة الأكبر في ترتيبهم الدراسات العليا (ليسانس، ماستر، ماجستير) حيث جاء عددهم 20 مستجوب بنسبة (29%) من إجمالي المستجوبين، وهذه النسب والتكرارات هي نتيجة عادية تعكس طبيعة التنظيم داخل المؤسسة.

رابعا: حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم(2-11) والشكل رقم(2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	39,1 %
من 5 إلى 10	31	44,9 %
من 11 إلى 15	9	13 %
أكثر من 15	2	2,9 %
المجموع	69	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS وبرنامج Excel.

من خلال الجدول أعلاه والرسم البياني نستنتج فيما يتعلق بخبرة المستجوبين جاءت النسب على التوالي: أعلى نسبة هي نسبة الموظفين الذين خبرتهم محصورة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 45% حيث 31 مستجوب، ثم تليها نسبة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدرت بـ 39% من إجمالي المستجوبين ، بعدها نسبة الموظفين من 11 إلى 15 سنة 13% وأخيرا نسبة الموظفين الذين فاقت خبرتهم 15 سنة بنسبة 3%.



الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان

في هذا الفرع سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرين بالاعتماد على نتائج SPSS، الملحق رقم (14).

أولا : تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بتمكين العاملين في حضنة حليب Hodna Lait.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتمكين العاملين وترتيبها حسب درجة توفرها في المؤسسة.

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور تمكين العاملين

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	العدد
14	متوسطة	1,250	2,62	يسمح لك بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل عملك.	01
13	متوسطة	1,165	2,77	لديك الحرية في انجاز مهامك وفق ما تراه مناسب.	02
12	متوسطة	1,248	2,87	تستطيع تغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عندما ترغب في ذلك.	03
06	عالية	1,231	3,68	تثق في قدراتك الشخصية لإنجاز عملك.	04
05	عالية	1,027	3,72	يمكنك التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا.	05
08	عالية	1,072	3,62	تتمتع بإمكانية كبيرة في تأدية عملك.	06
07	عالية	1,082	3,65	تتميز المهام التي تقوم بها بقيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة.	07
04	عالية	0,961	3,75	تفتخر بالجهود التي تبذلها في عملك.	08
02	عالية	1,031	3,77	تشعر بأنك تستخدم وقتك في تنفيذ عمل مهم.	09
11	متوسطة	1,394	3,29	تؤثر في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.	10
10	متوسطة	1,286	3,39	لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين.	11
03	عالية	1,143	3,75	تساهم نتائج عملك في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة.	12
01	عالية	1,057	3,83	تخلق مساهمتك في العمل أثرا إيجابيا في تطوير المؤسسة.	13
09	عالية	1,145	3,52	تساهم بدور أساسي في اجراء التغييرات التي تهدف الى تطوير المؤسسة.	14
	عالية	0.52428	3.4169	المتوسط العام لمحور تمكين العاملين	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2,62 و 3,83 ، حيث تمثلت في الدرجة المتوسطة والعالية لكن معظم الدرجات كانت عالية ، أي أن العبارات المتعلقة بتمكين العاملين تدل على توفر هذا العنصر في مؤسسة حضنة حليب.



وحسب النتائج قد احتلت العبارة (13) الرتبة الأولى أي أن مساهمة العامل في المؤسسة تخلق أثر إيجابي في تطوير المؤسسة، تليها العبارة (9) والتي تبين أنّ العاملين في المؤسسة يشعرون بأنهم يستخدموا وقتهم في تنفيذ عمل مهم؛ وبهذا يكون مستوى الأداء مرضي والعمل ذا قيمة وأهمية بالإضافة إلى القيام بالأعمال على أكمل وجه في المؤسسة، فتساهم أعمالهم في تعزيز وظائف الآخرين كما تبين لنا من العبارة (12) فقد احتلت الرتبة الثالثة وهذا يعكس روح التعاون بين العاملين ، أما الرتبة الرابعة والتي تمثلت في أن أفراد العينة او العاملين بالمؤسسة يفتخرون وبعزتوا بالجهود التي يبذلونها في أعمالهم، وهذا يبين قيمة العمل لدى العاملين.

وفيما يخص الرتبة الخامسة والسادسة فإنها تمثلت في العبارتين على التوالي وجود قدرة لدى أفراد عينة الدراسة للتعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلا عاجلا حيث يعايشون وينفعلوا مع الموقف باستجابتهم بما يتفق مع خبرتهم و ذاتهم، مما يقلل من المخاطر، يتقون في قدراتهم الشخصية في انجاز أعمالهم وهذا ما يدل على تمتعهم بكفاءة ذاتية والقدرة على التحكم ، مما يصاحب ذلك روح المبادرة والإصرار على أداء أعمالهم بالإضافة إلى الاستغلال الفعال لباقي الموارد من الآلات وغيرها وبالتالي تكون الجودة في الإنتاج.

أما الرتبة السابعة فكانت للعبارة (7) و عبرت عن تميز المهام التي يقوم بها العمال بقيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة حيث يكون هنا للعمل معنأ و قيمة بالنسبة للعامل والمؤسسة .

في حين كانت العبارة (8) في الرتبة الثامنة والتي تعبر عن تتمتع العاملين بإمكانية كبيرة في تأدية أعمالهم بصورة متقنة وبالتالي تحقق الجودة في المنتج، وفي الرتبة التاسعة العبارة (14) حيث تدل على مساهمة العامل بدور أساسي في اجراء التغييرات التي تهدف الى تطوير المؤسسة وذلك من خلال اكتسابهم الخبرات والمهارات اللازمة في تأدية مهامهم.

