

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:
قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب: مرهون أمحمد

تحت عنوان

دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC

بوكالتي برج بوغرييج والمسيلة

تاريخ المناقشة: 2018/06/19

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ (ة): بلوم اسمهان جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيسا

اسم ولقب الأستاذ (ة): الفضيل رمضان جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا ومقررا

اسم ولقب الأستاذ (ة): بونيف حنان جامعة محمد بوضياف المسيلة مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

((إِنَّا مَكْنُؤُهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيًّا))

سورة الكهف الآية 84

شكر و تقدير

مصداقا لقوله تعالى

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية: 7

الحمد و الشكر أولا و أخرا لله عز و جل أن أمدنا بالصبر والتوفيق لإكمال هذا العمل.
الذي نسأله عزوجل أن يتقبله منا ويرضى عنا.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري و تقديري و عرفاني إلى الأستاذ المشرف
"الفضيل رمضان" الذي لم ييخل علي بإرشاداته و نصائحه في إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بجزيل
الشكر و الامتنان إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع، الى كل زملائي ومن ساعدني من قريب أو
بعيد في إنجاز هذا العمل.

فهرس الدراسة

الرقم	العنوان	الصفحة
	شكر وتقدير	
	فهرس الدراسة	
أ	مقدمة	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
04	I. الإشكالية	
05	II. أهداف الدراسة	
05	III. أهمية الدراسة	
06	IV. فرضيات الدراسة	
06	V. أنموذج الدراسة	
07	VI. التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة	
08	VII. الدراسات السابقة	
الفصل الثاني: التمكين		
17	أولاً: ماهية التمكين	
20	ثانياً: فوائد ومبادئ التمكين	
22	ثالثاً: مراحل التمكين	
23	رابعاً: أبعاد التمكين ومؤشرات نجاحه	
24	خامساً: النظريات التي تناولت التمكين	
25	I. دراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية 1924-1932	
25	II. نظرية X and Y لـ دوغلاس ماكر يغور	
25	III. إدارة الجودة الشاملة	
26	IV. نظرية Z لـ ويليام اوشي 1981	
26	V. المنظمة المتعلمة لـ بيتر سينغ 1990	
الفصل الثالث: الإبداع الإداري		
28	أولاً: ماهية الإبداع الإداري	
28	ثانياً: الإبداع الإداري ومستوياته	
30	ثالثاً: أبعاد الإبداع الإداري	

31	رابعاً: مراحل عملية الإبداع
32	خامساً: خصائص الإداريين المبدعين وإدارة عملية الإبداع
32	أ. خصائص الإداريين
33	ب. إدارة عملية الإبداع
34	سادساً: النظريات التي تناولت الإبداع الإداري
34	أ. نظرية March & simon 1958
34	ب. نظرية Burns & stalker 1961
35	ج. نظرية Wilson 1966
35	د. نظرية Mill.of. Harvey 1970
35	هـ. نظرية Aiken & Liage 1970
35	و. نظرية Zaltman & others 1973
36	ز. نظرية التأثيرات الموقفية
36	ح. نظرية توليد الأفكار
37	سابعاً: علاقة التمكين بالإبداع الإداري
37	أ. بعض الدراسات الغربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والابداع الإداري
38	ب. بعض الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والابداع الإداري
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
40	أولاً: مجالات الدراسة
40	أ. المجال المكاني
42	ب. المجال الزمني
42	ج. المجال البشري
43	ثانياً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات
43	أ. منهج الدراسة
43	ب. أدوات جمع البيانات

44	ثالثا: مجتمع الدراسة وعينة البحث	
44	ا. مجتمع الدراسة	
44	اا. عينة البحث	
45	رابعا: صدق الأداة	
48	خامسا: ثبات الأداة	
49	سادسا : أدوات التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج		
51	أولا : عرض وتحليل النتائج	
51	ا. خصائص العينة	
53	اا. تحليل جداول الفرضيات	
71	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	
71	ا. مناقشة نتائج الفرضية الأولى	
73	اا. مناقشة نتائج الفرضية الثانية	
74	ااا. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	
76	ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية	
76	رابعا: الاقتراحات والتوصيات	
78	خاتمة " قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة "	
	قائمة المصادر والمراجع	
	ملخص الدراسة	
	ملاحق	

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض تعاريف التمكين	19
02	بعض أبعاد التمكين	23
03	بعض مؤشرات نجاح التمكين	24
04	بعض مؤشرات أبعاد الإبداع الإداري	30
05	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التمكين والدرجة الكلية لفقراته	46
06	الكلية لفقراته محور الإبداع والدرجة فقرات من فقرة كل بين الارتباط معاملات	47
07	معامل الثبات كرونباخ α للإستبيان	48
08	يوضح الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين	51
09	يوضح امتلاك رؤية واضحة ودورها في تعزيز رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة	53
10	يوضح دور امتلاك حرية اختيار طريقة العمل في القدرة على تبني أفكار جديدة	54
11	يوضح علاقة استقلالية اتخاذ القرار بمسايرة التغيير	55
12	يوضح تشجيع تحمل مسؤولية المهام وعلاقتها بطرح الأفكار جديدة	56
13	يوضح علاقة إخضاع العمل للرقابة الذاتية بتجاهل اللوائح التي تعطل سير العمل	58
14	يوضح سهولة الوصول إلى أصحاب القرار ودورها في التنبؤ بالمشكلات	59
15	يوضح توفير وسائل اتصال فعال وعلاقتها بمعالجة المشكلات بطرق علمية	60
16	يوضح المشاركة في تقييم القرارات ودورها في تحديد جوانب المشكلة	62

63	يوضح مشاركة المعلومات وعلاقتها بتجريب طرق جديدة لحل المشاكل	17
64	يوضح علاقة المشاركة في حل المشكلات بإتاحة الفرصة لتقديم حلول مبتكرة	18
65	يوضح امتلاك الجوانب الفنية وعلاقتها بالسعي للتجديد	19
66	يوضح علاقة سهولة الحصول على المعلومة بالعمل على توليد الأفكار	20
67	يوضح توفر نظام معلومات لاتخاذ القرار ودوره في تشجيع الابتكار	21
69	يوضح الحصول على المعلومات وعلاقتها بتقبل الإدارة لتجريب الأفكار الجديدة	22
70	توضيح علاقة حجب المعلومات برغبة العمل في فريق محفز	23

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أنموذج الدراسة	01
18	معاني التمكين في القران الكريم	02

مقدمة

مقدمة:

نتيجة التحول في الفكر الإداري الحديث الذي أصبح يولي اهتماما بالغا بالموارد البشري حتى أصبحت تقاس قوة المنظمة وتفوقها من خلال مخزونها الذي تمتلك من الموارد البشرية، فقد تختلف نتائج منطمتين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين كفاءة وأداء وإبداع العاملين في كل منهما، وهذا مرده إلى اعتماد المنظمات على أساليب إدارية جديدة لعل أبرزها التمكين الإداري الذي حضي باهتمام العديد من رواد الدراسات السوسيوتنظيمية.

لذلك نجد أن المدراء الناجحين هم الذين يعرفون ما عليهم عمله بأنفسهم وما يمكن أن يتم أدائه من خلال مرؤوسيه، وذلك من خلا توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعلومات الكافية والسلطة اللازمة، وهذا لا يتأتى إلا بالتمكين، الذي أصبح ثقافة سائدة في المنظمات الناجحة وهذا ما افتقدته المنظمات الجزائرية على اختلاف نشاطاتها منذ فجر الاستقلال، حيث أثقلت كاهلها المركزية المفرطة وطغيان البعد الاجتماعي على حساب رحية المؤسسة ونمائها، ولعل هذا ما تسعى الآن المنظمات إلى تداركه إن أرادت أن تجد لها موطأ قدم في عالم يعج بالتغيير والتحول والتنافسية المحمومة والبيئة المتغيرة الموسومة بعدم التأكد وهذا ما يفرض على إدارة المنظمات التعامل مع هذه المعطيات من خلال التكيف معها وجعلها تصب في صالحها بتشجيع الأفكار الإبداعية وتنميتها وهذا ما يتيح التمكين.

وعليه من خلال كل ما سبق حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ، حيث تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول، الفصل التمهيدي وتم فيه تحديد الإشكالية، والفروض، وأهداف وأهمية الدراسة، وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وعرض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا متغير التمكين وتطرقنا فيه إلى ماهية التمكين وفوائده ومبادئه، ومراحل وأبعاده ومؤشرات نجاحه والنظريات التي تناولته كمضمون.

وفيما يخص الفصل الثالث فقد تمحور حول ماهية الإبداع الإداري ومستوياته، وأبعاده ومراحله، كذلك خصائص الإداريين المبدعين وإدارة عملية الإبداع، وفي الأخير تناولنا فيه النظريات التي تناولت الإبداع الإداري وعلاقة التمكين بالإبداع الإداري.

أما في الفصل الرابع فقد تناولنا فيه مجالات الدراسة، ومنهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كذلك تناولنا مجتمع الدراسة وعينة البحث، وثبات الأداة، وأدوات التحليل الإحصائي.

وفيما يخص الفصل الخامس المعنون بعرض وتحليل البيانات، تم فيه تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة وصولاً إلى عرضنا أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

.I الإشكالية

.II أهداف الدراسة

.III أهمية الدراسة

.IV فرضيات الدراسة

.V أنموذج الدراسة

.VI التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

.VII الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

نحن اليوم في عصر المنظمات فنحن نولد في المنظمة ونتعلم ونعالج في المنظمة ونتعامل مع كافة أشكال وأنواع المنظمات، من خدماتية وصناعية وتجارية وأمنية والمنظمة تحتاج إلى العديد من الموارد البشرية والمادية والتقنية والمعلوماتية لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة، فالموارد الأخرى لا تعمل بدون الموارد البشرية من إدارة وعاملين.

وهذا ما شكل حجر الأساس في الدراسات السوسيوتنظيمية بمختلف أبعادها المنهجية ومحدداتها النظرية، فالمنظمات كبناءات رسمية تعد إحدى معالم التطور الاقتصادي والتكنولوجي السريع، ووسيلة من وسائل التقدم وتغيير الأنساق القائمة في كثير من البلدان، وإذا كنا نحن كأفراد وجماعات نقضي جل حياتنا في منظمات، فان علماء اجتماع التنظيم درجوا على النظر إلى علاقاتنا وروابطنا بهذه المنظمات، وفي ضوء عمليات التفاعل والتأثير والتأثر، ويستند هؤلاء العلماء في ذلك إلى النمو الطبيعي السريع وتحول مجتمع التنظيم (اسماعيل قيرة و بلقاسم سلاطينية: 2015، ص 03) .

وهذا ما شكل كما قلنا مادة خصبة تجاذبها المهتمون بداية من تايلور ونظرية الإدارة العلمية وصولا إلى احدث النظريات والمداخل، التي أصبح اهتمامها مركزا على المورد البشري وتميمته.

وعند التعرّيج على المنظمات الجزائرية نلاحظ أن المتتبع لسيرورة تطورها منذ الاستقلال واعتمادها التسيير الذاتي، مرورا بمرحلة المؤسسات العامة، والتسيير الاشتراكي، وصولا إلى الخصوصية والدخول في أتون الاقتصاد الحر، يلاحظ أن أزمته تعود بالدرجة الأولى إلى إهمال الموارد البشرية وعدم التركيز على تميمتها وتأهيلها بالقدر الكافي الذي يساير التطورات الحاصلة، خاصة مع رياح التغيير التي حملتها العولمة.

لقد أصبحت المنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها تواجه العديد من المشكلات التي تستدعي من الإدارة التفكير بطرق إبداعية وخلاقة حتى تمنح المجال أكثر لتمكين العاملين وترفع من قدرتهم على صناعة واتخاذ القرارات بأنفسهم بما يتماشى ومصصلحة وأهداف المنظمة التي يعملون فيها وهذا ما يتيح التمكين الذي يحقق مفهوم منح المرؤوس حرية اكبر في أداء عمله وتزيد من طاقته وقدراته حتى يضطلع بمهامه بوعي اكبر وثقة أعلى، لذلك فالمنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من

أهدافها سيكون مصيرها الزوال، والموظف الذي لا يعتبر الإبداع جزءا من عمله فهو يحكم على نفسه بالتراجع وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته على السواء.

ومن هذا المنطلق حاولنا أن نركز في دراستنا هذه على التمكين ودوره في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، وهذا ما يبرزه التساؤل التالي:

ما هو دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي:

- ما دور إستقلالية المهام في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين ؟
- ما دور المشاركة في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات ؟
- ما دور إمتلاك المعلومات في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي ؟

II. أهداف الدراسة:

- 1- تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى التعرف على مفهوم التمكين ودوره في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري.
- 2- محاولة الوقوف على دور استقلالية المهام في دعم روح المخاطرة لدى العاملين.
- 3- التعرف على دور المشاركة في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات.
- 4- معرفة دور امتلاك المعلومات في دعم وتعزيز قدرة العاملين على التفكير الإبداعي.
- 5- المساهمة في إخراج البحث العلمي من أدرج المكتبات إلى الميدان العلمي حتى يستفاد منه.
- 6- إثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكنها تزويد الباحثين في حقل هذه الدراسات مستقبلا.

III. أهمية الدراسة:

- 1- أهميتها تكمن في أهمية الموضوع الذي تناولته فنحن نتجه إلى عصر التمكين كما اقر بذلك أكثر من عالم متخصص للاهتمام المتزايد بالتمكين والإبداع الإداري.
- 2- تتجلى أهمية الدراسة كذلك من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكلنا أمل في أن تسهم ولو بالنزر القليل في توضيح العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري.
- 3- نسعى إلى توضيح أهمية أن تسعى المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد أساليب وطرق إدارية حديثة، حتى تواكب التغيرات المتسارعة.
- 4- كما تكمن أهميتها كونها تتميز بطابع الدراسات الحديثة والمستجدة والتي مازالت تحتاج إلى إسهام الباحثين فيها حتى تصبح واقعا في ثقافة مؤسساتنا.

5- إعطاء أفكار وإثارة بعض النقاط التي تمهد لدراسات لاحقة تتناول بعض الجوانب التي أغفلت في موضوع التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري.

IV. فرضيات الدراسة:

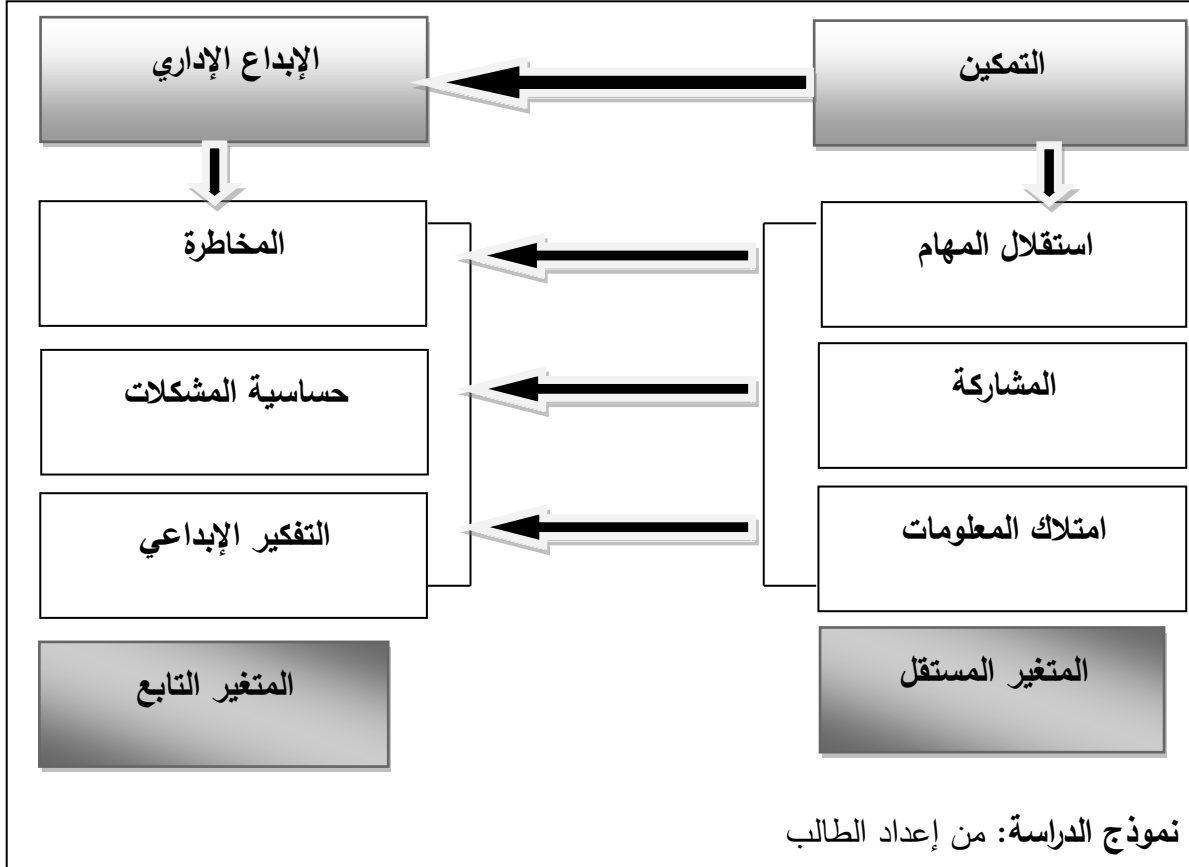
تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

- للتمكين دور في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري.
- وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:
- لاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين.
- للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات.
- لامتلاك المعلومات دور في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي.