نلاحظ أنّ الخمس عبارات الأخيرة كان يتراوح المتوسط الحسابي من (3,39 و 2,62) أي الدرجة المتوسطة وكانت في المرتبة العاشرة العبارة (11) وهذا يعني أن المؤسسة تمنح السلطة لفئة معينة من الموظفين السلطة التي تمكنهم من تصحيح أخطاء الآخرين، أما عن الرتبة الحادية عشر فكانت للعبارة (10) والتي تؤكد أن ليس كل العاملين لديهم تأثير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا يعكس ميل نمط القيادة إلى مركزية السلطة مما يؤدي إلى فقدان ولاء العامل للمؤسسة، وهذا ما أكدته لنا نتائج المقابلة سابقا.



وعن الحرية الممنوحة للعاملين في المؤسسة فهي تمنح لعمال معينين وهذا ما يفسر ترتيب العبارات الأخيرة حيث كانت العبارة (3) تستطيع تغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عندما ترغب في ذلك في الرتبة الثانية عشر، والعبارة (2) لديك الحرية في انجاز مهامك وفق ما تراه مناسب في الرتبة الثالثة عشر،

و العبارة (1) كانت أقل وآخر رتبة الرابعة عشر حيث تمثلت في السماح بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل العمل، وهذا راجع ربما إلى تخوف المدراء أو الإطارات جراء تفويضهم السلطة خشية من القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين أو من فقدان السلطة.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالإبداع في حضنة حليب Hodna Lait

سنقوم بترتيب درجة توافر الإبداع من خلال العبارات التي ضمن الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور الإبداع

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	العدد
10	متوسطة	1,080	2,74	يتم استخدام أفكارك الجديدة في تطوير المنتجات.	15
09	متوسطة	1,059	3,10	تجدد في أساليب عملك لحل المشكلات التي تواجهك.	16
08	عالية	1,079	3,46	تعمل المؤسسة على التجديد في الهيكل التنظيمي.	17
07	عالية	1,220	3,52	تتبع المؤسسة أساليب تسيير (مرنة) تتغير من فترة لفترة .	18
01	عالية	1,084	3,83	يتم تحسين المنتج من خلال الاعتماد على المهارات المتوفرة.	19
05	عالية	1,113	3,62	تعمل إدارة المؤسسة على تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة.	20
03	عالية	1,192	3,70	تلجأ المؤسسة الى استعمال برامج إنتاجية حديثة.	21
06	عالية	1,181	3,58	تسعى المؤسسة إلى تطوير معدات الإنتاج .	22
02	عالية	1,200	3,83	تعمل المؤسسة على تطوير عمليات الإنتاج.	23
04	عالية	0,965	3,67	تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل مدروس.	24
				المتوسط العام لمحور الإبداع	
		0.56710	3.5043		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.



من خلال الجدول نلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لعبارات محور الإبداع تتراوح ما بين (2,74 و 3,83)، حيث كل العبارات تدل على أن المؤسسة تتبع الإبداع بدرجة عالية ما عدا عبارتين كانتا بدرجة متوسطة.

يتضح لنا من إجابات المستجوبين حول عبارات المتعلقة بوجود الإبداع في المؤسسة ، ففي المرتبة الأولى تبين أنه يتم تحسين المنتج من خلال الاعتماد على المهارات المتوفرة لدى العاملين المؤسسة، في حين المرتبة الثانية فالمؤسسة تعمل على تطوير عمليات الإنتاج ، أما المرتبة الثالثة تلجا المؤسسة الى استعمال برامج إنتاجية حديثة حيث تواكب التطورات الحاصلة. مثال ONIL برنامج تم تحديثه ثلاث مرات في هذه السنة 2017-2018 وهذا من أجل مساعدة مربي البقر على تجميع الحليب السائل وذلك للتخفيف من استيراد بودرة الحليب.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة (24) فيها تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل مدروس بحيث تكون في كل مرة بحلة جديدة ، أنظر في الملحق رقم (15).

و جاءت في الرتبة الخامسة (20) تعمل إدارة المؤسسة على تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة مما يعكس مكانة حضنة حليب في المنافسة حيث يجعلها تسعى من أجل الزيادة في مردوديتها وعطائها.

وفي الرتبة السادسة العبارة (22) حيث تسعى فيها المؤسسة إلى تطوير معدات الإنتاج وهذا ما لاحظناه في هذه الفترة تم إدخال آلات جديدة. أنظر الملحق رقم (16).

بينما رتبة العبارتين (18) و (17) متاليتين حيث كانتا في الرتبة السابعة والثامنة وفيها تتبع المؤسسة أساليب تسيير (مرنة) تتغير من فترة لفترة و على التجديد في الهيكل التنظيمي، وذلك من أجل جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس ايجابا على سلوك المؤسسة بصفة عامة.

اما فيما يخص العبارتين الأخيرتين التي كانت في المتوسط (16) رتبتهما الثالثة عشر تجدد في أساليب عملك لحل المشكلات التي تواجهك و(15) يتم استخدام أفكارك الجديدة في تطوير المنتجات وهي ادنى وآخر مرتبة بمتوسط 2,74 وهذا ما يؤكد ما سبق ولحظناه في السؤال الأول من تمكين العاملين حيث لا يتم اعطاء الحرية أو الفرص من أجل إظهار القدرات.

وهنا كان يجب المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في المؤسسة عن طريق اتاحة الفرصة لهم في تلك القدرات لحل المشاكل فلا بد أن يترك ليطير الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها أو الإتيان بما هو جديد و بها يتفق مع التغييرات المحيطة.



المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات تجدر الإشارة إلى أنه وفي حال فاق حجم العينة 30 مفردة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لنظرية النهاية المركزية وهذا ما تحقق في دراستنا باعتبار حجم العينة يساوي 81 حجم العينة 69 مفردة من هنا سنعتمد على اختبار ستودنت للعينة الواحدة من أجل التأكد من توفر محوى الدراسة ثم تحليل التباين ANOVA لننتقل إلى تحليل الانحدار؛

الفرع الأول : الفرضية الأولى

تنص هذه الفرضية على: "يوجد تطبيق لتمكين العاملين في مؤسسة حضنة حليب بمستوى مقبول"

لاختبار صحة هذه الفرضية نعتد على اختبار العينة الأحادية للمحور الأول (تمكين العاملين)، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-14): نتائج اختبار ستودنت

البند	الانحراف	المتوسط	T	Ddl	SIG
تمكين العاملين	0.52428	3.4169	6,606	68	0.000

المصدر : مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (17)

من النتائج أعلاه يتضح لنا أن المتوسط العام لمحور تمكين العاملين يساوي 3.4169 أي أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وبانحراف معياري 0.52428، وقيمة مستوى الدلالة Sig هي 0,000 أي أقل من 5%، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ومن هنا وبالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول، يمكن القول أنه: يوجد تطبيق لتمكين العاملين على مستوى مؤسسة حضنة حليب.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على: "يوجد إبداع في مؤسسة حضنة حليب"

لاختبار صحة هذه الفرضية نعتد على اختبار العينة الأحادية للمحور الثاني (الإبداع)، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار ستودنت

البنود	الانحراف	المتوسط	T	Ddl	SIG
الإبداع	0.56710	3.5043	7,388	68	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (17)

اتضح لنا من خلال من النتائج أعلاه أن المتوسط العام لمحور تمكين العاملين يساوي 3.5043 أي أكبر من المتوسط الافتراضي (3)، وانحراف معياري 0.56710، وقيمة مستوى الدلالة Sig هي 0,000 أي أقل من 5%، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد الإبداع في مؤسسة حضنة حليب".

الفرع الثالث : الفرضية الثالثة

تضمنت هذه الفرضية على أنه: " يوجد دور لتمكين العاملين في تحقيق الإبداع ".

لاختبار هذه الفرضية ندرس الارتباط بين المتغيرين الأول (تمكين العاملين) والثاني (الإبداع) والانحدار البسيط كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (2-9): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والإبداع.

ملخص النموذج					
Erreur standard de l'estimation خطأ التقدير	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل	R-deux معامل التحديد	R الارتباط	البيان	
0.49926	0.093	0.107	0.326	المؤشرات	

تحليل التباين					
SIG* مستوى دلالة	F المحسوبة	مربع المتوسط	Ddl درجات	مجموع المربعات	النموذج
0.006	7.986	1.991	1	1.991	الانحدار
		0.249	67	16.701	المتبقي
			68	18.691	المجموع

المعاملات					
SIG* مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	Bêta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات
0,000	6,227		0,379	2,360	المحور الأول تمكين
0,006	2,826	0,326	0,107	0,302	المحور الثاني الإبداع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (18).

يلاحظ من نتائج الجداول التي في الشكل السابق ما يلي:

- أشارت نتائج ارتباط بيرسون لمعامل الارتباط أن قوة العلاقة R تساوي 0.326 وهذه القيمة مطلقة أي لا تحدد اتجاه العلاقة إذا كانت موجبة أم سالبة فإذا نظرنا إلى الجدول الثالث نلاحظ أن قيمة **Bêta** تساوي قيمة R وتساوي 0.326 وهذه القيمة موجبة يعني وجود علاقة طردية ولكن بدرجة ضعيفة.
- ومن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.107$) نرى أن المتغير المستقل قد فسر ما نسبته (10.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع، بمعنى أن تمكين العاملين يساهم إلى تحقيق الإبداع بنسبة (10,7%) بينما (88,3%) ترجع إلى عوامل أخرى.



ويتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (7.986) ودرجات حرية (1،5) ومستوى الدلالة $F_{1,5}$ تساوي 0.006 وهي أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والإبداع.

وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور لتمكين العاملين في تحقيق الإبداع.

الفرع الرابع : الفرضية الرابعة

تتضمن الفرضية الرابعة أنّ: "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تمكين العاملين والابداع تعزى للمتغيرات الشخصية".

ولاختبار صحة هذه الفرضية نختبر صحة فرضياتها الفرعية الأربعة كما يلي:

أولاً: الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تمكين العاملين والابداع تعزى لمتغير الجنس".

ولاختبار صحتها نعتمد على تحليل التباين ANOVA كالتالي:

الجدول رقم(2-16): تحليل التباين ANOVA لمتغير الدرجة الجنس.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddi	متوسط مجموع المربعات	F	SIG
محور تمكين العاملين	بين المجموعات	0.000	1	0.000	0.000	0.991
	داخل المجموعات	18.691	67	0.279		
	المجموع	18.691	68	-		
محور الابداع	بين المجموعات	1.277	1	1.277	4.154	0.045
	داخل المجموعات	20.592	67	0.307		
	المجموع	21.869	68	-		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (19).