V. أنموذج الدراسة:

- المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التمكين بأبعاده (استقلالية المهام، المشاركة، امتلاك المعلومات)، أما المتغير التابع فهو الإبداع الإداري بأبعاده (حساسية المشكلات، المخاطرة، التفكير الإبداعي).

شكل رقم (01) : يوضح أنموذج الدراسة



VI. التعريفات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

1- **تعريف التمكين:** زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لديهم لصنع واتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم (عامر خضير الكبيسي: 2004، ص 136).

- يعرفه كذلك " **Blanchard** " بأنه الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم (Blanchard.d & Huczsyski.A: 1997, p 75).

2- **التعريف الإجرائي للتمكين:** هو منح العاملين بالمؤسسة حرية واسعة في العمل من خلال استقلال المهام وزيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات ومن خلال تعزيز الجوانب الفنية والإدارية التي تمكنهم من امتلاك المعلومات اللازمة والكافية مما يعزز قدرتهم على الإبداع الإداري وتم قياسه بالأبعاد التالية:

أ- **استقلال المهام:** تعبر عن مدى استقلالية الموظف وتشجيعه على تحمل مسؤولية أدائه وامتلاكه لرؤية واضحة ودقيقة لأهداف وغايات المؤسسة التي يعمل بها ومدى خضوعه لرقابته الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة وتم قياسه بالفقرات من 1 إلى 5.

ب- **المشاركة:** تعبر عن مدى مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات وكذا مدى مشاركتهم في تحمل مسؤولياتهم لحل المشكلات التي تطرأ، وتحسين ظروف العمل بالمؤسسة وتم قياسه بالفقرات من 6 إلى 10.

ج- **امتلاك المعلومات:** يعبر عن مدى حصول العاملين على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تمكنهم من القيام بأعمالهم على الصورة المطلوبة، ومدى حرصهم على اطلاع الآخرين بالمعلومات الكافية وتم قياسه بالفقرات من 11 إلى 15.

3- **تعريف الإبداع الإداري:** عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات تتصف بالتفرد والحدث (سليم جلدة و زيد عبوي: 2006، ص 56).

- يعرف كذلك بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارجها، سواء كانت تتعلق بالمنتج، أو الوسيلة، أو النظام، أو العملية، أو السياسة، أو البرنامج، أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (حسين حريم: 2004، ص 345).

4- **التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:** وهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار خلاقة وجديدة في المؤسسة والابتعاد عن التكرار من خلال تعزيز قدرة العاملين على معالجة المشكلات والأخذ بزمam المبادرة والاستعداد للمخاطرة المحسوبة والعمل على تشجيع التفكير الإبداعي وتم قياسه بالأبعاد التالية:

أ- **حساسية المشكلات:** وهي قدرة العاملين على رؤية المشكلات والتنبؤ بها قبل وقوعها وتحديد جوانبها بدقة، ومن ثم معالجتها بأساليب علمية حديثة وبطرق مبتكرة وإبداعية وتم قياسها بالفقرات من 16 إلى 20.

ب- **روح المخاطرة:** يقصد بها قدرة العاملين على الأخذ بزمam المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة، والبحث عن حلول لها مع قابلية تحمل المخاطرة الناجمة عن ذلك الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن تلك الأفكار والأساليب وتم قياسها بالفقرات من 21 إلى 25.

ج- **التفكير الإبداعي:** يقصد به سعي العاملين إلى التجديد وتوليد الأفكار الجديدة، والحلول المبتكرة دون حكم مسبق عليها وتم قياسها بالفقرات من 26-30.

VII. الدراسات السابقة:

من خلال سعيينا الحثيث لبناء واستكمال هذه الدراسة وقع تحت أيدينا العديد من الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية التي تناولت التمكين والإبداع الإداري وجمعت بينهما بصور مختلفة، حيث كونت لدينا إطارا معرفيا ونظريا وتم من خلالها ضبط أبعاد الدراسة وبناء أسئلتها، وسنقوم بعرض أهم هذه الدراسات عبر ثلاث محاور رئيسية وهي:

- الدراسات المتعلقة بالتمكين.

- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

- الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع الإداري.

1- الدراسات المتعلقة بالتمكين:

أ- **دراسة أماني حسام قديح بعنوان:** إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.

سعت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وتم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها 170 مفردة وقد حددت أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ب (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، القوة التنظيمية)، وأبعاد المتغير التابع ب (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية).

وانطلقت من فرضيتين رئيسيتين هما:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تعزي للمتغيرات الشخصية وتوصلت الدراسة إلى عديد النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية بغزة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية والحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية بغزة.

وتوصلت إلى وجود علاقة بين الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة.

ب- دراسة ساخي بوبكر بعنوان : تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، دراسة ميدانية على أفراد الحماية المدنية بولاية وهران وهي مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2016.

وقد سعت الدراسة لمعرفة علاقة تمكين العاملين بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة مستعينا بالاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 586 مفردة.

صاغ ثلاث فرضيات رئيسية هي:

- توجد علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- توجد علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.
- تختلف العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران في ضوء وجود متغير وسيطي هو الثقة التنظيمية.

اعتمد في دراسته على أبعاد التمكين المتمثلة في (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير)، وأبعاد المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل)، وتم تحديد أبعاد المتغير الوسيط الثقة التنظيمية كالاتي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة لكفاءتها، الثقة بالإدارة لفاعليتها).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- مستوى التمكين لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران منخفض.
- وجود علاقة بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية.
- العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

تعقيب:

سعت الدراساتين إلى معرفة إستراتيجية التمكين وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالنسبة للأولى والتمكين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية بالنسبة للدراسة الثانية، وهو ما نريد أن نصل إليه في دراستنا لكن مع اختلاف معها حيث أننا نركز على معرفة دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، تتشابه دراستنا معهما في بعض أبعاد التمكين خاصة بالنسبة للدراسة الأولى باعتماده

على بعدي المشاركة بالمعلومات والاستقلالية وكذا اعتماد في المنهج الوصفي في كلتا الدراستين والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة، وقد استفدنا منهما في ضبط أسئلة الاستبيان والاستفادة من الجانب النظري و المفاهيمي وكذا المراجع وتحليل النتائج فيما بعد.

2- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ- دراسة عهد الرحمن محمد جبر بعنوان: الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.

استخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة 208 مدير مدرسة واستعان بإستبانة البحث، وصاغ عدة فرضيات معتمدا على مشكلات الدراسة وأهمها:

- يعتبر مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعا.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وبين أدائهم الوظيفي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

حدد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الإبداع الإداري ب (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل والربط، الدوافع الداخلية للعمل)، وأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي ب (مهارة التواصل، مهارة التعاون، مهارة التخطيط، الإدارة بالنتائج، حل المشكلات إدارة التكنولوجيا، عمليات المدرسة والإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة بدرجة عالية.

- يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقومات الإبداع الإداري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث وبين أدائهم الوظيفي.

ب- دراسة اكثم عبد المجيد الصرايرة بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي الفوسفات والبوتاس المساهمتين العامتين الأردنية، المجلة الأردنية، الجامعة للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد 4، 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية.

تكونت عينة الدراسة من 112 موظف يعملون في شركتين منهم 45 موظف في شركة البوتاس و 67 موظف في شركة الفوسفات.

تمثلت أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية في (ثقافة الدور، القوة، المهمة، الشخصية)، بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (حل المشكلات، اتخاذ القرار، التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- نمط الثقافة التنظيمية السائد هو الشخصية إذ انه لا يتوافق مع الإبداع الإداري بدرجة كبيرة وجاء (القوة) بالدرجة الثانية والذي كان يتوافق بدرجة اقل.

- جاءت ثقافة (الدور) و (المهمة) بالترتيب الثالث والرابع وهما اقل توافقا مع الإبداع الإداري.

تعقيب:

هدفت الدراستين إلى التعرف على مستوى الإبداع وأثره على الأداء الوظيفي بالنسبة للدراسة الأولى أما الدراسة الثانية فقد تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع كمتغير تابع، لمسنا التشابه مع دراستنا في أبعاد الإبداع الإداري والمنهج المستخدم والأداة، استفدنا من الدراستين في الجانب النظري الخاص بالإبداع الإداري وكذا المراجع التي تناولت هذا الموضوع، وسنحاول الاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة لاحقاً.

3- الدراسات المتعلقة بالتمكين والإبداع الإداري:

أ- دراسة محمد السعيد جوال بعنوان: التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، استعان الاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 128 مفردة.

انطلق من أربع فرضيات رئيسية وهي:

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (التمكين النفسي والهيكلية والسلوك الإبداعي) تعزي للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

وتوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين بالمؤسسة.

- يتحقق التمكين الهيكلية بمستوى متوسط لدى العاملين بالمؤسسة.

- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين بالمرؤوسين.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكل في نفس الوقت على السلوك الإبداعي.

ب- دراسة شائع بن سعد القحطاني بعنوان: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية، دراسة مقارنة، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

سعت الدراسة لمعرفة علاقته التمكين بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية، اتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية بالإضافة إلى التعرف على مظاهر الإبداع الإداري ومعرفة معوقاته ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباط إحصائي بين واقع التمكين ومظاهر الإبداع الإداري والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهم النتائج التي توصل إليها في دراسته:

- أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

- معوقات التمكين كانت بدرجة مرتفعة.

- جاءت مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات بدرجة متوسطة.

- جاءت معوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية بدرجة مرتفعة.

- هناك علاقة طردية بين التمكين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

ج- دراسة عمر جاد عبد الرحيم محمديّة بعنوان: اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي وقام بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65) موظفا واستعان بإستبانة البحث كأداة لجمع البيانات.

اعتمد الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد اثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بآء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين بهيئة تنشيط السياحة الأردنية، عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بآء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعا.

- كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ايجابيا.

تعقيب:

حيث سعت هاته الدراسات إلى معرفة دور وعلاقة التمكين بالإبداع الإداري والسلوك الإبداعي، تشابهت هاته الدراسات مع دراستنا في تناولها للتمكين كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، كذلك يمكن القول أن هناك تشابه إلى حد ما في أبعاد الدراسة، والمنهج المستخدم والأداة المستعملة في جمع البيانات، استفدنا من هذه الدراسات في تحديد الجانب النظري لكل من التمكين والإبداع الإداري وكذا بناء أسئلة الاستبيان والمراجع وسنحاول الاستفادة منها في تحليل نتائج دراستنا الميدانية.

الفصل الثاني: التمكين الإداري

أولاً: ماهية التمكين الإداري

ثانياً: فوائد ومبادئ التمكين الإداري

ثالثاً: مراحل التمكين الإداري

رابعاً: أبعاد التمكين ومؤشرات نجاحه

خامساً: النظريات التي تناولت التمكين الإداري

أولاً: ماهية التمكين

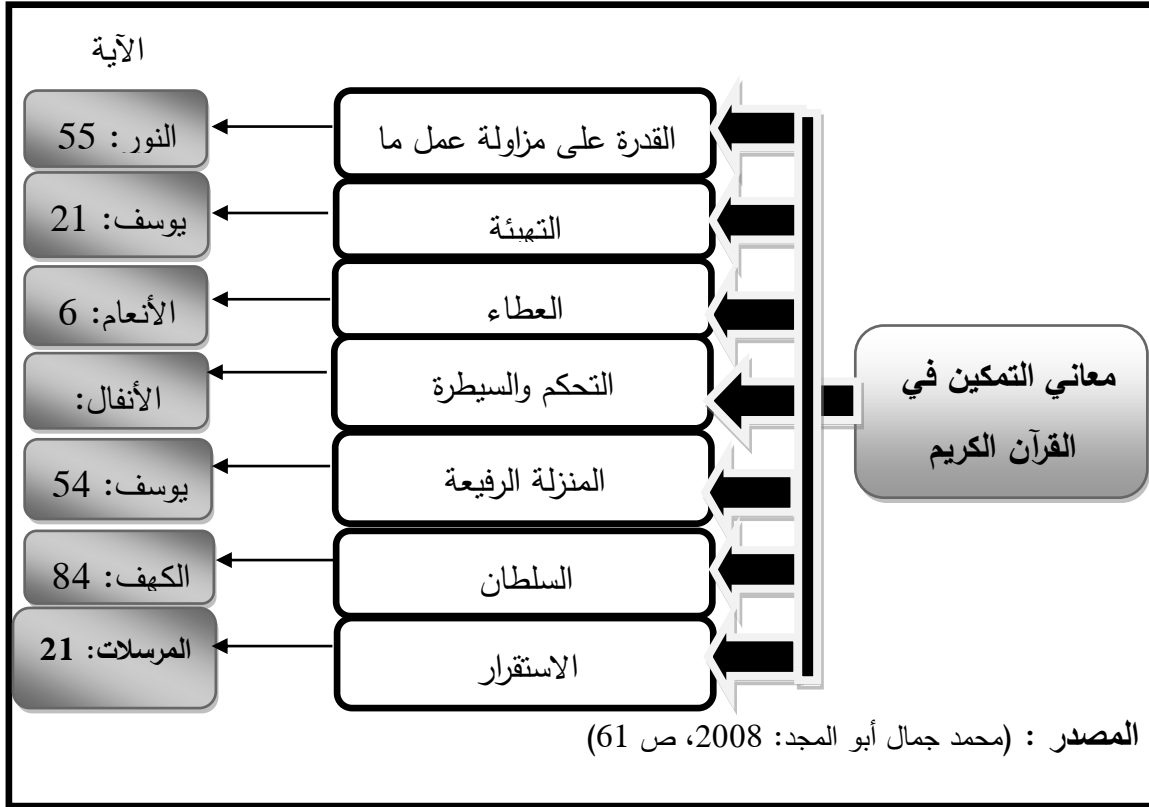
I. تعريف التمكين لغة: أصل التمكين في اللغة العربية من مَكَّنَ تمكيناً من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة عليه، ويقال أمكن فلاناً أي سهل له أو يسر له فعله وأدائه (لويس معلوف: 1986 ، ص771)، والتمكين مصدر للفعل مَكَّنَ ويقال مَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً وأمكناه منه، وإستمكّن الرجل من الشيء وتمكّن منه، وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه (محمد بن أبي بكر الرازي: 1996 ، ص630) ، ويقال مَكَّنَ يُمَكِّنُ تمكيناً ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتمكّن من الشيء يعني إتقانه والسيطرة عليه (محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي: 2003، ص 508)، وكما جاء في لسان العرب يعني القدرة والاستطاعة (أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: 1995، ص412).

II. التمكين في القرآن الكريم: ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وبخمس ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَّاكُمْ ، مَكَّنَّا ، أَمْكَنَ مِنْهُمْ ، مَكَّنِي ، مَكَّنِي ، يُمَكِّنُ ، نُمَكِّنُ) (محمود أحمد العبد الله الفياض: 2005، ص 20).

وهذه بعض الآيات التي ذكرت لفظ التمكين،

قال تعالى : ((وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ)) . الأعراف الآية 10، وقوله تعالى في سورة يوسف الآية 21 ((وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ))، وكذلك في قوله تعالى في سورة الكهف الآية 84 ((إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)) .

الشكل رقم (02): يوضح معاني التمكين في القرآن الكريم



III. التمكين اصطلاحاً: هو من المفاهيم الإدارية المعاصرة وله عدة تعريفات منها:

يعرفه أفندي بأنه " عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار (أفندي عطية حسين: تمكين العاملين : 2003، ص 10).

ويشير " Murrell & Meredith " إلى التمكين بأنه رفع قدرات أي فرد عند اضطلاعهم بمسؤوليات وصلاحيات أكبر في المنظمة التي يعمل بها من خلال التدريب والثقة والدعم (محفوظ احمد جودة: 2014، ص 319).

وهذه بعض التعاريف حول مفهوم التمكين:

الجدول رقم (01) : يوضح بعض تعاريف التمكين

منح العاملين المسؤولية في نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة	Ivanceviche,et,A1, 1997
منح العاملين السلطة من قبل الإدارة لمواجهة المشكلات التي تعترض سبيل العمل	Resell and Taylor 2000
منح العاملين السلطة والمسؤولية من اجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن	Nickels et al 2002
عملية نقل الرقابة على سلوك الفرد بالعمل من المشرف إلى الفرد نفسه	Gomes – Megia at al 2005
منح الأفراد العاملين القوة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم	Brown and Harvey 2006
منح السلطة لفرد ما للقيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات الزبائن	Evans 2008
منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتصلة بأعمالهم	Moone et al 2008
عملية المشاركة في القوة ضمن حدود المنظمة	Quich and Velson 2009

المصدر: (إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: 2013)

- في خضم التعاريف المتعددة للتمكين فان مفهوم التمكين وبغض النظر على اختلاف الرؤى حول تعريفه وتأصيله نظريا، فان هناك قاسما مشتركا بينها:
- منح العاملين صلاحيات أوسع في أدائهم لأعمالهم.
 - أهمية امتلاك الأفراد للكفاءة الذاتية التي تنشأ من التمكين في الأصل.

- شموله لكل أعضاء المنظمة بشكل فردي أو كفرق.

- خضوع الأفراد للرقابة الذاتية.

- مشاركة العاملين الإدارة العليا في الرؤية.

- تقديم الموارد والمعلومات والدعم من الإدارة.

ثانيا: فوائد ومبادئ التمكين الإداري

1. **فوائد التمكين :** أما من حيث فوائد التمكين فيذكر ملحم أن التمكين يحقق نتائج ايجابية أهمها (ملحم يحي سليم: 2006، ص ص 121- 126):

1- **نتائج خاصة الموظف:** تحقيق الانتماء ورفع مستوى المشاركة الفعالة وتطوير مستوى أداء الموظفين واكتسابهم المعرفة والمهارة والمحافظة على استقرار الموظف، وشعور الموظف بقيمة الوظيفة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

2- **نتائج خاصة بالمنظمة:** زيادة ولاء العاملين وتحسين مستوى إنتاجية العمل، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، وجودة الأداء، وتحسين العلاقة بين الموظفين.

3- **نتائج خاصة بالعملاء:** أهمها سرعة الانجاز، وجودة الخدمات المقدمة.

II. مبادئ التمكين الإداري

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي : التعليم (Education)، الدافعية (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، الرغبة في التغيير (Willingness to Change)، نكران الذات (Ego Elimination) ، الملكية (Ownership)، الإحترام (Respect) (خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ: 2010، ص ص 117-118) .

1- **التعليم (Education) :** يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو

القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

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

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

4- الملكية التمكين (Ownership): هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة. 2. وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم. بالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل.

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

6- نكران الذات (Ego Elimination): يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي. فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء، سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: مراحل التمكين

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي (محفوظ احمد جودة: 2014، ص ص 324 - 325):

I. المرحلة الأولى : تعزيز ثقافة التمكين

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

II. المرحلة الثانية : تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين

يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض الصلاحيات لمرؤوسيهـم وتمكينهم بحيث يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.

III. المرحلة الثالثة : اختيار الأفراد

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

IV. المرحلة الرابعة: التدريب والتحفيز

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

V. المرحلة الخامسة: التغذية العكسية

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

رابعاً: أبعاد التمكين ومؤشرات نجاحه

أ. أبعاد التمكين:

نشير إلى انه قد تم تناول الكثير من الأبعاد الخاصة بالتمكين من قبل الدارسين المهتمين.

الجدول رقم (02) : يوضح أبعاد التمكين

المصدر	الأبعاد
Cook et at 19987	- المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأفراد
Daft 2001	- المعلومات ، المهارات والمعرفة ، القوة ، المكافآت
ملحم 2004	- الاستقلالية ، تدفق المعلومات والاتصالات ، الدعم والتحفيز ، المعرفة والمهارات
Mullins 2005	- المشاركة ، الالتزام ، الاندماج ، تخفيض المستويات الإدارية
البنك الدولي	- الوصول إلى المعلومات ، التضمين والمشاركة ، المسالة ، القابلية التنظيمية الداخلية
Kreitner and Kinicki 2007	- المشاركة بالمعلومات ، خلق الاستقلالية ، فرق العمل
Hassan 2010	- المعرفة والمهارات ، الاتصالات ، الثقة والحوافز
راضي 2010	- تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، الاتصال الفعال والتحفيز

المصدر: (إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: 2013، ص 72)

II. مؤشرات نجاح التمكين: لنجاح وفعالية عملية التمكين وحتى يؤدي الغرض المطلوب منه لابد من

وجود مؤشرات تؤكد على نجاحه، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): مؤشرات نجاح التمكين

المؤشرات	الباحث والسنة
تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية بما يجعل الأفراد مسؤولين عن أعمالهم ويتحملون نتائج قراراتهم.	Ivancevich & Al, 1997
- امتلاك المنظمة برامج رقابية عليا ودنيا- عدم تبني المنظمة برامج متناقضة- الالتزام بحدود التمكين- التركيز على شروط العمل لزيادة نجاح عمليات التمكين.	Argyris, 1998
- تخفيض التكلفة- التركيز على نوعية المخرجات- تطوير الخدمات- الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن- تطور الوعي التنافسي للعاملين بما ينسجم ومتطلبات الأدوار في القرن الواحد والعشرون- السرعة في تقديم المنتجات بما يحقق أقصى مستوى رضا للعملاء- تنفيذ الأعمال بطرق جديدة.	Robbins, 1999
- التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية والتطابق بينهما- تطوير أنظمة الاتصالات، والاعتماد على أنظمة تحفيز فعالة- الاحترام والمعاملة الحسنة للعاملين من قبل مرؤوسيهم ليؤتي التمكين ثماره.	اللوزي، 1999
- مدى رغبة الرؤساء في تحويل الصلاحيات للمرؤوسين- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون متطلبات العمل بفعالية- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.	جودة، 1999

المصدر: (غانم أرزوقي أنيس و ياسمين خضير عباس: 2011، ص 76)

خامسا: النظريات التي تناولت التمكين الإداري

مفهوم التمكين وان كان قد شاع استخدامه في السنوات الأخيرة إلا انه قد وجد بنفس مضمونه الحالي في الكثير من النظريات وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

I. دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية 1924-1932

بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكتریک في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، وقد أظهرت نتيجة الصدفة متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تآثر على الإنتاجية، وقد سميت بأثر هاوثورن وكان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي، وإشراك وتمكين العاملين (ملحم يحي سليم: 2006، ص 28).

II. نظرية X and Y لـ دوغلاس ماكر يغور

وقد تآثر ماكر يغور بأفكار ماسلو ودراسات هاوثورن فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه الوجه الإنساني من المشروع، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y والتي لكل منها افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية.

أي أن الفرد يتآثر بتوقعات الآخرين اتجاهه فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها الكثير من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا ما يخلق موظفين سلبيين واعتماديين، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يتيح مجالا واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع وتحقيق الذات وروح المبادرة والمشاركة وحرية التصرف والتمكين، لذلك نجد نظرية Y تتفق مع التمكين على عكس Z (ملحم يحي سليم: 2006، ص 31).

III. إدارة الجودة الشاملة

يعد ادوارد ديمينج و جوزيف جوران و كارو اشيكواو وفيليب كروسبي من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي، الذي يهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من المخرجات داخل المؤسسة وخارجها في اقصر وقت وبأقل تكلفة، من خلال إتاحة الفرصة لجميع العاملين المساهمة في تطوير أساليب

وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات وهذا ما يتيح أسلوب التمكين (النمر سعد بن محمد وآخرون: 2006، ص ص 87-90).

IV. نظرية Z لـ ويليام اوشي 1981

وهو عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الايجابيات التي تحققها المنظمات الغربية وإيجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في نموذج اسماء (Z) الحرف الذي يعقب الحرفين الذين أطلقهما ماكر ريغور على نظريته X و Y مؤكدا انه لا بد من دمجها مع بعض لخلق منظمة تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا وهو التصور الذي يحققه تمكين العاملين (الكبيسي عامر : 1998، ص 76) .

V. المنظمة المتعلمة لـ بيتر سينغ 1990

والتي يعرفها بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من اجل تحقيق أهدافهم وهذا في الغالب ما يرمي له أسلوب التمكين الإداري (الكبيسي عامر : 1998، ص ص 80-81).

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

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

ثانياً: الإبداع الإداري ومستوياته

ثالثاً: أبعاد الإبداع الإداري

رابعاً: مراحل عملية الإبداع

خامساً: خصائص الإداريين المبدعين وإدارة عملية الإبداع

سادساً: النظريات التي تناولت الإبداع الإداري

سابعاً: علاقة التمكين بالإبداع الإداري

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

1. تعريف الإبداع لغة:

حسب دراسة (فضل الله، 1985) يعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، حيث لم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محدودة، ولم يدخل اللغة العربية بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام (فضل الله علي فضل الله: 1986، ص 87)، والإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من "بَدَعَ الشيء أو ابْتَدَعَهُ" بمعنى أنشأه وبدأه أولاً، ويقصد به الإتيان بشيء جديد وغير متعارف عليه بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة، والمبدع هو المُنشِئ أو المُحدِث الذي، وقد عرفه القاموس العصري الحديث على أنه: «الإيجاد أو التكوين أو الابتكار»، وتضيف دراسة (العجلة، 2009) مؤكدة على أن الإبداع في اللغة العربية هو: «استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف».

II. الإبداع في القرآن الكريم

وفي القرآن الكريم يقول الله تعالى: ((قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يَفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ)) (الأحقاف: 9)، أي ما كنت أول الرسل. والبديع من أسماء المولى عز وجل لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها من غير مثال سابق، حيث يقول الله تعالى: ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)) (البقرة: 117).

III. الإبداع اصطلاحاً

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتضمن بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة إذ انه تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (رعد حسن الصرف: 2000، ص 28).

ثانياً: الإبداع الإداري ومستوياته

1. تعريف الإبداع الإداري

يعرف بأنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، إنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل إحدى المنظمات ذات الأهداف المتشابهة، فهو الاستخدام الناجح

لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (فايز جمعة الجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي: 2010، ص 264).

ويعرف كذلك بأنه: القدرة على إبداع أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المؤسسات، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل (الليثي محمد بن علي حسن: 2008، ص 31).

وهو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (محمود العميان: 2005، ص 389).

ويؤكد " Mackinnon " الذي يعد من أعلام الباحثين في هذا المجال قائلاً: « إن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محددًا » (شهيناز دريوش: 2012، ص 102)، ويضيف دراسة (روشكا، 1989) مؤكدة بالقول: « إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً، وذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتنوع، لهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفاً هنا يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفاً ثانياً يركز على بعد آخر، وهكذا قد نجد تعريفات وأبعاداً أخرى جديدة » (ألكسندرو روشكا: 1989، ص 16).

في خضم تنوع زوايا وأبعاد التعاريف التي تناولت الإبداع الإداري من قبل المهتمين فإنه من الصعوبة بما كان اعتماد تعريف واحد شامل، لكن من منظورنا هو: التنفيذ الصحيح والناجح للأفكار والطرق المبتكرة وغير الاعتيادية، سواء تعلق الأمر بأسلوب إدارة أو عمليات إنتاجية أو تنظيمية.

II. مستويات الإبداع

كما رأينا سابقاً فإن الإبداع أفكار تتصف بالجدة والإفادة والابتكار لحل المشكلات، وهو يقسم إلى ثلاث مستويات حسب تصنيف Staw (زاهد محمد ديري: 2011، ص 300-301) :

1- الإبداع على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه الفرد لوحده دون مشاركة من قبل الآخرين، وتؤكد دراسة (الشبيبي، 1997) على أن الإبداع الفردي يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة، مثل : الشخصية، والقدرات الإدراكية، والسياق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي، والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع (هاشم الشبيبي: 1997، ص 94).

2- الإبداع على مستوى الجماعة : وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل مجموعة من الأشخاص بصفة مشتركة (قسم، إدارة، لجنة، فريق عمل... الخ) . واعتماداً على خاصية التعاضد فإن

إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، الأمر الذي يجعل من المنظمات المعاصرة تحرص كل الحرص على تطوير وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، عن طريق منحها مختلف الصلاحيات عدة عوامل ضرورية لتفعيل الإبداع، والموارد التي تشجعها على الإبداع أهمها: أن يكون للجماعة أهداف واضحة، وأن يشارك الأعضاء في وضع تلك الأهداف، بالإضافة إلى تقديم الإدارة الدعم والتشجيع للمحاولات الإبداعية مهما كانت نتائجها (حسام عبد الله الأحمدي: 2008، ص 59).

3- الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي تشجع الإبداعات الفردية والجماعية وتدعو إليها، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية، كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأساليب الديمقراطية التشاركية في الإدارة والقيادة، والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات العملاء، وكذلك التأييد القوي للإدارة لمختلف الفعاليات والممارسات الإبداعية.

ثالثا: أبعاد الإبداع الإداري

من خلال الاطلاع وتحليل الأدبيات التي تناولت أبعاد الإبداع الإداري لمسنا انه يوجد شبه اتفاق على مجموعة من الأبعاد نجمها في الجدول التالي ثم نقدم تعاريف موجزة للأبعاد التي إعتدتها في الدراسة.

جدول رقم(04): يوضح أبعاد الإبداع الإداري

أبعاد الإبداع الإداري											
الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	روح المخاطرة	الأصالة	التحليل والربط	القدرة على الابتكار	النزوع إلى التجريب	الاحتفاظ بالاتجاه	القدرة على التحليل	الشجاعة	الخروج عن المألوف

المصدر: من إعداد الطالب

1- الحساسية للمشكلات: يقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام، حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف (فتحي جروان: 2002، ص 157).

إحساس المبدع بالمشكلات واتجاهه نحو إصلاحها يفسر ما كشفت عنه الدراسات من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن، والقدرة على إدراك الفرق بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلا (ممدوح الكناني: 1990، ص 20).

وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا والتعرف على أبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها.

2- روح المخاطرة: تعبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخميناته والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة (عبد الله الصافي: 1997، ص 114)، كما تعني مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية (النوايسة كفي حمود عبد الله: 2009، ص 337).

3- التفكير الإبداعي: يقصد به عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات وامتلاكه القدرة على إعادة التنظيم للأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة (رضا حاتم علي حسن: 2003، ص ص 36-37).

ويعنى كذلك الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل لحل المشكلات، والرغبة الدائمة في التجديد والتغيير نحو الأفضل (جمانة زياد محمد الزغبى: 2006، ص 48).

رابعاً: مراحل عملية الإبداع

تشتمل عملية الإبداع على عدة مراحل متتالية في تتابعها الزمني ويوجز Moorhead and Griffin مراحل عملية الإبداع بما يلي (Moorhead and Griffin:2001, p p 104-105):

1. مرحلة الإعداد Preparation : يقوم الفرد في هذه المرحلة بجمع المعلومات وتوفير المراجع ومناقشة الآخرين في الفكرة.

II. **مرحلة الحضانة Incubation** : تتفاعل المعلومات في ذهن الفرد حتى تصل إلى مرحلة النضوج وظهور الفكرة الجديدة.

III. **مرحلة الإضاءة Illumination** : تتحول الفكرة في ذهن الفرد إلى مرحلة الإلهام ، حيث تلمع الفكرة الجديدة في فكر الفرد.

IV. **مرحلة التحقق Virefication** : يقوم الفرد في المرحلة الأخيرة باختبار الفكرة للوقوف على مدى صحتها وصلاحيتها للتطبيق.

إن هذه المراحل الأربعة تغطي عملية الإبداع من بداية جمع المبدع للمعلومات اللازمة واختمار الفكرة في ذهنه حتى إجراء اختبار الفكرة من حيث مدى صلاحيتها للتطبيق الفعلي.