من الجدول لم نتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ ، بحيث يجب أن تكون Sig أقل من 5%، نستنتج أن متغير الجنس ليس لها أي تأثير هنا وبالعتماد على



النتائج المبينة في الجدول يمكن القول أن: تمكين العاملين جاء مستوى $Sig=0.99$ ، أي أنها أكبر من مستوى الدلالة $a=0.05$ يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على تمكين العاملين.

من جانب آخر، نجد أن محور الإبداع جاء $Sig=0.045$ حيث هذا المستوى أقل من مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى أنه يوجد تأثير الجنس على الإبداع.

ثانيا : الفرضية المتعلقة بمتغير العمر

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تمكين العاملين والابداع تعزى لمتغير العمر".

ولاختبار صحتها نعتمد على تحليل التباين ANOVA كالتالي:

الجدول رقم(2-17): تحليل التباين ANOVA لمتغير العمر.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddi	متوسط مجموع المربعات	F	SIG
محور تمكين العاملين	بين المجموعات	0.606	4	0.152	0.536	0.710
	داخل المجموعات	18.085	64	0.83		
	المجموع	18.691	68	-		
محور الإبداع	بين المجموعات	1.105	4	0.276	0.852	0.498
	داخل المجموعات	20.763	64	0.324		
	المجموع	21.869	68	-		

المصدر : مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (19).

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول يمكن القول أن: تمكين العاملين كان $Sig = 0.710$ أي أنه أكبر من مستوى الدلالة $a=0.05$ هنا يمكننا القول أنه لا يوجد تأثير متغير العمر تمكين العاملين . أما فيما يتعلق بجانب الإبداع فكانت $Sig = 0.498$ وهذا المستوى أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير متغير العمر على الإبداع.

ثالثا: الفرضية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

ولاختبار صحتها نعتمد على تحليل التباين ANOVA كالتالي:



الجدول رقم(2-18): تحليل التباين ANOVA لمتغير المستوى التعليمي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddi	متوسط مجموع المربعات	F	SIG
محور تمكين العاملين	بين المجموعات	0.066	3	0.022	0.077	0.972
	داخل المجموعات	18.625	65	0.287		
	المجموع	18.691	68	-		
محور الإبداع	بين المجموعات	3.552	3	1.184	4.202	0.09
	داخل المجموعات	18.317	65	0.282		
	المجموع	21.869	68	-		

المصدر : مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (19).

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الرابعة من خلال متغير الدرجة العملية أو المستوى التعليمي عن طريق اختبار ANOVA نلاحظ ان قيمة الدلالة الاحصائية في محور تمكين العاملين $SIG = 0.972$ هي أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على تمكين العاملين.

أما المحور الثاني 0.09 ، مما يشير إلى أنه يوجد تأثير لمتغير العمر على الإبداع هنا يمكن الاستدلال على الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي على الإبداع.

رابعاً: الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تمكين العاملين والإبداع تعزى لمتغير الخبرة". ولاختبار صحتها نعلم على تحليل التباين ANOVA كالتالي:



الجدول رقم (2-19): تحليل التباين ANOVA لمتغير الخبرة.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddi	متوسط مجموع المربعات	F	SIG
محور تمكين العاملين	بين المجموعات	2.441	3	0.814	3.255	0.027
	داخل المجموعات	16.250	65	0.250		
	المجموع	18.691	68	-		
محور الإبداع	بين المجموعات	2.899	3	0.966	3.311	0.025
	داخل المجموعات	18.970	65	0.292		
	المجموع	21.869	68	-		

المصدر : مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد الدراسة، الملحق رقم (19).

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الرابعة من خلال متغير الخبرة عن طريق اختبار ANOVA نلاحظ ان قيمة الدلالة الاحصائية في محور تمكين العاملين $SIG = 0.027$ هي أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي توجد فروق فنرفض الفرضية العدم ونقبل فرضية البديلة والتي تقول بأنه يوجد تأثير لمتغير الخبرة على تمكين العاملين.

أما المتغير الثاني 0.025، فيشير إلى أنه يوجد تأثير لمتغير الخبرة على الإبداع من هنا يمكننا الاستدلال على الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير الخبرة على الإبداع.

والجدول الموالي يلخص نتائج الفرضية الرابعة

جدول (2-20): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الإبداع	تمكين العاملين
- يوجد تأثير الجنس على الإبداع .	- لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على تمكين العاملين.
- لا يوجد تأثير متغير العمر على الإبداع.	- لا يوجد تأثير متغير العمر تمكين العاملين.
- يوجد تأثير متغير المستوى التعليمي على الإبداع.	- لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على تمكين العاملين.
- يوجد تأثير متغير الخبرة على الإبداع.	- يوجد تأثير لمتغير الخبرة على تمكين العاملين.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



من خلال الجدول نلاحظ أن العمر هو المتغير الوحيد الذي لم يؤثر على نتائج اجابات مفردات العينة حول كل من تمكين العاملين والإبداع، أما متغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة فكلها كان لها أثر على إجابات العينة حول تمكين العاملين والابداع، وبالتالي يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة احصائية حول تمكين العاملين والابداع يعزى للمتغيرات الشخصية أي قبول الفرضية الرابعة.



خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، ونظرا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية تم إجراء الدراسة بهذه المؤسسة لكشف مدى إمكانية تطبيقها لمفهوم تمكين العاملين ودوره في تحقيق الإبداع.

قد تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها وكذا أدوات الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى تقديم مؤسسة حضنة حليب (المسيلة) من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي وواقع كل من تمكين العاملين والإبداع بها، ثم تحليل النتائج لكل من المقابلة والاسبيان، واختبار الفرضيات.

وللإجابة على إشكالية البحث تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها، ومن خلال تحليلنا لمختلف البنود التي تمت دراستها على المؤسسة، وبناء على ذلك تم التوصل إلى نتائج الفرضيات كما يلي:

- يوجد تطبيق لتمكين العاملين في مؤسسة حضنة حليب؛
- للإبداع وجود في مؤسسة حضنة حليب ؛
- يوجد دور لتمكين العاملين في تحقيق الإبداع ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الشخصية حول تمكين العاملين والإبداع.



الخلاصة



تطرقنا في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى الإطار العام حول تمكين العاملين والإبداع من خلال تناولنا لكل المفاهيم الأساسية لهم، بالإضافة إلى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الإبداع وذلك بالتطرق إلى أساليب تنمية الإبداع من أجل معرفة طبيعة العلاقة بينهما وصولاً إلى أساليب تمكين العاملين كإستراتيجية لاحتضان الإبداع.

في حين الجانب التطبيقي خصصناه لدراسة حالة بمؤسسة اقتصادية ذات إنتاج مادي، والمتمثلة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع.

نتائج الجانب النظري للدراسة:

- إن الاهتمام بتمكين العاملين ضرورة حتمية فرضتها متغيرات بيئات الأعمال التي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات؛
- تتعدد ابعاد تمكين العاملين وفقاً لمداخل الدراسة إلا أن يشترك البعض في أربعة أبعاد وهي: معنى العمل، حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، والتأثير في القرارات؛
- لتمكين العاملين متطلبات ومعوقات اتفق عليها الباحثين حيث شملت المتطلبات: الثقة الإدارية؛ توضيح الأهداف والرؤية المستقبلية؛ فرق العمل؛ مكافأة الموظفين؛ التدريب المستمر؛ الاتصال الفعال، وهذا من أجل التطبيق الناجح لتمكين السلطة للموظفين فلا بد من تبني هذه المتطلبات الأساسية، أما المعوقات فهناك معوقات بالنسبة للعاملين والمؤسسة وكلها تحد من متطلبات التمكين؛
- اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الإبداع وكذلك عدم اتفاقهم على تحديد أنواعه ، ويرجع ذلك الى الأهداف التي تمت من أجلها الدراسة؛
- باعتبار أن لكل من تمكين العاملين والإبداع أساليب فهناك أساليب تنمية لكليهما والتي تمثلت في: تهيئة الظروف والمحيط، الإعلام والتسيير الفعال، الإدارة الفعالة، الحوافز بمختلف أنواعها.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

أولاً: نتائج المقابلة

- تهيئ المؤسسة التجهيزات اللازمة لكل الموظفين حسب الاحتياجات لمساعدتهم في إنجاز مهامهم.
- المؤسسة لا تتوفر على تسيير فعال كافٍ في مجال الإعلام والاتصال وذلك لتبادل المعلومات بين الموظفين؛
- التوظيف في المؤسسة يتم حسب احتياجاتها والقدرات الشخصية دون مراعاة ميولاتهم؛
- عدم إشراك المرؤوسين في القرارات المتعلقة بمهامهم الخاصة التي يتم اتخاذها من طرف مسؤوليهم بدلا عنهم؛
- عدم مراعاة المؤسسة لآراء عمالها عند اتخاذ قرار متعلق بالمؤسسة وهنا لا تعتبر الإدارة فعالة بما يكفي في المؤسسة؛
- تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية، حيث تتبع معايير من خلال الجهد المبذول، لكن لا يتم تشجيع وتحفيز الأفراد أو مكافأتهم على الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها للتطوير.

ثانياً: نتائج الاستبيان

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتمكين العاملين يساوي (3.4169) مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير ، لمعنى أن هناك مستوى عال لتمكين العاملين في حضنة حليب؛
- دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الإبداع في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة كانت عالية، وأن المتوسط لعبارات الإبداع في المؤسسة بلغ (3.5043)؛
- أشارت النتائج إلى وجود أثر لتمكين العاملين على تحقيق الإبداع بمؤسسة حضنة حليب إذ أن تمكين العاملين يفسر (7.10%) من التباين في المتغير التابع الكلي الإبداع وهي ضعيفة؛
- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول تمكين العاملين والإبداع يعزى للمتغيرات الشخصية، فكل من متغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة أثر على إجابات مفردات العينة حول تمكين العاملين والإبداع.

بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ارتأينا الى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في ايجاد عملية الإبداع من خلال تمكين العاملين:

- باعتبار الإبداع يبدأ بفكرة على المؤسسة تأسيس قسم خاص بالإبداع من أجل الأفكار الخلاقة للعاملين وتنسيب كل من لديهم المعارف والإمكانيات التي تؤهلهم للانتساب لهذا القسم؛
- تحرير الأفراد من القيود ومنحهم الحرية والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من الإتيان بالأفكار الجديدة؛
- ضرورة استمرار المؤسسة بإنشاء نظام المكافآت و الحوافز لتشجيع الأفراد المتميزين والمجدين على بذل مزيد من جهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية؛
- على المؤسسة ادراك أهمية القدرات والطاقات الفكرية التي لدى مواردها وتعمل على حمايتها فهو صعب التقليد؛
- عقد اجتماعات دورية من أجل الكشف عن الموهوبين والمبدعين من الموظفين و العمل على تدريبهم حتى يكونوا مؤهلين لاستثمار طاقاتهم الإبداعية؛
- يجب ان تستمر المؤسسة بالاهتمام بالتحسين المستمر ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا بما يتفق مع أهدافها؛
- ضرورة عمل المؤسسة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي من الرأسي إلى الأفقي الذي يعد إطارا مناسباً لمزيد من الحرية التصرف والمشاركة في إبداء آراءهم؛
- ضرورة إدراك احتياجات العاملين وتوفيرها لهم لتمكينهم من القيام بواجباتهم وأعمالهم المطلوبة منهم على أكمل وجه؛
- من أجل ضمان بقاء العامل على المؤسسة أن تتحصل على مشاركته؛
- يقوم الإعلام والاتصال على درجة عالية من توفر المعلومات، فالعمال بحاجة للمعلومات لذا على المؤسسة إعلامهم بما يتوفر من معلومات من أجل اتخاذ أحسن القرارات؛
- الاعتراف للعمال بامتلاكهم القدرات والمهارات إبداعية وإعطائهم فرصة ممارستها.

رابعاً: آفاق الدراسة

على الرغم من أن الدراسة لم تحقق أهدافها كما كان متوقع ، حيث كشفت عن الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تحقيق الإبداع ضعيف في مؤسسة حضنة حليب ، لذا مزال المجال مفتوحاً لمواصلة البحث والدراسة فيما يلي :

- إجراء دراسة مقارنة بين واقع تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في المؤسسات الخدمية والاقتصادية.
- مساهمة تطوير العمل في تحقيق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.
- دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التكنولوجي.



المراجع



قائمة المراجع

I- الكتب:

1. أحمد أبو وائل ايمن عمير، كيف تصبح مبدعا، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011.
2. أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الرياie للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الخادم للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2009.
5. حنان بت سالم ال عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تريز TRIZ، دبينو للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
6. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
9. سميرة احمد سعيد جلال، أدوات الإبداع: أنشطة وتطبيقات عملية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، 2013.
10. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013.
11. طارق كمال، سيكولوجية الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، دبي، 2004.

المراجع

13. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. عبد الرحمن جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
15. عبد الكريم احمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
16. عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (رؤية واستراتيجية)، أبو الخير للطباعة، 2008.
17. علي حمادي، شراكة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1999.
18. عماد علي المهيرات، أثر تمكين العاملين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، مكوناته، نظرياته، خصائصه، مراحل، قياسه، تدريبيه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
20. محمد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
21. محمد حمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2007.
22. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
23. نادية هائل السرور، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
24. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجاري الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
25. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

II المذكرات:

26. ابو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، ماجستير، جامعة سطيف1، 2013
27. احمد بن محمد يحي عسييري، التمكين ودوره في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفي امانة منطقة عسير، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2017.
28. احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010.
29. خالد بن عبد الله الكريديس، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض، ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2014.
30. دهام بن هجرس الجبلي، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابداع دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة ارامكو السعودية، دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، الرياض ،السعودية ، 2015 .
31. ريم سيعد ناصر المسعود، واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
32. شريفة صالح بن عبد الله الدريبي، واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية، 2015.
33. عمر شموع نبهان مصطفى عمر، أثر استخدام مدخل العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الجغرافيا لدى طالبات السابع في محافظة شمال قطاع غزة، ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
34. فانتن محمود عبد الرحمن الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير في القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
35. محمد بن سنيتان احويل بن سحمان المطيري، أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2017.

المراجع

36. محمد بن عبد الرحمن بن عبد الله العصيمي، دور التمكين في تطوير أداء القيادات الوسطى في المديرية العامة للدفاع المدني من وجهة نظر القيادات الوسطى بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

37. مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.

38. يزيد بن عبد الله بن سالم النجاشي، التعلم التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بالرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017.

III- المجالات والملتقيات:

39. اسيل هادي محمود، الركائز الأساسية للتفكير الابداعي وأثرها في حل المشكلات الادارية دراسة تطبيقية في امانة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق ، العدد 69، 2008.

40. امينة عبد القادر على، على عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الإداري المؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 16، العدد الاول، 2015.

41. بن سالم امال، بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017.

42. بوفاس الشريف، بلايلية ربيع، المرونة الاستراتيجية كمدخل للابداع التسويقي وتحقيق التميز في اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية جامعة سوق أهراس الجزائر، العدد 7، جوان 2017.

43. جمال عبد الفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية لنمو تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العلمي في مديرية التربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، المجلد 21، العدد 1، 2013.