خامسا: خصائص الإداريين المبدعين وإدارة عملية الإبداع

1. خصائص الإداريين

إن فأحد مهام الإدارة الأساسية هو استقطاب واختيار وتعيين الأشخاص المبدعين، ثم بعد ذلك تنميتهم وتطويرهم وصقل مواهبهم، بالإضافة إلى ضرورة تحفيزهم ودعم نشاطاتهم، ويتميز الشخص المبدع عموما بالخصائص التالية (القريوتي محمد قاسم: 2003، ص ص 305 - 306):

- البصيرة الخلاقية Creative Insight: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة واضحة إليها، وليس غريبا أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات، أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة ، إذ يتوقع الإداري من المبدع الفشل ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.

- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير : المبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول ، وهو احد الأركان المهمة في الإبداع.

- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: إذ يشك المبدع في القضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلّمات، وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوافر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأت الرؤوس دون ما تفكير، طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم.

- الاستقلالية الفردية: لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين، وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدرا لتنشيط الروح المعنوية للعاملين.

II. إدارة عملية الإبداع

كيف يمكن للمدير أن يوفر مناخ الإبداع في ظل التغييرات والتطورات المستمرة في التكنولوجيا ووسائل الاتصالات وثورة المعلومات، يقترح Jones العديد من الأدوات المساعدة في هذا المجال من أهمها (Jones.gareth:2007,p p 375-385):

1- إدارة المشروع Project Management هي عملية قيادة ومراقبة المشروع بما يؤدي إلى إيجاد منتجات جديدة أو محسنة، وقد أثبتت هذه الأداة نجاحها في مجال الإبداعات سواء التي نتج عنها منتج جديد أو تلك التي تشكل تحسينات في المنتج بشكل تدريجي، تبدأ العملية بالتخطيط للمشروع منذ بداية الفكرة وتمر بمرحلة الاختبار التطبيقي لها ثم مرحلة إجراء التعديلات الضرورية وانتهاء بإنتاج المنتج.

2- إختيار التطوير عبر مراحل Stage- Gate Development من أكبر الأخطاء التي ترتكبها الإدارة هي تبني عدد كبير من مشاريع التطوير في وقت واحد، يجب أن تركز الإدارة على إنشاء عملية محددة تجبر المدراء من خلالها على تقييم أفكار ومشاريع التطوير الكثيرة في المرحلة الأولى ثم إلغاء البعض وإختيار الأفضل منها للمرحلة الثانية وهكذا حتى يصل في النهاية مشروع تطوير واحد.

3- إستخدام فرق العمل المشكلة من عدة دوائر Using Cross- Functional Teams تتكون هذه الفرق من موظفين من عدة دوائر في المنظمة لأجل انجاز مهمة معينة، فنجاح عملية الإبداع يعتمد على فعالية تنسيق نشاطات دائرة البحث والتطوير مع نشاطات الدوائر الأخرى.

4- قيادة الفريق **Team Leadership** على الرغم من إنشاء فرق تطوير المنتج من مختلف الدوائر ، إلا أن نجاح مثل هذه الفرق وغيرها يحتاج إلى قيادة جديدة وطريقة فعالة لإدارتها، من الأهمية بما كان أن يتوفر قائد فريق بصفات قيادية وان يكون لديه الماما لوظائف المنظمة جميعها، وبالمقابل فإنه ينبغي أن يمنح قائد الفريق سلطات وصلاحيات تناسب جسامه المهام التي يؤديها.

5- **إيجاد مشاريع مشتركة** : إن إيجاد مشاريع مشتركة مع منظمات أخرى هو أداة أخرى لإدارة الإبداع في مجال الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية، وتسمح مثل هذه الشراكات للمنظمات بان تدمج المهارات والتكنولوجيا المستخدمة في كل منها وان تجمع مواردها وان تجرؤ على الدخول في مشاريع بحث وتطوير محفوفة بالمخاطر.

6- **إيجاد ثقافة الإبداع** : تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في تشكيل وتشجيع الإبداع فالقيم والأعراف يمكن أن تعزز الروح الريادية وتسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة والمبدعة للتغيرات في البيئة.

على الرغم من أن توفر مناخ الإبداع يعطي مزايا كثيرة للعاملين وللمنظمة، إلا أن العديد من المنظمات لا تقوم بتوفير المناخ المناسب للإبداع، إن من واجبات إدارة المنظمة الاهتمام بالإبداع وذلك لأنه يعد عاملا هاما في الميزة التنافسية، وبناءا على ذلك فان هناك كمسؤولية هامة تقع على عاتق مدير الموارد البشرية ومدراء الدوائر الأخرى فيما يتعلق بإدارة الإبداع وتوفير المناخ المناسب لمبادرات العاملين وإبداعاتهم.

سادسا: النظريات التي تناولت الإبداع الإداري: من أهم النظريات التي تناولت الإبداع الإداري وبينت طبيعته نجد (الصرايرة أكرم عبد المجيد: 2003، ص 203-205) :

I. **نظرية March & simon 1958**: حيث تناولت الإبداع من خلال تقديم الحلول والبدائل التي تعترض المنظمات إذ تواجه معظم المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، وعملية الإبداع حسب هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، البحث، الوعي، البدائل ثم الإبداع، حيث الفجوة في الأداء تعزي إلى عوامل خارجية (التغير في البيئة المحيطة، التغير في الطلب...الخ)، ا والى عوامل داخلية (وجود معايير أداء عالية، تعيين موظفين جدد...الخ)

II. **نظرية Burns & stalker 1961**: وهي أول من أكد على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، ومن خلال ما توصلوا إليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في

تطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، وهذا الأخير يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات.

III. نظرية Wilson 1966: بين أن عملية الإبداع تكون من خلال ثلاث مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون ذلك بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، كما افترضت هذه النظرية إن نسبة الإبداع تكون متباينة بسبب عدة عوامل أهمها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، كما أن التحفيز له دور ايجابي في توليد الاقتراحات والإبداع.

IV. نظرية Mill.of. Harvey 1970: اهتمت بالإبداع من خلال استخدام المنظمات للحلول الإبداعية، فقد وصفت أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، أو اختيار الحل (البديل الأفضل) .

إذ تسعى المنظمة إلى استحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الاستثنائية، كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

V. نظرية Aiken & Liage 1970: تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع بـ : مرحلة التقييم، مرحلة التطبيق.

VI. نظرية Zaltman & others 1973: حيث تنظر هذه النظرية للإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ووضعوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Aiken & Liage)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية وأضافوا متغيرا أخرى هي: العلاقات الشخصية ، أسلوب التعامل مع الصراع وغيرها.

من خلال النظريات التي تطرقنا إليها نجد انه لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية تشهد كل لحظة من لحصاتها ولادة جوهرية ذات قيمة عالية، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة ملحة تضمن للمنظمة حسن استخدام مواردها البشرية والمادية يحقق لها مزايا تنافسية.

فكما جاء في دراسة (عساف) فان المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفا أساسيا من أهدافها سيكون مصيرها التزدي والانهييار، وبالتالي فان أي فرد على اختلاف موقعه الوظيفي لا يحاول أن يجعل الإبداع جزء من حياته فانه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمتة (عبد المعطي عساف: 1995، ص 43).

VII. نظرية التأثيرات الموقفية: تركز النظرية الموقفية في الإبداع على تأثير عدة عوامل تعزز الإبداع أو تحد منه، حيث ركزت الدراسات المتعلقة بالنظرية الموقفية اهتمامها بما أسمته العوامل الاجتماعية التنظيمية والتي تتضمن ما يلي (هجان عبد الرحمان: 1999، ص ص 138-142):

- حرية الفرد في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته في معالجة المشكلات.

- التأثير الايجابي للمواقف المختلفة التي يتعرض لها الفرد.

- القيادة، فقد أكدت اغلب الدراسات على أهمية إتباع أسلوب المشاركة.

- التقدير، الذي يعد عاملا مهما في تشجيع الأفراد المبدعين.

- التغذية المرتدة، والتي تعد عاملا مهما في تشجيع الإبداع

VIII. نظرية توليد الأفكار: وهي احدث نظريات الإبداع وأكثرها شمولاً، حيث أنها من وجهة نظر (Epstein 1999) من أكثر النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في شرح السلوك المتمسك بالأصالة والجدة، إذ على أساسها يمكن بناء الدراسات التجريبية في مجال الإبداع والتنبؤ بالسلوك الإبداعي، هذه النظرية تقوم على ثلاث محاور هي:

- تعدد وسائل التعبير عن السلوك.

- الفروق الفردية.

- الجدة والابتكار والإبداع (شائع بن سعد مبارك القحطاني: 2015، ص 76) .

سابعاً: علاقة التمكين بالإبداع الإداري

الإبداع الإداري كنتيجة لا يمكن أن يتحقق دون ممارسات خاصة تبتعد عن المألوف من خلال اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها التمكين، حيث أن الإبداع يعتبر سلوكاً تنموياً يعزز لدى العاملين القدرة على النبوغ وحل المشكلات، وحس المسؤولية، وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه، حيث أن العاملين يتجاوبون بشكل أكثر إبداعاً عندما يمكنون، من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية وإشراكهم في تقييم وحل المشكلات، ومن خلال توفير المعلومات اللازمة والكافية، حيث أكدت الدراسات علاقة طردية فكلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى العامل زادت احتمالية نزوحه إلى تقديم الحلول والمبادرات الإبداعية والعكس صحيح، فغياب التمكين بصورة عامة يعتبر من أهم معوقات الإبداع الإداري.

ومن أجل التأكد من صحة هذه العلاقة سنحاول استعراض بعض الدراسات الغربية والعربية التي تناولت علاقة التمكين بالإبداع الإداري.

1. بعض الدراسات الغربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري:

- وجدت دراسة (Tohmas & ve lthouse 1990): أن هناك علاقة وطيدة بين التمكين والمرونة لدى العاملين، مما يجعل ارتفاع مستويات التمكين تساهم بشكل فعال في إبداع العاملين (محمد السعيد جوال : 2015، ص 216).
- أما دراسة (Goestch.& stanly 2006) فتري بان أهمية التمكين تنبع من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها، من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها. (Goestch.& stanly: 2006, p 632)
- وأكدت دراسة (jane smith. 2007) على أن التمكين يفيد المنظمة في تحسين خدماتها المقدمة لعملائها ويجعلهم أكثر اتصالاً معها، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وقدرتها على الإبداع والتحسين (محمد السعيد جوال : 2015، ص 217).

II. بعض الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري:

- دراسة (ملحم، 2006) تؤكد على وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع الإداري، حيث يشير إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تشجع روح الإبداع من خلال الممارسات التمكينية (يحي سليم ملحم: 2006، ص 63).

أما دراسة (القيوتي والعنيزي، 2006) فتحلل العلاقة من منظور عكسي، مؤكدة على أن الشعور الداخلي بالتمكين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على تحديد العوامل التي تحد من قدرتهم على خلق الإبداع، والسبب في ذلك أن التمكين بما يوفره من حرية واستقلالية يساهم في دفع العاملين إلى التغلب على الشعور بالعجز، ويفتح أمام مبادراتهم وإبداعاتهم. (محمد قاسم القيوتي، عوض العنيزي: 2006، ص 285) في حين أكدت دراسة (البشاشة، 2008) أن تعزيز عمليات التمكين يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والانتماء لدى عمال المنظمة، الأمر الذي يجعلهم بمثابة الجنود فيها، حيث يكرسون كل طاقتهم وإمكانياتهم لخدمتها والتضحية من أجل بقائها وازدهارها، وذلك من خلال ممارسة العمل فيها بطرق وأساليب أكثر إبداعاً وتميزاً (سامر عبد الحميد البشاشة: 2008، ص 220).

أما دراسة (حمود و الشيخ، 2010) فتري أن احد أهم عناصر العمل بذكاء في بيئة الأعمال المعاصرة هو إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تروج للتفكير المستقل واخذ المبادرات للاستفادة من إبداعاتهم (خضير كاظم حمود، روان الشيخ: 2010، ص 214).

وتؤكد كذلك دراسة (الطار، 2010) حيث جاء فيها كخلاصة عامة أن احد أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني التمكين كونه يمثل الطريقة المثلى للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم.

كذلك فقد أشار العديد من الباحثين والكتاب إلى أن التمكين عامل مهم يسهم بدور ايجابي في تنمية الإبداع الإداري وتشجيعه، حيث يشير (Brown 1997) إلى انه من مزايا التمكين المساعدة على إقدام العاملين في إبداء أفكار عملية لتحسين الخدمة (رامي اندراوس ، عادل معاينة: 2008، ص 152).

ويوضح الكبيسي أن التمكين في المنظمات المتعلمة يسهم في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر، ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع (عامر الكبيسي خضير: 2004، ص 148).

الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينة البحث

رابعاً: صدق الأداة

خامساً: ثبات الأداة

سادساً: أدوات التحليل الإحصائي

أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من الناحية المنهجية خطوة أساسية لأي بحث علمي، بهدف الفهم المتعمق كمرحلة منهجية تكشف في أبعادها " المكانية ، الزمانية، البشرية" عن المحكات التي تتماشى وأهداف الدراسة.

1. المجال المكاني:

نستهدف من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد نقوم أولاً بتعريف المؤسسة الأم **Groupe CTC**، ثم ننتقل بعدها إلى التعريف بالوكالتين محل الدراسة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، ونختتم هذا المبحث بالتعرف على أهم المخرجات التي تقوم بها المؤسسة.

1- التعريف بالمؤسسة **Groupe CTC**

مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمانية الجزائرية، وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989، يتحدد تدخل مؤسسة الـ CTC في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقييس الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) والمستندات التقنية المنظمة (Documents (D.T.R) (Techniques Règlementaires). وهذه المراقبة التقنية التي تقوم بها المؤسسة مخولة من أجل إعطاء الآراء التقنية لأصحاب المشاريع حول المشاكل التقنية التي يمكن أن تؤثر على استقرار المنشآت، من أجل ذلك فإنه يتم تدخل المراقبة التقنية على مستوى الدراسات والمخططات وفي عدة مراحل من الإنجاز.

هذه المؤسسة لها فروع عدة على المستوى الوطني منها وكالتي المسيلة وبرج بعيريريج* وبالحديث عن وكالة المسيلة التي بدأ نشاطها على مستوى الولاية في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث شكلت نواة تقنية هامة للتوجيه في مجال البناء من حيث الصلابة والاستقرار حيث رسخت تقاليد عمل جد مقبولة على مستوى نوعية الإنجاز في الولاية، مقرها الرئيسي يوجد على مستوى الحي الإداري بوسط المدينة، ولها مقر خاص بالمخبر كما يوجد فرع بمدينة بوسعادة يشرف على متابعة المشاريع بجنوب الولاية، فالمؤسسة لها أقسام مختلفة توضع طبيعة نشاط المؤسسة وهذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يعبر عن شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة حيث يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

2- عملية المراقبة التقنية للبناءات من طرف المؤسسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على نمط الإنتاج، وأهم المخرجات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين، وكذا نوعية التقنية المستخدمة في العملية. بعد المصادقة على اتفاقية الرقابة التقنية التي تبين مجالات تدخل الهيئة، توزع مخططات المشروع على أحد المهندسين المراقبين من أجل الدراسة ومقارنتها بنقطة الحساب الخاصة بمكتب الدراسات بالإضافة إلى إجراء المراجعات اللازمة باستعمال البرامج المخصصة لذلك إلى أن نصل إلى تحرير أربعة تقارير متنوعة تسمح بالمصادقة على المخططات (VISA)، أما إذا كانت هناك تحفظات فتعاد الدراسة مع تحرير مرسلة أو تقرير. هذا فيما يخص الرقابة على مخططات الإنجاز أما على مستوى الورشة فبمجرد انطلاق المشروع وحفر الأساسات ينبغي مراقبة الحفر وتحرير محضر يسمح بتأسيس المنشأة، ثم تكون المتابعة الدورية للمشروع في زيارات مبرمجة حسب سرعة الإنجاز وتكون غير معلنة.

3- أهم المخرجات التي يقوم بها المهندس المراقب في المؤسسة:

Les livrables de la mission:

CRCT Compte Rendu de Contrôle Technique

* تتشابه الوكالتين في المهام و المخرجات و الهيكل التنظيمي و تاريخ الإنشاء لذلك اكتفينا بالحديث عن وكالة المسيلة .

RICT Rapport Initial de Contrôle Technique

ADEX Avis sur les Documents d'Exécution

VISA VISA des plans d'exécution

P.V. Procès-Verbaux (Visite terrain, site, chantier & réception)

Rapport périodique des travaux d'exécution

Rapport de synthèse

RFCT Rapport Final de Contrôle Technique

تتوفر المؤسسة على مخبر لمعاينة مواد البناء والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وهذا ما يقوم به المهندسون والتقنيون على مستوى المخبر.

بالنسبة لباقي العاملين على مستوى الإدارة يتوزعون بين رؤساء المشاريع والجودة، وعمليات المالية والمحاسبة، والأرشفة والسكرتارية بالإضافة إلى السائقين على مستوى الحاضرة.

II. المجال الزمني:

في إطار البحث عن دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، نزلنا إلى ميدان الدراسة على مرحلتين:

1- المرحلة الأولى: القيام بجولات استطلاعية وهذا يوم 21-03-2018 ، حيث تم التعرف على ميدان الدراسة ومجتمع البحث، وقمنا بتوزيع 10 استمارات استبيان لاختبارها.

2- المرحلة الثانية: استغرقت المرحلة الثانية من 22 إلى 29-04-2018 ، بعد إجراء بعض التعديلات على الاستبانة من خلال توجيهات الأساتذة المحكمين وعددهم ثلاث أساتذة وضبط الاستبانة في شكلها النهائي، تم توزيعها في الفترة الممتدة من 22 إلى 25-04-2018 بوكالة المسيلة و في الفترة الممتدة من 25 إلى 29-04-2018 بوكالة برج بعريريج

III. المجال البشري:

يضم منتسبي مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي المسيلة وبرج بعريريج والذي يبلغ عددهم 57 عامل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية كالتالي:

- 40 إطار .

- 05 أعوان التحكم.

- 12 أعوان التنفيذ .

ثانيا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1. منهج الدراسة: "هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، وأما من اجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين" (عبد الرحمان بدوي: 1977، ص 14).

تمثل الممارسات المنهجية القاعدة الأساسية التي نتبع مصادرها وندلتزم بمناهجها، في ضوء طبيعة الموضوع بأبعاده ومؤثراته، كآلية منهجية لتحديد معالم المنهج المطبق، وفي خضم هذه الحثيات تم إتباع المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيها بوصفها وتوضيح خصائصها، والتعبير عنها كميها بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

II. أدوات جمع البيانات

1- المقابلة: تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة (موريس انجرس: 2004، ص 204).

المقابلة تعتبر من أهم الأدوات المنهجية التي تستخدم في جمع البيانات لما تقدمه للباحث من تسهيلات، حيث يستطيع من خلالها شرح كل ما هو غامض من أسئلة، وقد اعتمدنا في دراستنا على نوعين من المقابلة.

- المقابلة الحرة: إعتدنا خلال الدراسة الاستطلاعية وساعدتنا في التعرف بعمق على واقع المؤسسة والعينة المستهدفة.

- المقابلة نصف الموجهة: وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة المفتوحة تتعلق بموضوع الدراسة، وعددها 10 أسئلة، حيث قمنا بمقابلتين:

المقابلة الأولى: أجريت مع الأمين العام للنقابة بمؤسسة CtC، تمت في يوم 30-04-2018.

المقابلة الثانية: أجريت مع ممثل العمال في النقابة لفرع برج بوعريريج في يوم 04-05-2018.

2- الإستمارة:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي

أجريناها ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) "

الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها" (عبد الحميد البلداوي: 2007، ص22).

وقد تكوّن الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام :

• **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي إشتملت على (05) عناصر تمثلت في "الجنس، العمر، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة".

• **القسم الثاني : محور التمكين :** ويتكون من (15) عبارة موزعة بالتساوي على ثلاث أبعاد :

- استقلالية المهام (05) عبارات.

- المشاركة (05) عبارات.

- امتلاك المعلومات (05) عبارات.

• **القسم الثالث : محور الإبداع الإداري :** ويتكون من (15) عبارة موزعة بالتساوي على ثلاث أبعاد:

- حساسية المشكلات (05) عبارات.

- روح المخاطرة (05) عبارات.

- التفكير الإبداعي (05) عبارات.

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينة البحث

I. مجتمع الدراسة

يعرفه (Grawitz) على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات" (موريس أنجرس : 2004، ص 298).

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وكالتي برج بوعريريج والمسيلة والبالغ عددهم (57) عامل.

II. عينة البحث

تماشيا مع معطيات الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، فقد اعتمدنا في اختيارنا لعينة الدراسة على العينة القصدية، من خلال التركيز على الإداريين والإطارات العاملين بوكالتي المسيلة وبرج بوعريريج، لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص والبالغ

عدددهم (40)، حيث تم توزيع (40) إمتبانه واسترجاع (37) منها أي ما نسبته 92.5 % ، وبعد الفرز تأكدنا من صلاحية كل الإمتبانات المسترجعة.

رابعاً: صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدّ لقياسه (فاطمة عوض صابر: ميرفت على خفاجة : 2002، ص 167).

1. الصدق الظاهري: تقديرات المحكمين

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً، وبدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستويات الصعوبة في الاختبار (ليلي السيد فرحات: 2001 ، ص 122).

قام الباحث بعرض الاستبيان على ثلاث محكمين يحملون درجة دكتوراه ، ولهم أكثر من خمس سنوات خبرة، تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين ابتداء من 12 مارس 2018 إلى 14 أبريل 2018 .

وقد وجهونا إلى بعض التعديلات التي تم الأخذ بها.

1- صدق الإتساق الداخلي :

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار و الفحص المنطقي لمكوناته و الدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط .يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة و مجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان(ليلي السيد فرحات: 2001 ، ص ص 135- 136).

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

2- الإتساق الداخلي بين عبارات محور التمكين والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تملك رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها	0.366	0.048
02	لديك الحرية في إختيار طريقة تنفيذ عملك	0.323	0.021
03	توفر لك وظيفتك الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية	0.537	0.012
04	تشجع المؤسسة العاملين على تحمل مسؤوليات أدايمهم	0.268	0.033
05	يخضع عملك للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة	0.575	0.041
06	يستطيع العاملون على إختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم	0.307	0.011
07	تهتم المؤسسة بتوفير وسائل إتصال فعالة ومنتطورة للعاملين	0.468	0.002
08	تتاح لك فرصة المشاركة في تقييم القرارات	0.445	0.011
09	يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة	0.805	0.005
10	تشارك في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل	0.728	0.017
11	تمتلك الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومات وتبادلها	0.861	0.001
12	تجد من السهولة بمكان الحصول على المعلومات التي تحتاجها	0.652	0.041
13	توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار	0.861	0.001
14	تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب	0.789	0.007
15	تحرص على إطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ولا تحجبها عنهم	0.773	0.009

جدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التمكين والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التمكين" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.307 - 0.861) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الإتساق الداخلي بين عبارات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا

المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	0.388	0.016
17	تعالج المشكلات التي تطرأ بأساليب علمية حديثة	0.525	0.049
18	أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل	0.858	0.001
19	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	0.595	0.035
20	تتيح الإدارة الفرصة أمام العاميين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات	0.454	0.022
21	لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة	0.822	0.004
22	لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها	0.715	0.020
23	ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها	0.715	0.020
24	تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها	0.644	0.045
25	تتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت تعطل سير العمل	0.392	0.032
26	تسعى للتجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	0.771	0.009
27	تعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل مستمر دون حكم	0.599	0.036
28	تعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة	0.858	0.001
29	تتقبل الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة	0.530	0.025
30	تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية	0.657	0.039

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإبداع والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإبداع الإداري" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.388 - 0.858) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا: ثبات الأداة

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة" (زياد بن عبد الله الدهشة : 2006، ص 78).
بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة معامل كرونباخ α .

معامل الثبات كرونباخ α :

وقد إستعملنا معادلة (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث قام كرونباخ بإستنتاج

القانون التالي:

$$\alpha = (n/n-1) (1- \sum s_1^2 / s^2)$$

- n تمثل عدد العبارات في أداة القياس.
 - S_i^2 تمثل تباين العبارة رقم (i).
 - S^2 تمثل تباين مجموع الدرجات (علي القحطاني: 2007 ، ص 91).
- الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ α .

كرونباخ α	محاور الاستبيان
0.878	محور التمكين
0.942	محور الإبداع الإداري
0.905	الإستبيان

جدول رقم (07) : معامل الثبات كرونباخ α للإستبيان

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغت قيمتها في محور التمكين 0.878 ، وبلغت قيمتها في محور الإبداع الإداري 0.942 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة

بلغ 0.905 ، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة . 0.05 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان .

سادسا : أدوات التحليل الإحصائي:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الثاني والعشرين (spss22) ، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة .
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- اختبار كاي تربيع للاستقلالية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

أولا : عرض وتحليل النتائج

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ظل ضوء الفرضيات

ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية

رابعا: الاقتراحات والتوصيات

أولا : عرض وتحليل النتائج

1. خصائص العينة

جدول رقم(08): يوضح الخصائص الشخصية والاجتماعية للمبحوثين.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	31	83.78%
	أنثى	06	16.22%
	المجموع	37	100%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	54.05%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	45.95%
	المجموع	37	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	05	15.62%
	ليسانس	07	18.91%
	مهندس	23	62.16%
	ماستر	02	5.40%
	المجموع	37	100%
سنوات الخدمة	أقل من 05 سنوات	05	13.51%
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	13	35.14%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	37.84%
	15 سنة فأكثر	05	13.51%
	المجموع	37	100%
الحالة المدنية	أعزب	04	10.81%
	متزوج	33	89.19%
	المجموع	37	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن النسبة الكبيرة من مفردات البحث ذكور بنسبة 83.78% وهذا ما تبرزه تحاليل الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري خاصة في الفترات الأولى التي سبقت الاستقلال حيث كان يلاحظ قلة مشاركة المرأة.

إذ بحسب إحصاء عام 1977 والذي أورده "سفير ناجي"، أن العمل النسوي يشكل إجمالاً ظاهرة قليلة الأهمية إذ لا يمس إلا حوالي 140 ألف امرأة تقريباً، أي بنسبة (6%) من عدد العاملين (سفير ناجي : 1984، ص 82).

وبالرغم من التغيرات الاجتماعية والثقافية التي حصلت خصوصاً بعد مرحلة السبعينات إلى غاية اليوم، حيث نلاحظ اكتساح العنصر النسوي لأغلب القطاعات، حيث ازدادت مشاركة المرأة بشكل مضطرد، لقد أكدت آخر الإحصائيات المتوفرة حول النشاط الاقتصادي في الجزائر أن عدد النساء الجزائريات النشطات في تزايد مستمر، حيث فُدر بـ 1288088 في شهر سبتمبر 2000 ، بينما فُدر في أبريل 2014 بـ 2288000 ، وهذا راجع إلى الإجراءات والسياسات التي تبذلها الدولة في دعم تمكين المرأة من المشاركة في الحياة العامة، كما يرجع في الدرجة الأولى إلى المكانة الاجتماعية التي بلغتها بفضل تعلمها وزيادة وعيها بقضاياها، وتمكنها من إثبات ذاتها وفرض قدراتها (مناد لطيفة و صغيري فوزية: 2017، ص 259).

أما ما نلاحظه في الجدول من تغلب عنصر الذكور فيعود إلى طبيعة العمل والاختصاص المطلوب (هندسة مدنية)، وهو ما تدعمه نتائج المؤهل العلمي.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤهل العلمي للمبجوثين مرتفع نسبياً حيث تقدر نسبة المهندسين بـ 62.16 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي توظف بدرجة عالية المهندسين، وحملة الشهادات. وهذا ما يعزز دراستنا حيث أن أغلبية المبجوثين مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالموضوع محل الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة. نلاحظ من خلال الشواهد الكمية أن نسبة 37.83% من المجموع الكلي لمفردات الدراسة، تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهذا يفسر الاستقرار الذي تشهده المؤسسة، هذا يدعم نتائج الفئات العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 54.05%.

بينما نسبة من تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي 35.14% وهذا يفسره عمليات التوظيف والتجديد التي تبنتها المؤسسة.

كما توضح البيانات الكمية أن الفئات العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تشكل ما نسبته 54.05% تليها نسبة 45.95% من الفئات العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، وهذا عامل ايجابي ومهم بالنسبة للمؤسسة.

كما يوضح الجدول أن معظم المبحوثين متزوجين بنسبة 89.78% وهذا راجع إلى الفئات العمرية التي تنتمي لها مفردات العينة حيث كما سبق وان ذكرنا أن 54.05% من الفئة العمرية من 30 إلى اقل من 40 سنة، وتدعمه أيضا غياب نسبة الفئة العمرية اقل من 30 سنة.

II. تحليل جداول الفرضيات

تم حساب جميع الجداول عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05

جدول رقم (09) : يوضح امتلاك رؤية واضحة ودورها في تعزيز رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة.

كاي تربيع	المجموع ت	لا ت	نعم ت	امتلاك رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة	
				ت	نعم
6.112 ^a	18	5	13	ت	نعم
	% 48.6	% 27.8	% 68,4	%	
	19	13	6	ت	لا
	% 51.4	% 72.2	% 31.6	%	
	37	18	19	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أن 51.4% من المبحوثين ليست لديهم رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة، غير أن هذه النسبة تخفي تباينا بداخلها مفاده أن 72.2% ممن لا يملكون رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها ليست لديهم رغبة العمل في فريق مجازف، كما أن أغلبية الذين يمتلكون رؤية واضحة لأهداف وغايات المنظمة بنسبة تقدر بـ 68.4% لديهم الرغبة في العمل في فريق تسوده روح المجازفة، أي أن بقية هذه الفئة 31.6% فقط ليست لديهم رغبة العمل في هكذا فريق.

وهذا ما يوضح تأثير امتلاك الرؤية الواضحة كمؤشر للتمكين على رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة كمؤشر تابع للإبداع الإداري.

وهذا ما يؤيده اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث أن قيمته المحسوبة قدرت بـ 6.11 وهي تفوق القيمة الجدولة المقدره بـ 3.84.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها بالحديث عن المبحوثين الذين لا يرغبون في العمل في فريق تسوده روح المجازفة، نجد أن السبب الرئيسي يعود إلى عدم امتلاكهم لرؤية واضحة وهذا ما أكده الأمين العام لل نقابة الوطنية لمؤسسة CTC في المقابلة الأولى عند سؤاله حول المناخ السائد في بيئة العمل وهل يشجع على الإبداع، حيث أشار إلى وجود رؤية ضبابية نوعا ما حول أهداف وغايات المؤسسة، ويعود التقارب في النسب بين من يجيبون بأنهم يمتلكون رؤية واضحة ومن لا يمتلكون هذه الرؤية في الأساس إلى كون الدراسة الميدانية أجريت في وكالتين منفصلتين (المسيلة، برج بجزيريج)، والى اختلاف نمط القيادة والإدارة فيهما.

لكن على العموم نجد أن إجابات الأفراد في كلتا الوكالتين تشير إلى امتلاكهم رؤية واضحة وهذا تدعمه نتائج الجدول الخاص بخصائص المبحوثين حول امتلاك المؤهل العلمي، حيث أن معظمهم مهندسين وحملت شهادات.

جدول رقم (10): يوضح دور امتلاك حرية اختيار طريقة العمل في القدرة على تبني أفكار جديدة.

كاي تربيع	المجموع ت	لا ت	نعم ت	إمتلاك حرية اختيار طريقة العمل قدرة تبني أفكار جديدة	
				ت	نعم
6.060 ^a	19	5	14	ت	نعم
	% 51.4	% 29.4	% 70.0	%	
	18	12	6	ت	لا
	% 48.6	% 70.6	% 30.0	%	
	37	17	20	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية التي يوفرها الجدول أن 51.4 % من المبحوثين لديهم القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها و 48.6 % منهم ليست لديهم تلك القدرة، وكلا النسبتين تخفي بداخلها فروقا، حيث أن 70 % من الذين يمتلكون حرية اختيار طريقة تنفيذ العمل يمتلكون القدرة

على تبني الأفكار الجديدة والدفاع عنها بينما 29.4 % فقط من الذين لا يمتلكون حرية اختيار طريقة تنفيذ العمل عندهم قدرة تبني الأفكار الجديدة .