المراجع

44. خليل جعفر حجاج، مروان سليم آغا، علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، فلسطين، المجلد 25، العدد 2، 2011.
45. دنيا طارق أحمد، الإبداع المنظمي وتأثيره في جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية في فندق بابل في مدينة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 51، 2017.
46. رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 14، العدد 2، 2013.
47. زكريا مطلق الدوري، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، مجلة The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimanyia، المجلد 2، العدد الأول، 2018.
48. سامية عيضة عبد الله الواسط، التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) جامعة ام القرى بمكة المكرمة، العدد 41، الجزء الثالث، 2013.
49. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2004.
50. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين اطار مفاهيمي، ملتقى سنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
51. شريفة صالح بن عبد الله الدريبي، واقع الإبداع الإداري وعلاقته ببيئة العمل الداخلية لدى القيادات النسائية بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.
52. شوقي جدي، تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، عنابة، الجزائر، العدد 14، 2014.
53. صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز دراسة تطبيقية في الشركة العامة لسمنت الجنوبية، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد 22، السنة الثامنة.
54. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، قدم هذا البحث الى ملتقى دولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات

المراجع

- الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية، البلدية، الجزائر، 2011.
55. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطور التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 36، 2013.
56. عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 35 / 34، مارس 2014.
57. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في السعودية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف مدينة بريدة، مجلة معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 52، العدد 2، 2012.
58. عدنان الابراهيم، عدنان عبد السلام العضائلة، جمال العمري، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة الدراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان كلية التربية القاهرة، المجلد 14، العدد 3، 2008.
59. علي أسعد مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الأسري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010.
60. علي بن حمد ناصر علامي ريان، أثر برنامج اثرائي قائم على عادات العقل في التفكير الابداعي والقوة الرياضية لدى طلاب الصف الأول متوسط بمكة المكرمة، جامعة ام القرى، كلية التربية، دكتوراه، السعودية، 2012.
61. عمر جهاد عبد الرحيم المحمدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2016.
62. غسان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين ادارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة في الاقتصاد والعلوم الادارية تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2011.
63. فاطمة مخلوفي، نادية بوضياف، أثر برنامج تريبز (الحل الإبداعي للمشكلات) على التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2017.

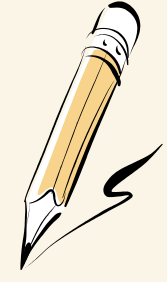
المراجع

64. فوزية برسولي، مفيدة يحيواوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الابداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017.
65. قاسم بن عائل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة (تصور مقترح)، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، المجلد 27، العدد 107، 2013.
66. كمال قاسمي، دنيا ضيف، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017.
67. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، 2015.
68. ميسون عبد الله احمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 30، 2013.
69. ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي، ملتقى الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.
70. نجمة عباس، واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العدد 62/61، 2013.
71. نزار كاظم صباح الخيكاني، امكانيات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010.
72. يزيد بن عبد الله بن سالم النجاشي، التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بالرياض، ماجستير في العلوم الادارية، الإدارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،السعودية ، 2017.

73. Patrick Migneault, Empowerment: Quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale? Mémoire présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de m.sc en relation industrielles, école de relation industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal, 2006.



الملاحق



الملحق رقم (01): دليل المقابلة

التاريخ: / / 2018	الساعة: منإلى.....	اليوم:.....
الخبرة:.....، المنصب:.....		

تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم وأذكركم باسمي وهو عبدلي نور الهدى طالبة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال.

جئت لمقابلتكم في إطار موضوع: دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع في مؤسسة حضنة حليب، إن كنتم لا تمانعون ذلك فسأقوم بإجراء مقابلة معكم وسأطرح عليكم عددا من الأسئلة، لذا نرجو منكم الإجابة بكل مصداقية وجدية قدر ما أمكن.

أشكركم مجددا على تعاونكم

العدد	العبارة	الإجابة
01	هل تهيئ المؤسسة الظروف والمحيط اللازمين لكل قسم فيها (أي يكون محدد بمواصفات معينة مثلا في اختلاف المستلزمات)؟
02	هل هناك تكتم في المعلومة عن جميع العاملين أم هناك فئة خاصة لديهم الدراية التامة حول المؤسسة؟
03	هل لدى المؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل؟
04	وكيف يتم توظيفهم ؟
05	هل يتم اشراك المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بمهامهم الخاصة ؟
06	هل يتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ قرار متعلق بالمؤسسة؟
07	هل يتم تحفيز وتشجيع العاملين لديكم من خلال المكافآت؟
08	ما هي التحفيزات المقدمة؟
09	إذا كانت هناك معايير متبعة لتشجيع العاملين، فما هي؟
10	هل يتم مكافأة أصحاب الافكار الجديدة والتي يتم اقتراحها للتطوير؟

الملحق رقم (02): دليل استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

سيدي /سيدتي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي تحت عنوان

دور تمكين العاملين في تحقيق الابداع "دراسة حالة حضنة حليب بالمسيلة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفقاً لما ترونه مناسباً كما إن دقة النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف : رحمانى سناء

الطالبة : عبدلي نور الهدى

المحور الأول: المعلومات الشخصية

من فضلك اختر الفئة التي تنتمي إليها، مستخدماً الإشارة (X)

الخبرة :	المستوى الدراسي :	العمر :	الجنس :
<input type="checkbox"/> - أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> - ابتدائي	<input type="checkbox"/> - أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> - أنثى
<input type="checkbox"/> - من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> - متوسط	<input type="checkbox"/> - من 25 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/> - ذكر
<input type="checkbox"/> - من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> - ثانوي	<input type="checkbox"/> - من 36 إلى 45 سنة	
<input type="checkbox"/> - أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> - دراسات عليا (ليسانس، ماجستير، ماستر، دكتوراه)	<input type="checkbox"/> - من 46 إلى 55 سنة	
	<input type="checkbox"/> الرجاء تحديد:	<input type="checkbox"/> - أكثر من 56 سنة	