وهذا ما يدل على وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بقدرة العامل على تبني أفكار جديدة كمؤشر من مؤشرات الإبداع تبعا لامتلاك حرية اختيار طريقة العمل كمؤشر من مؤشرات التمكين وهذا ما يتوافق مع اختبار كاي تربيع الذي قيمته المحسوبة 6.06 اكبر من القيمة الجدولة المقدره ب 3.84.

عموما نلاحظ أن معظم المبحوثين يمتلكون حرية اختيار طريقة تنفيذ العمل، وهذا ما ينعكس على قدرتهم على تبني الأفكار الجديدة، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 11 الذي يبين أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم اقل تقييدا، وهذا ما تؤكدته النظريات التي تناولت مضمون التمكين كنظرية المنظمة المتعلمة " لبيتر سينغ "، التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة المشاكل التي تعترض العمال وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين.

جدول رقم (11): يوضح علاقة استقلالية اتخاذ القرار بمسايرة التغيير.

كاي تربيع	المجموع ت	الوظيفة تتيح استقلالية اتخاذ القرار		مسايرة التغيير
		لا ت	نعم ت	
5.903 ^a	20	5	15	ت
	% 54.1	% 31.3	% 71.4	%
	17	11	6	ت
	% 45.9	% 68.8	% 28.6	%
	37	16	21	ت
	% 100	% 100	% 100	%
				نعم
				لا
				المجموع

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 54.1 % من المبحوثين يسايرون التغيير ولا يقاومونه، وعند التوغل في التفاصيل نجد أن 71.4 % مما تتيح لهم وظيفتهم فرصة اتخاذ القرارات

باستقلالية لا يسعون لمقاومة التغيير ويرون فيه ظاهرة طبيعية، بينما 28.6 % فقط من هذه الفئة هم من يسعون للحفاظ على الوضع القائم ولا يسعون للتغيير.

وهذا ما تدعمه تقنية اختبار كاي تربيع للاستقلالية حيث وجدنا أن القيمة المحسوبة والتي تقدر بـ 5.9 أعلى من القيمة المجدولة وهو ما يؤكد أن مواكبة التغيير والتأقلم معه تخضع لمدى إتاحة الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية كملح من ملامح التمكين.

وهذا ما يدل على أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أحرار وبالتالي يتأقلمون مع التغيير ويدعمونه وهذا ما أكدته اغلب المبحوثين وتدعمه كذلك نتائج الجدول رقم 19 أن أغلبية المبحوثين يسعون للتجديد والابتعاد عن التكرار، وهذا ما أشار إليه ممثل العمال بالنقابة الوطنية لفرع برج بعريريج عند إثارة السؤال حول نظرة الإدارة للتغيير، حيث أجاب أن الإدارة ترى على العموم أن التغيير ظاهرة ايجابية.

جدول رقم (12): يوضح تشجيع تحمل مسؤولية المهام وعلاقتها بطرح الأفكار الجديدة.

كاي تربيع	المجموع ت	لا ت	نعم ت	المؤسسة تشجع على تحمل مسؤولية المهام طرح أفكار جديدة بلا تردد	
				ت	نعم
4.259 ^a	21	6	15	ت	نعم
	% 56.8	% 37.5	% 71.4	%	
	16	10	21	ت	لا
	% 43.2	% 62.5	% 28.6	%	
	37	16	21	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

يبين الجدول أعلاه من خلال المعطيات الكمية أن نسبة 56.8 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يتعاملون مع الأفكار الجديدة بايجابية ولا يتخوفون منها و 43.2 % يتعاملون مع الأفكار الجديدة بتردد وخوف، وعند التعمق في قراءة الجدول نجد أن 71.4 % من الذين تشجعهم المؤسسة على تحمل مسؤوليات

أدائهم لديهم خاصية طرح الأفكار الجديدة دون تردد والخوف من فشلها، في حين أن 37.5 % من الذين لا يتلقون التشجيع من مؤسستهم صرحوا أنهم لا يخافون من طرح الأفكار الجديدة.

وهذا ما يدعمه اختبار كاي تربيع حيث أن قيمته 4.25 أكبر من القيمة الجدولة 3.84، وهذا ما يفسر أن من يطرحون الأفكار الجديدة كمؤشر يخضع لمؤشر تشجيع المنظمة على تحمل الأداء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منح الأفراد استقلالية في تأدية مهامهم يعطيهم شعورا بالأهمية والقدرة على الابتكار، الأمر الذي يزيل التردد في طرح الأفكار الجديدة، كما أن تشجيع المؤسسة على تحمل مسؤولية المهام يعزز لدى الأفراد التمسك بأفكارهم والدفاع عنها، ويؤكد الجدول رقم 11 هذه النتيجة حيث يبين أن معظم المبحوثين لديهم استقلالية في اتخاذ القرار وهذا يمكنهم من طرح أفكار جديدة، وهذا يتوافق مع نتائج الجدول رقم 10 التي بينت أن نسبة كبيرة من المبحوثين لديهم حرية اختيار طريقة العمل، أما بالحديث عن المبحوثين الذين لا يطرحون أفكار جديدة فقد يعود ذلك إلى شعورهم بان مشاركتهم غير فعالة في المؤسسة، وهذا ما أكده ضمنا الأمين الوطني للنقابة عند مقابلته وتحديدا عندما تم طرح سؤال حول مشاركة العاملين ومقدار توسيع مهامهم ومسؤولية أدائهم وهذا ما يراه جواد في دراسته بان التمكين للعاملين يسمح لهم باستغلال الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستويات العليا (جواد محسن راضي: 2010، ص 67).

جدول رقم (13): يوضح علاقة إخضاع العمل للرقابة الذاتية بتجاهل اللوائح التي تعطل سير العمل.

كاي تربيع	إخضاع العمل للرقابة الذاتية			تجاهل اللوائح	
	المجموع	لا	نعم	ت	إذا كانت تعطل سير العمل
5.639 ^a	21	5	16	ت	نعم
	% 56.8	% 33.3	% 72.7	%	
	16	10	6	ت	لا
	% 43.2	% 66.7	% 27.3	%	
	37	15	22	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

بقراءة إحصائية للجدول نجد أن ما نسبته 56.8 % من المبحوثين يتجاهلون اللوائح الموضوعية إذا كانت تعطل سير العمل وعند التوغل في التفاصيل نجد أن 72.7 % من الذين يخضع عملهم لرقابتهم الذاتية يتجاهلون اللوائح إذا كانت تعطل سير العمل بينما 27.3 % منهم لا يملكون الجرأة في تخطي هذه اللوائح، في حين أن 66.7 % من الذين لا يخضع عملهم للرقابة الذاتية لا يتجاهلون اللوائح المعطلة لسير العمل.

وهذا ما يؤكد اختبار كاي تربيع حيث قيمته المحسوبة تفوق القيمة الجدولة $5.63 < 3.84$.

يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن منح الإدارة حرية في اختيار طريقة العمل وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 10 الأمر الذي يعطي للأفراد ثقة في قدرتهم على تجاهل اللوائح التي قد تعطل سير العمل، كما يمكن أن يعود هذا إلى كون معظم المبحوثين متحصلين على شهادات عليا، وهذا ينعكس على قدرتهم على اختيار طرق العمل المناسبة وتجاهل ما يسبب تعطيلها، أما من ناحية إخضاع العمل للرقابة الذاتية فيفسر بكون المؤسسة تشجع على تحمل المسؤولية في تأدية المهام وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم 12.

وإذا تحدثنا عن المبحوثين الذين أشاروا أنهم لا يخضعون عملهم للرقابة الذاتية ولا يملكون الجرأة لتجاهل اللوائح التي قد تعطل سير العمل فمرده إلى تباين العملية التسييرية في الوكالتين و هذا ما أكدته إجابة كل من الأمين الوطني للنقابة و ممثل عمال نقابة برج بوعريبيج حول المناخ السائد في بيئة العمل حيث كان التباين واضحا في الإجابة.

جدول رقم (14): يوضح سهولة الوصول إلى أصحاب القرار ودورها في التنبؤ بالمشكلات.

كاي تربييع	سهولة الوصول إلى أصحاب القرار			التنبؤ بالمشكلات	
	المجموع ت	لا ت	نعم ت	نعم ت	لا ت
5.903a	20	5	15	ت	نعم
	% 54.1	% 31.3	% 71.4	%	
	17	11	6	ت	لا
	% 45.9	% 68.8	% 28.6	%	
	37	16	21	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

تشير المعطيات الكمية أن 54.1 % من المبحوثين لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وعند التعمق في التفاصيل نجد أن الأغلبية وبنسبة 71.4 % من العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والذين يصلون بسهولة إلى أصحاب القرار يمتلكون خاصية التنبؤ بالمشكلات، بينما 31.3 % يمتلكون هذه الخاصية لكن يجدون صعوبة في الوصول إلى أصحاب القرار وبالنظر إلى النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ 45.9 % نجد أن 68.8 % من الذين يلاقون صعوبة في الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم لا يمتلكون القدرة على التنبؤ بالمشكلات.

وهذا ما يدل على وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بالقدرة على التنبؤ بالمشكلات كمؤشر للإبداع تبعا لسهولة الوصول إلى أصحاب القرار كمؤشر للتمكين.

وهذا ما يتوافق مع كاي تربيع للاستقلالية، حيث أن قيمته المحسوبة المقدرة بـ 5.90 أكبر من الجدولة والمقدرة بـ 3.84.

عموما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين ينحوا إلى أن سهولة الوصول إلى أصحاب القرار تزيد من مقدرة العاملين على التنبؤ بالمشكلات وهذا ما يدل على أن التنظيم كما يؤكد " سيلزنيك " ليس فقط بناءات اقتصادية او متكيفة بل يعد نسقا تعاونيا، وهذا ما أيدته جل النظريات التي تناولت التمكين خصوصا نظرية المنظمة المتعلمة " لبيتر سينغ " التي تنادي بالمشاركة، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 15 في كون المؤسسة توفر وسائل اتصال فعالة ما يسمح بمشاركة المعلومات بين جميع العاملين وفي كل المستويات، وهذا بالطبع يعزز قدرتهم على الإبداع، وأيضا تدعمه نتائج الجدول رقم 16 الذي يبين أن مشاركة العاملين في تقييم القرارات واسعة.

جدول رقم (15): يوضح توفير وسائل اتصال فعال وعلاقتها بمعالجة المشكلات بطرق علمية.

كاي تربيع	توفير وسائل اتصال فعالة			معالجة المشكلات بطرق علمية
	المجموع	لا	نعم	
4.560a	ت	ت	ت	ت
	19	5	14	نعم
	% 51.4	% 31.3	% 66.7	%
	ت	ت	ت	لا
	18	11	7	%
	% 48.6	% 68.8	% 33.3	%
ت	ت	ت	المجموع	
37	16	21	%	
% 100	% 100	% 100	%	

تكشف المقادير الكمية التي يوفرها الجدول أن 51.4 % من المبحوثين يعالجون المشاكل التي تطرأ بأساليب علمية حديثة، 66.7 % منهم يرون أن المؤسسة تهتم بتوفير وسائل اتصال فعالة للعاملين وهو ما يجعلهم يعالجون المشكلات بطرق وأساليب حديثة، بينما نسبة 31.3 % لا ترى أن المؤسسة توفر وسائل اتصال فعالة.

وهذا ما تدعمه تقنية كاي تريبع للاستقلالية، حيث وجدنا أن قيمته المحسوبة 4.56 أكبر من الجدولة، وهذا ما يؤكد أن معالجة المشكلات بالطرق والأساليب العلمية الحديثة تخضع لمدى توفر وسائل اتصال فعالة متاحة للعاملين.

يعزو الباحث النتائج إلى أن الاتصال يعتبر احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين وهذا ما أشار إليه " العتيبي " بقوله أن توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة يدل على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة (لعتيبي سعد مرزوق: 2005، ص 25).

وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 17 التي بينت أن مشاركة جميع العاملين بالمعلومات كبيرة مما ينعكس على إبداعهم، وأكدته أيضا نتائج الجدول رقم 22 التي بينت أن حصول العاملين على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل كافي كانت بنسبة كبيرة، بالمقابل وبالنظر إلى المبحوثين الذين أجابوا بان وسائل الاتصال غير فعالة فهذا راجع إلى طبيعة الإدارة وطبيعة سلسلة الاتصالات في وكالة من الوكالتين وهذا ما أكدت عليه نظرية التأثيرات الموقفية التي ترى أن من العوامل التي تعزز الإبداع أو تحد منه نوعية القيادة.

جدول رقم (16): يوضح المشاركة في تقييم القرارات ودورها في تحديد جوانب المشكلة.

كاي تريبع	المشاركة في تقييم القرارات			تحديد جوانب المشكلة	
	المجموع	لا	نعم		
	ت	ت	ت	ت	نعم
6.112a	18	5	13	ت	نعم
	% 48.6	% 27.8	% 68.4	%	
	19	13	6	ت	لا
	% 51.4	% 72.2	% 31.6	%	
	37	18	19	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

بقراءة إحصائية للجدول نجد أن 51.4 % من المبحوثين لا يحددون بدقة جوانب المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، لكن هذه النسبة تخفي تباينا حيث أن 72.2 % من الذين لا تتاح لهم فرصة المشاركة في تقييم القرارات ليست لديهم القدرة على تحديد جوانب المشكلات التي تعترضهم بدقة، كما أن أغلبية الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في تقييم القرارات بنسبة تقدر بـ 68.4 % يمتلكون القدرة على تحديد جوانب المشكلة.

وهذا ما يوضح دور المشاركة في تقييم القرارات كمؤشر للتمكين على قدرة تحديد زوايا المشكلة كمؤشر للإبداع الإداري.

وهذا ما تدعمه تقنية كاي تريبع التي تقدر بـ 6.11 وهي أكبر من القيمة المجدولة 3.84.

عموما نلاحظ أن اتجاه المبحوثين يسير في اتجاه المشاركة في تقييم القرارات يؤدي إلى امتلاك القدرة على تحديد جوانب المشكلة بدقة وغياب المشاركة يؤدي بالضرورة إلى صعوبة تحديد جوانب المشكلة التي تعترض العاملين وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 14 التي بينت أن سهولة الوصول لأصحاب القرار تمكن العاملين من تعديل وتقييم القرارات وتدعمه كذلك نتائج الجدول رقم 18 الذي بينت نتائج أن غالبية المبحوثين الذين يقدمون الحلول المبتكرة تتاح لهم الفرصة في اقتراح حلول للمشكلات التي تعترضهم في العمل.

جدول رقم (17): يوضح مشاركة المعلومات وعلاقتها بتجريب طرق جديدة لحل المشاكل.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	مشاركة جميع العاملين بالمعلومات	
	ت	ت	ت	ت	نعم
6.060a	17	5	12	ت	نعم
	45.9	26.3	66.7	%	
	20	14	6	ت	لا
	54.1	73.7	33.6	%	
	37	19	18	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

الجدول أعلاه يوضح أن 54.1 % من المبحوثين لا يقومون بتجربة الأفكار والطرق الجديدة لحل المشكلات لكن هذه النسبة تخفي بداخلها فروقا تتمثل في أن 73.7 % هم من الذين لا تتم مشاركة المعلومات معهم عن نشاط وأهداف المؤسسة لا يقومون بتجريب الأفكار والطرق الجديدة لحل المشكلات التي تعترضهم، كما أن أغلبية الذين تتم مشاركة المعلومات معهم بنسبة تقدر بـ 66.7 % يجربون طرق جديدة لحل المشكلات التي تعترضهم في مقابل 26.3 % من الذين لا تتم مشاركة المعلومات معهم يجربون طرق جديدة لحل المشكلات.

وهذا ما يؤكد دور مشاركة العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة كمؤشر للتمكين في تجربة الطرق المبتكرة لحل المشكلات كمؤشر للإبداع الإداري وهذا ما تؤكدته تقنية كاي تربيع بقيمتها المحسوبة التي تفوق المجدولة $3.84 < 6.06$.

يعزو الباحث هذه النتائج المتوصل إليها في الجدول إلى أن مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة غير كافي لذلك لا يتمكنون من تجربة الأفكار والطرق الجديدة لحل المشكلات التي تعترضهم وفي المقابل مشاركة جميع العاملين بالمعلومات تؤدي بالضرورة إلى تجريب

الطرق والأفكار الجديدة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 15 الذي بين أن توفير وسائل اتصال فعالة يعزز قدرة العاملين على معالجة المشكلات بطرق علمية، وهذا ما تؤكد كذلك نتائج الجدول رقم 18 الذي إذا توغلنا في تفاصيله نجد أن مشاركة العاملين في حل المشكلات تدعم قدرتهم على تقديم الحلول المبتكرة.

جدول رقم (18): يوضح علاقة المشاركة في حل المشكلات بإتاحة الفرصة لتقديم حلول مبتكرة.

كاي تربيع	المشاركة في حل المشكلات			الإدارة تتيح الفرصة لتقديم حلول مبتكرة	
	المجموع	لا	نعم	ت	نعم
5.903a	16	5	11	ت	نعم
	% 43.2	% 25.0	% 64.7	%	
	21	15	6	ت	لا
	% 56.8	% 75.0	% 35.3	%	
	37	20	17	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية أن نسبة 56.8 % من المبحوثين لا تتيح لهم الإدارة الفرصة لتقديم حلول مبتكرة، غير أن هذه النسبة تخفي تباينا واضحا مفاده أن 75 % من الذين لا يشاركون في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل لا تتيح لهم الإدارة فرصة تقديم الحلول المبتكرة، كما أن أغلبية من يشاركون في حل المشكلات بنسبة 64.7 % تمكنهم الإدارة من اقتراح الحلول.

وهذا ما يدل على وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بإتاحة الفرصة أمام العاملين لتقديم الحلول المبتكرة كمؤشر للإبداع يخضع للمشاركة في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل كمؤشر للتمكين، وهذا ما يدعمه اختبار كاي تربيع بقيمة محسوبة تقدر بـ 5.90 أكبر من القيمة المجدولة 3.84.

من خلال النتائج المتوصل إليها يرى الباحث أن أغلبية المبحوثين الذين لا يشاركون في حل المشكلات يرون أن الإدارة لا تتيح لهم الفرصة لتقديم حلول مبتكرة بينما من يقدمون الحلول المبتكرة تتاح

لهم فرصة المشاركة بنسبة 64.7 % وهذا يدل على انه كلما مكننا العاملين كلما عززنا من قدراتهم على التفكير الإبداعي، وهذا ما أكد عليه " ملحم " في دراسته عندما أكد أن شعور العاملين بالتمكين والملكية حيث يتصرفون وكأنهم اصطحاب الشركة فيهتمون بنجاحها وتقدمها، ويتكون بذلك لديهم حماس ذاتي من اجل تحسين مستويا الأداء دون مراقبة ودون حالة عدم الفهم (يحي سليم ملحم: 2006، ص 06).

أما بالرجوع إلى واقع المؤسسة محل الدراسة نجد أن مجال المشاركة في حل المشكلات ليس في المستوى المطلوب مما يقلل من تقديم الحلول المبتكرة، وهذا ما أشار إليه الأمين العام لنقابة CTC عند إجراء مقابلة معه وسؤاله حول مدى تعزيز ثقافة التمكين في المؤسسة أجاب بأنها ليست في مستوى توقعات العاملين.

جدول رقم (19): يوضح امتلاك الجوانب الفنية وعلاقتها بالسعي للتجديد.

كاي تربيع	إمتلاك الجوانب الفنية			السعي للتجديد	
	المجموع	لا	نعم		
	ت	ت	ت		
3.963 ^a	22	6	16	ت	نعم
	% 59.5	% 40.0	% 72.7	%	
	15	9	6	ت	لا
	% 40.5	% 60.0	% 27.3	%	
	37	15	22	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

البيانات الكمية التي يوفرها الجدول مفادها أن 59.5 % من المبحوثين يسعون للتجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون وإذا تعمقنا في التفاصيل نجد أن 72.7 % من الذين يمتلكون الجوانب الإدارية والفنية للحصول على المعلومات يسعون للتجديد والابتعاد عن التكرار ، كما أن نسبة كبيرة من الذين يفتقدون الجوانب الفنية والإدارية بنسبة 60 % يكررون ما يفعله الآخرون.

وهذا ما يؤكد أن السعي للتجديد يخضع لامتلاك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة، وهذا ما يؤكده اختبار كاي تربيع بقيمة 3.96 اكبر من القيمة الجدولة 3.84.

من خلال النتائج يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يسعون للتجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون نتيجة امتلاكهم الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومات وتبادلها، حيث تعد المعلومات العنصر الأساسي في أسلوب التمكين سعياً من المؤسسة لجعل العاملين أكثر فهماً، وهذا ما أيدته نتائج الجدول رقم 17 حيث أن مشاركة العاملين بالمعلومات جاءت مرتفعة، وهذا ما تؤكدته نظرية المنظمة المتعلمة " لبيتر سينغ " الذي أكد أن المنظمة الناجحة هي من تسمح لطاقمها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها.

جدول رقم (20): يوضح علاقة سهولة الحصول على المعلومة بالعمل على توليد الأفكار.

كاي تربيع	سهولة تحصيل المعلومة			العمل على توليد أفكار جديدة	
	المجموع	لا	نعم		
	ت	ت	ت	ت	نعم
	23	6	17	%	
	% 62.2	% 40.0	% 77.3	%	
	ت	ت	ت	ت	لا
	14	9	5	%	
	% 37.8	% 60.0	% 22.7	%	
	ت	ت	ت	ت	المجموع
	37	15	22	%	
	% 100	% 100	% 100	%	

يوضح لنا الجدول أعلاه أن 62.2 % من المبحوثين يعملون على توليد الأفكار الجديدة وتجربتها باستمرار و 37.8 % منهم لا يسعون لذلك، وكلا النسبتين تخفي بداخلها فروقا، حيث أن 77.3 % من الذين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة يعملون على توليد الأفكار وتجربتها بشكل مستمر، بينما 22.7 % فقط من هذه الفئة لا يسعون لتجربة الأفكار والعمل على توليد الجديد منها.

وهذا يفسر وجود فروق جوهرية تتعلق بالعمل على توليد الأفكار وتجربتها كمؤشر للإبداع تبعاً لسهولة الحصول على المعلومات كمؤشر للمتبعين، وهذا ما يدعمه اختبار كاي تربيع بقيمة 3.96 أكبر من القيمة المحددة .

من خلال ما يتوفر لدينا فإن غالبية المبحوثين يعملون على توليد الأفكار الجديدة وتجربتها بشكل مستمر ودون حكم مسبق، هم من يجدون السهولة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، وهذا ما يفسر أن العمال الممكنين أكثر قدرة على تنفيذ العمليات الضرورية لانجاز العمل، والبحث عن الحلول الإبداعية.

وهذا ما أكدت عليه نظرية " توليد الأفكار " من خلال تعدد وسائل التعبير عن السلوك وامتلاك الفروق التي تمكن العاملين من توليد الأفكار، نلاحظ أن النتائج المتوصل إليها تؤكد نتائج الجدول رقم 17 الذي بين أن مشاركة العاملين بالمعلومات تعزز وتدعم قدراتهم على تجريب الطرق الجديدة لحل المشاكل.

جدول رقم (21): يوضح توفر نظام معلومات لاتخاذ القرار ودوره في تشجيع الابتكار.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	توفر نظام معلومات لاتخاذ القرار	
				تشجيع الابتكار	ت
4.786 ^a	24	6	18	ت	نعم
	% 64.9	% 42.9	% 78.3	%	
	13	8	5	ت	لا
	% 35.1	% 57.1	% 21.7	%	
	37	14	23	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن 64.9 % من المبحوثين يشجعون الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة، وعند التوغل في التفاصيل نجد أن الأغلبية وبنسبة 78.3 % من الذين توفر لهم المؤسسة

نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار هم من يشجعون الأفراد على التفكير الإبداعي، و 21.7 % منهم لا يفعلون ذلك.

وهذا ما يؤيده كاي تربيع للاستقلالية حيث أن قيمته المحسوبة 4.78 تفوق القيمة المجدولة، وهذا يفسر أن التشجيع على التفكير الإبداعي يخضع لمدى توفر نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع.

يبين لنا الجدول أن المؤسسة عندما توفر نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار يشجع ذلك العاملين بها على التفكير بطرق مبتكرة، وهذا ما تؤكدته دراسة " القطاونة " بان الإبداع ليس ومضة أو إلهام يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئة المنظمة حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا جوهريا وحاسما في تنمية السلوك الإبداعي مركزة على عوامل أساسية من أهمها الهيكل التنظيمي، توفر الموارد، استقلالية العمل، وتوفير أنظمة العوائد والحوافز (منار ابراهيم القطاونة: 2009، ص 285).

وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 20 الذي يبين سهولة تحصل العاملين على المعلومات يؤدي بالضرورة إلى العمل على توليد الأفكار الجديدة وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 22 حول حصول العاملين على المعلومات اللازمة للعمل وتقبل الإدارة لأفكارهم الجديدة.

جدول رقم (22): يوضح الحصول على المعلومات وعلاقتها بتقبل الإدارة لتجريب الأفكار الجديدة.

كاي تربيع	المجموع	لا	نعم	الحصول على المعلومات اللازمة للعمل	
	ت	ت	ت	تقبل الإدارة لتجريب أفكار جديدة	
4.194 ^a	25	6	19	ت	نعم
	% 67.6	% 46.2	% 79.2	%	
	12	7	5	ت	لا
	% 32.4	% 53.8	% 20.8	%	
	37	13	24	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

تشير المعلومات الإمبريقية المحصلة أن نسبة 67.6 % من المبحوثين تتقبل الإدارة منهم الأفكار الجديدة والمبتكرة وعند التوغل في التفاصيل نجد أن 79.2 % من الذين يتحصلون على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للقيام بعملهم لا تعرقل الإدارة ما يأتون به من أفكار مستجدة بينما 20.8 % فقط من هذه الفئة لا تتقبل الإدارة منهم طرح الأفكار الجديدة.

وهذا يؤكد وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بتقبل الإدارة للآراء المبتكرة كمؤشر من مؤشرات الإبداع تبعاً لإمكانية الحصول على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب كمؤشر من مؤشرات التمكين، وهذا ما يؤيده كاي تربيع للاستقلالية حيث أن قيمته المحسوبة 4.19 تفوق القيمة المجدولة.

عموماً يشير المبحوثين أنهم يحصلون على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب وأن الإدارة تتقبل تجربتهم للأفكار الجديدة في المؤسسة وهذا ما تراه دراسة " حسين الوادي " أن تنمية التفكير الإبداعي يحتاج إلى قيادة من نوع خاص تتميز برؤية إستراتيجية شاملة مرتبطة برسالة المؤسسة وقيمتها وتشجع على الإبداع والتميز وروح المخاطرة وتحمل الخطأ (محمود حسين الوادي: 2012، ص 179).

وهذا ما تؤكدُه جل النظريات التي تناولت التمكين كمضمون وأسلوب إداري خاصة نظرية إدارة الشاملة التي تتادي بإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول، وهذا ما تؤكدُه كذلك نتائج الجدول رقم 20 من أن سهولة تحصيل المعلومات تعمل على توليد الأفكار الجديدة.

جدول رقم (23): توضيح علاقة حجب المعلومات برغبة العمل في فريق محفز.

كاي تربيع	المجموع ت	لا ت	نعم ت	عدم حجب المعلومات رغبة العمل في فريق محفز	
				ت	نعم
4.614 ^a	26	5	21	ت	نعم
	% 70.3	% 45.5	% 80.8	%	
	11	6	5	ت	لا
	% 29.7	% 54.5	% 19.2	%	
	37	11	26	ت	المجموع
	% 100	% 100	% 100	%	

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 70.3 % من المبحوثين يمتلكون رغبة العمل مع فريق يحفز على الإبداع وعند النفاذ إلى داخلها نجد أن 80.8 % منهم يحرصون على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء يرغبون في العمل مع فريق يحفز على القيام بالأعمال الإبداعية، كما أن 54.5 % من الذين لا يطلعون الآخرين بمعلومات أدائهم تتعدم عندهم رغبة العمل مع فريق يحفز على الإبداع، وهذا ما يوضح رغبة العمل مع فريق يحفز على الإبداع كمؤشر للإبداع الإداري تبعا لمؤشر التمكين المتمثل في اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بأدائهم.

وهذا ما يؤيده اختبار كاي تربيع للاستقلالية بقيمة 4.61 تفوق القيمة المجدولة 3.84.

بالحديث عن نتائج الجدول نجد أن غالبية المبحوثين يتحصلون عن المعلومات الخاصة بالأداء ولا تحجب عنهم ويحبذون العمل مع فريق يحفز على الإبداع وهذا يتماشى ودراسة " خضير والشيخ " التي ترى أن احد أهم عناصر العمل بذكاء في بيئة الأعمال المعاصرة هو إشراك العاملين وتمكينهم

بطرق تروج للتفكير المستقل واخذ المبادرات للاستفادة من إبداعاتهم (خضير كاظم ، روان الشيخ: 2010، 214).

وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 20 الذي يبين سهولة تحصيل المعلومات تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة، وهذه النتائج تؤكدتها النظريات التي تناولت مضمون التمكين وكذا النظريات التي تناولت الإبداع الإداري كنظرية التأثيرات الموقفية ونظرية توليد الأفكار ونظرية " mill of harvey " التي اهتمت بالإبداع من خلال استخدام المنظمات للحلول الإبداعية.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

فيما يلي سنحاول توضيح مدى تحقق الفرضيات الفرعية حيث يتم في كل فرضية التطرق إلى إجابات الباحثين ومناقشتها للوقوف على درجة تحققها وبطلانها.

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- معظم العاملين يؤكدون على أن امتلاكهم لرؤية واضحة لأهداف وغايات المؤسسة يعزز فيهم رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة بنسبة 68.4 %.
- إن معظم الذين لديهم الحرية في اختيار طريقة تنفيذ العمل يمتلكون القدرة على تبني أفكار جديدة بنسبة 70 %.
- غالبية من توفر لهم وظيفتهم فرصة اتخاذ القرارات باستقلالية يرون أن التغيير ظاهرة طبيعية بنسبة 71.4 %.
- النسبة الكبيرة من العاملين الذين تشجعهم المؤسسة على تحمل مسؤولية أدايم يطرحون الأفكار الجديدة دون تردد او خوف من فشلها بنسبة 71.4 %.
- جل العاملين الذين يخضعون عملهم للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة لديهم الجرأة في تجاهل لوائح العمل إن كانت تعطل السير الطبيعي للعمل بنسبة 72.7 %.

إذن من نتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الأولى نلاحظ أن معظم المبحوثين قد أكدوا أن لإستقلالية المهام دور كبير في زيادة روح المخاطرة لديهم، فالاستقلالية تقتضي في مبادئها تضمين المشاركة في اتخاذ القرارات لدورها في تفعيل التنظيم من خلال عوامله المختلفة، فتؤدي إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم، فلا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر، غير أن الواقع الامبريقي يكشف انه لكي يكتب لمجهود التمكين النجاح يجب منح المزيد من الاستقلالية للعاملين حتى تستطيع الفئات الفاعلة التجديد والمخاطرة المحسوبة التي تميل إلى القيام بالأعمال الإبداعية غير المعتادة، وهذا ما أكدته جل النظريات التي تناولت مضمون التمكين ابتداءً من دراسات " الهاوثورن " و " حركة العلاقات الإنسانية " التي أكدت على أن الاهتمام بالعامل والتعاون معه تؤثر على الإنتاجية بالإيجاب، وهي من مهدت السبيل لما أصبح يعرف بدراسة السلوك التنظيمي، وفي نظرية " دوغلاس ماكر يغور " الذي يؤكد في Y أن العامل كلما تركناه لرقابته الذاتية ومنحناه مجال واسع للمشاركة وحرية التصرف كلما تحقق لديه شعور واسع بالقيمة الحقيقية لقدراته وموهبته وهذا ما يتيح التمكين، وبالنظر إلى النظريات التي تناولت الإبداع الإداري نجد أن نظرية التأثيرات الموقفية ركزت على عوامل تعزيز الابتداع أو الحد منه كحرية الفرد في تقرير كيفية معالجة المشكلات التي تواجهه، وكثرة التعرض للمواقف المختلفة يعزز الإبداع لدى الفرد.

أما بالنسبة للدراسات السابقة فنجد أن دراستنا تتوافق على العموم مع دراستي (محمد السعيد جوال 2015، وشائع القحطاني 2011) حيث توصلنا إلى أن التمكين بإبعاده يتحقق بمستوى متوسط، ودراسة (عمر جاد عبد الرحيم 2016) الذي أكد أن مستوى التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل) كان مرتفعاً لدى العاملين وان مستوى تأثير التمكين بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي كان ايجابياً.