السنة الجامعية: 2017 - 2018

المحور الثاني: أبعاد تمكين العاملين

من فضلك اختر المدى الذي تراه مناسباً للإجابة على العبارات التالية، مستخدماً الإشارة (X)

العدد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يسمح لك بإيجاد حلول مبدعة لمشاكل عملك.					
02	لديك الحرية في انجاز مهامك وفق ما تراه مناسب.					
03	تستطيع تغيير الطرق التي تؤدي بها عملك عندما ترغب في ذلك.					
04	تثق في قدراتك الشخصية لإنجاز عملك.					
05	يمكنك التعامل بكفاءة مع أي مشكلة وظيفية تتطلب حلاً عاجلاً.					
06	تتمتع بإمكانية كبيرة في تأدية عملك.					
07	تتميز المهام التي تقوم بها بقيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة.					
08	تفتخر بالجهود التي تبذلها في عملك.					
09	تشعر بانك تستخدم وقتك في تنفيذ عمل مهم.					
10	تؤثر في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.					
11	لديك من السلطة ما يمكنك من تصحيح أخطاء الآخرين.					
12	تساهم نتائج عملك في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة.					
13	تخلق مساهمتك في العمل أثراً إيجابياً في تطوير المؤسسة.					
14	تساهم بدور أساسي في اجراء التغييرات التي تهدف الى تطوير المؤسسة.					

المحور الثالث : الابداع

من فضلك اختر المدى الذي تراه مناسباً للإجابة على العبارات التالية، مستخدماً الإشارة (X)

العدد	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	يتم استخدام أفكارك الجديدة في تطوير المنتجات .					
16	تجدد في أساليب عملك لحل المشكلات التي تواجهك.					
17	تعمل المؤسسة على التجديد في الهيكل التنظيمي.					
18	تتبع المؤسسة أساليب تسيير (مرنة) تتغير من فترة لفترة .					
19	يتم تحسين المنتج من خلال الاعتماد على المهارات المتوفرة.					
20	تعمل إدارة المؤسسة على تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة.					
21	تلجأ المؤسسة الى استعمال برامج إنتاجية حديثة.					
22	تسعى المؤسسة إلى تطوير معدات الإنتاج .					
23	تعمل المؤسسة على تطوير عمليات الإنتاج.					
24	تعمل المؤسسة على تحسين أغلفة منتجاتها بشكل مدروس.					

شكراً على كرم تعاونك

الملحق رقم (03): تحكيم الاستبيان

بيان بأسماء المحكمين

الإمضاء	مكان العمل	الرتبة	الأستاذ المحكم	
	جامعة المسيلة	أستاذة تدرّس علمي	أ. قاسمي كمال	01
	جامعة المسيلة	أستاذة محاضرة 2-	د. جوحو مصطفى	02
	جامعة المسيلة	أستاذة محاضرة "ب"	د. زاوش رضا	03
	جامعة المسيلة	أستاذة محاضرة (ب)	د. بتقة صونيا	04
	جامعة المسيلة	أستاذة محاضرة 2	د. زاوي حميدة	05
	جامعة المسيلة	أستاذة مساعدة 2	د. بن تومي سارة	06
	جامعة المسيلة	أستاذة محاضرة 2	د. رحماني سناء	07
	حضنة حليب	م. الموارد البشرية	سعادة عمر	08

الملحق رقم (20): بعض منتوجات حضنة حليب



الملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع بمؤسسة حلبة بالمسيلة، ومن خلال هذا الدور نريد توضيح العلاقة بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع (الإبداع).

وتمت دراسة الحالة في المؤسسة الاقتصادية حلبة بولاية المسيلة، واعتمدنا فيها على الملاحظة والوثائق الإدارية لتدعيم المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، حيث اخترنا عينة مكونة من خبيرين بالنسبة للمقابلة و81 استبانة تم توزيعها على العمال واسترداد 69 منها، واستخدمنا برمجية التحليل الإحصائي SPSS V24 والتي ساعدتنا على تحليل الاستبيانات الموزعة.

وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق تمكين العاملين في مؤسسة حلبة عالية، وعلى وجود إدراك لممارسة الإبداع في المؤسسة، بالإضافة إلى أنها أظهرت أن دور تمكين العاملين في تحقيق الإبداع قد تحقق بدرجة ضعيفة في المؤسسة الاقتصادية حلبة **Hodna Lait**.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الكفاءة الذاتية، الإبداع، الإبداع التكنولوجي، العصف الذهني.

Abstract :

The main objective of this study is to know the role of **empowering employees in achieving innovation in corporation of Hodna Lait in M'sila**. Through this role we want to clarify the relationship between the independent variable (empowerment of employees) and the dependent variable (innovation).

The case study was conducted in economic corporation of Hodna Lait in the state of M'sila, we relied on the observation and administrative documents to strengthen the interview and the questionnaire to collect information and data, where we selected a sample of two experts for the interview and 81 questionnaires distributed to the workers and retrieved 69 of them. We used statistical analysis **SPSS V24**, on the analysis of distributed questionnaires.

Finally, the results of the study showed that the degree of application of the empowerment of employees in the Hodna Lait, and the presence of awareness of the exercise of creativity in the corporation, in addition it has shown that the role of empowering workers in the realization of creativity has been achieved at a low level.

Keywords: empowerment of employees, self-efficacy, innovation, technological innovation, brainstorming



تم بحمد الله