وهذا ما أيدته دراسة " القريوتي والعنيزي " أن الشعور الداخلي بالتمكين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على تحديد العوامل التي تحد من قدرتهم على الخلق والإبداع والسبب في ذلك ما يوفره من حرية واستقلالية تساهم في دفع العاملين إلى التغلب على الشعور بالعجز ويفتح المجال أمام مبادراتهم وإبداعاتهم(محمد قاسم القريوتي، عوض خلف العنيزي: 2006، ص 85).

اغلب مؤشرات البعدين استقلالية المهام وروح المخاطرة لديها علاقة إرتباطيه موجبة، مما يدل على ذلك أن قيمة اختبار كاي تربيع المحسوبة في كل جدول اكبر من قيمة كاي تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن كل من بعدي استقلالية المهام وروح المخاطرة غير مستقلين

وتثبت النسب المذكورة، وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها لاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين محققة.

II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- أن الأغلبية وبنسبة 71.4 % من العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية يصلون بسهولة إلى أصحاب القرار ويشرحون مواقفهم، وهذا ما يعزز قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.

- أن نسبة 66.7 % من العاملين يرون بان المؤسسة توفر لهم وسائل اتصال فعالة ومتطورة وهو ما يجعلهم يعالجون المشكلات التي تطرأ في العمل بأساليب علمية وحديثة.

- أن أغلبية العاملين وبنسبة 68.4 % من الذين تتاح أمامهم الفرصة لتقييم القرارات يحددون بدقة جوانب المشكلات التي تواجههم في العمل.

- أن نسبة 66.7 % من العاملين الذين تتم مشاركة المعلومات معهم عن نشاط وأهداف المؤسسة تعزز لديهم القدرة على تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.

- أكثرية المبحوثين وبنسبة 64.7 % يشاركون في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل، تتيح لهم الإدارة الفرصة لتقديم حلول مبتكرة.

وعليه نلاحظ أن نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية تؤكد بان معظم المبحوثين يرون أن للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات.

يشير بعد المشاركة في مضامينه إلى الطرائق التي تتاح بواسطتها فرصة اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين من خلال سهولة وصولهم للمعلومات التي تساعدهم على إنجاز وتطوير أعمالهم وبالتالي تعزز قدرتهم على الإحساس بالمشكلات، والواقع الإمبريقي يكشف أن هناك اتجاه محسوس لتبني برنامج التمكين لكن بخطى متناقلة وبالتالي عدم استعجال النتائج، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة، فالأفراد المبدعين وان كانوا موجودين في كل مؤسسة، فليست كل المنظمات توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخاً جيداً لمساندة السلوك الإبداعي وتطويره.

وبالعودة إلى النتائج نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه إلى ضرورة إفساح المجال أكثر لمشاركتهم، وهو ما أكدت عليه النظريات التي تناولت مضمون التمكين والتي تطرقنا إليها سابقاً، وحتى نظرية إدارة الجودة الشاملة التي تتادي بإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وابتكار الطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات، وأكدت على ضرورة أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقاً لحاجات العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وهذا بالضبط ما نادى به نظرية Z لويليام أوشي التي أكدت على ضرورة فسخ المجال أمام المرؤوسين للمشاركة الفعالة.

وهذا يتوافق مع دراسة (عمر جاد، 2016) الذي أكد على أن مستوى تأثير التمكين بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي كان إيجابياً، وأكدته دراسة (القيوتي والعنيزي 2006) التي ترى أن قدرة العاملين على الخلق والإبداع تتحدد بما يوفره التمكين من حرية واستقلالية.

أغلب مؤشرات البعدين المشاركة والإحساس بالمشكلات لديها علاقة ارتباطية موجبة، مما يدل على ذلك أن قيمة اختبار كاي تربيع المحسوبة في كل جدول أكبر من قيمة كاي تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن كل من بعدي المشاركة والإحساس بالمشكلات غير مستقلين وتثبت النسب المذكورة، وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية التي مفادها للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات محققة.

III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- غالبية العاملين الذين يمتلكون الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومات وتبادلها يسعون للتجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون بنسبة 72.7%.
- معظم الذين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها يعملون على توليد الأفكار الجديدة وتجربتها بشكل مستمر دون حكم مسبق بنسبة 77.3%.
- النسبة الكبيرة (78.3%) من الذين توفر لهم المؤسسة نظام معلومات يلبي احتياجاتهم على الشكل السريع لاتخاذ القرارات يشجعون الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة.

- ونسبة 79.2 % من الذين يتحصلون على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم في الوقت المناسب تتقبل منهم الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة.

- غالبية العاملين وبنسبة 80.8 % يحرصون على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ولا يحبونها عنهم، يحبذون العمل مع فريق يحفز على القيام بأعمال إبداعية.

نلاحظ أن نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة تؤكد بان معظم المبحوثين يرون أن امتلاك المعلومات يدعم قدرتهم على التفكير الإبداعي.

يقتضي التمكين في مضامينه ضرورة امتلاك المعلومات اللازمة للعاملين في كل المستويات من خلال توفير أنظمة للمعلومات تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم وتدعم رؤيتهم وأهدافهم وتزيد من قدرتهم على تحليل عناصر الأشياء، وإعادة تنظيم الأفكار فتتمى بذلك قدرتهم على الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط المعتادة والرتيبة، والواقع الإمبريقي يكشف انه لا بد من إعطاء صوت حقيقي للعاملين، تضيف دراسة " **welsh, 2003** " في هذا الصدد بالقول: أن على المدير إلا يكتفي بذكر التمكين (talk the talk) للمرؤوسين بل عليه أن يترجم القول إلى عمل (walk the talk) (محمد احمد عبد الله الفيظ: 2005، ص 31).

وهذا ما تؤكدته النظريات التي سبق وان ذكرناها ونزيد عليها نظرية المنظمة المتعلمة " لبيتر سينغ " التي يعرفها بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين، نتائج هذه الدراسة تتوافق مع دراسة (جاد عبد الرحيم 2016) الذي توصل إلى أن تأثير التمكين بأبعاده كان ايجابيا على السلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما أكدته دراسة " اللاحاوية 2006 " التي ترى أن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو مشاركة السلطة والموارد والمعلومات مع الموظفين لكي يتم تمكينهم(سلطان ركان عودة اللاحاوية: 2006، ص 106).

اغلب مؤشرات البعدين امتلاك المعلومات والتفكير الإبداعي لديها علاقة ارتباطيه موجبة، مما يدل على ذلك أن قيمة اختبار كاي تربيع المحسوبة في كل جدول اكبر من قيمة كاي تربيع الجدولة 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن كل من بعدي امتلاك المعلومات والتفكير الإبداعي غير

مستقلين وثبتت النسب المذكورة، وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها لامتلاك المعلومات دور في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي محققة.

ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية

بما أن الفرضيات الفرعية الثلاثة قد تحققت وهذا يعني إن لاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين، وإن للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات، وكذا لامتلاك المعلومات دور في دعم العاملين على التفكير الإبداعي فإن هناك علاقة طردية بين التمكين والإبداع الإداري، وهذا يدل على أن الفرضية الرئيسية التي مفادها دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري قد تحققت.

رابعا: الاقتراحات والتوصيات

- ضرورة اهتماما السوسيولوجيين بالتمكين وممارساته من خلال رؤية سوسيولوجية تراعي خصوصية الفرد الجزائري.
- الإيمان بقدرات العاملين في مؤسسة الهيئة الوطنية لرقابة البناء CTC وإمكاناتهم خصوصا وإن معظمهم إطارات ويحملون شهادات عليا.
- أن تسعى المؤسسة محل الدراسة وغيرها إلى إرساء ثقافة التمكين.
- التشجيع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق بما يحقق قفزة نوعية للمؤسسة ومن خلالها المجتمع فالبلد ككل.
- السعي الجاد للتغيير في الأساليب الإدارية التي عفى عنها الزمن.
- تضمين المشاركة الفعلية للعاملين وتوضيح الرؤية أمامهم.
- تفعيل نسق الاتصال وتعزيز التواصل بين كل المستويات ورفع شعار لا للأبواب الموصدة.
- من الضروري ان تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تشجيع الأفكار والممارسات الجديدة والبعد عن النمطية والروتين.
- تجسيد التمكين فعلا لا قولا وعلى المسؤولين عدم الاكتفاء بذكر التمكين (talk the talk) للمرؤوسين بل عليهم أن يترجموا القول إلى عمل (walk the talk).

خاتمة

خاتمة : " قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة "

يعد موضوع التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومرتكزات من أهم المفاهيم تداولاً وشيوعاً، حيث تجاذبه الباحثون من تخصصات واتجاهات مختلفة، كما دلت على ذلك دراسة (wetlaufe 1999) التي أحصت حوالي 30.000 مطبوعة ومقالة مختلفة حول التمكين، وهذه الزيادة الكبيرة والاهتمام دعاها للقول بأننا نتجه نحو عصر التمكين (رياض أبو زيد: 2010، ص 499).

ولعل هذا ما حدى إلى توجه البحوث السوسيوتنظيمية للاهتمام بهذا الموضوع، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا الموسومة بـ : دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة بفرعيها وكالتي برج بعريريج والمسيلة.

وفي خضم الشواهد الإمبريقية حاولت الدراسة تحليل ومناقشة أبعاد التمكين المتمثلة في استقلالية المهام والمشاركة وامتلاك المعلومات ودورها في تعزيز ودعم الإبداع الإداري من خلال أبعاده روح المخاطرة وحساسية المشكلات والتفكير الإبداعي.

المنحى العام لاتجاه المبحوثين كان يؤكد على وجود درجات متفاوتة للتمكين، وهذا يحدده سياق التغييرات التي طرأت على النسق السوسيواقتصادي للمجتمع الجزائري، وسعي المنظمات إلى اللحاق بركب التطور الإداري الحاصل، فواقع اليوم يفرض على المنظمات اعتماد التمكين كأسلوب والتشبع به كثقافة، ففي دراسة لـ (Gandz 1990) والتي جاءت بعنوان " زمن تمكن الموظفين أكد على أن التمكين سيكون المفهوم السائد في عصر التسعينات وما بعدها، وإن المدراء الذين يحاولون تجنب هذه الحقيقة سيواجهون مشاكل في إدارة مؤسساتهم، خاصة في ظل الظروف التنافسية المتغيرة، وبضيف أن مفهوم التمكين ظهر بشكل محدود وبتجارب قليلة جدا في عدد من الشركات في فترة الخمسينات والستينات، حيث كان الهدف منه في تلك الفترة التعامل بشكل إنساني مع الموظفين، والفوائد التي يمكن أن تنتج عن

ذلك، أما الآن فالوضع الذي يمر به قطاع الأعمال يستدعي البحث عن طرق جديدة في العمل والانجاز والمسؤولية، وتمكين العاملين يبدو انه احد هذه الأمور الواعدة (السعيد جوال: 2015، ص 90).

لكن هذا لا يعد كافيا فوفقا للمنطلقات الواقعية التي استقينها من خلال دراستنا هناك جانب لا يستهان به من المبحوثين الذين أكدوا غياب ثقة التمكين بدرجات متفاوتة في المؤسسة من خلال مؤشرات سنأتي على ذكرها، وهذا يدل على صعوبات التغيير في المؤسسات الجزائرية، ولعل صعوبته تكمن في انه يركب المخاطرة التي أصبحت من سمات المنظمات الحديثة، وانه يستهدف المستقبل الذي يبقى غامضا ومفتوحا على كل الاحتمالات، ويتطلب أيضا ما هو أصعب وهو تغيير الذهنيات واكتساب ثقافة وقيم جديدة ومتجددة باستمرار هي ثقافة التغيير والتكيف المرن بين المنظمة والبيئة والأفراد، لكن هذا لا يحيلنا إلى أن هذا الواقع قابل للتعميم بسهولة طالما أن واقع العملية التسييرية يختلف، وهذا ما لمسناه في كل من وكالتي برج بوعريريج والمسيلة.

بالعودة إلى ما أفرزته المنطلقات الإمبريقية فان الإستقلالية تقتضي في مبادئها تضمين مشاركة العاملين في تقييم القرارات وصناعتها، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر وإنما يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بطريقة العمل وحل المشكلات التي تعترضهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال امتلاكهم الرؤية الواضحة لأهداف وغايات المؤسسة التي تشجعهم على تحمل مسؤوليات الأداء، وتوفر لهم الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية، وتدعم ثقتهم بأنفسهم فلا يترددون عند طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تنمي فيهم روح المخاطرة التي أصبحت كما قلنا سابقا من سمات المنظمات الحديثة الناجحة، ويجب أن يتم كل هذا في قالب تغييري ثقافي هادف يراعي خصوصيات الفرد الجزائري، أما بعد المشاركة الذي يشير في مضامينه إلى الطرائق التي تحتاج بواسطتها المشاركة الفعلية للعاملين وتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة تساعدهم على انجاز وتطوير أدائهم وقدراتهم ما يمنحهم بعد الرؤية وتحسس المشكلات والإحاطة بجوانبها وتلمس الحلول المبتكرة لها، وبالنسبة لامتلاك المعلومات فهي ضرورة

حتمية لازمة تلبي احتياجات ومتطلبات العاملين وتدعم رؤيتهم وتزيد من قدرتهم على تحليل عناصر الأشياء والأفكار.

لكن هذا لا يدعنا نغفل كما كشف " بشاينية سعد " أن القوى العاملة بالجزائر لم تنهياً لها ظروف التطور والتنمية، فمن جهة ثقل الطابع الاقتصادي للنظام السياسي الذي لا يسمح بأي تطور خارج الآخر التي يحددها، ومن جهة ثانية التوجه الاجتماعي الاقتصادي للحركة النقابية وأهدافها، بالإضافة إلى عامل الثقافة الاجتماعية والأصل الاجتماعي لممارس السلطة (بشاينية سعد: 2002، ص 332).

على العموم فان تضمين التمكين داخل البيئة التنظيمية في المؤسسة العمومية يحتاج إلى إحداث تغييرات بنيوية معتبرة وتطورات تنظيمية عميقة، ينبغي على المهتمين إثرائها.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1. القرآن الكريم

II. الكتب

1. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: (1995)، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
2. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين : (2003)، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني: (2013)، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. إسماعيل قيرة و سلاطنية بلقاسم: (2015)، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر.
5. النمر سعد بن محمد وآخرون: (2006)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشقري، الرياض السعودية.
6. القريوتي محمد قاسم: (2003)، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
7. هجان عبد الرحمان احمد: (1999)، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. زاهد محمد ديري: (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن.
9. حسين حريم : (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
10. لويس معلوف: (1986)، المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الثالثة والعشرون ، دار المشرق، لبنان.
11. ليلي السيد فرحات: (2001)، القياس و الإختبار في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، عمان .
12. موريس، أنجريس: (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2 ، دار القصة للنشر، الجزائر.

13. ممدوح الكناني: (1990)، الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
14. محمد بن أبي بكر الرازي: (1996)، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت.
15. محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي: (2003)، القاموس المحيط، الطبعة الثالثة عشر، مؤسسة الرسالة، لبنان.
16. محفوظ احمد جودة: (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
17. ملحم يحي سليم: (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر.
18. محمود حسين الوادي: (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
19. محمود العميان: (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
20. محيي محمد مسعد : (2003)، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
21. سليم جلدة و زيد عبوي: (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
22. سفير ناجي: (1984)، محاولات في التحليل الاجتماعي، التشغيل، الصناعة، التنمية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
23. عامر الكبيسي خضير: (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
24. عامر الكبيسي خضير : (1998)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة " الفكر التنظيمي"، ج1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
25. عبد الحميد البلداوي: (2007)، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، دار الشروق.
26. عبد الله الصافي: (1997)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، السعودية.
27. عبد الرحمان بدوي: (1977)، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.

28. فاطمة عوض صابر و ميرفت على خفاجة : (2002)، أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
29. فريدريك معتوق: (1998)، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان.
30. فتحي جروان: (2002)، الإبداع : مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.
31. رامي أندرواس وعادل معاينة: (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
32. رعد حسن الصرف: (2000)، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، دار الرضا للنشر، دمشق.
33. شائع بن سعد مبارك القحطاني: (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر.
34. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ: (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان.

III. الأطروحات

35. الصرايرة اكثم عبد المجيد: (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن.
36. بشاينية سعد: (2003-2002)، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
37. جمانة زياد محمد الزعبي: (2006)، عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن.
38. هاني بن ناصر أراجحي : (2003)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازات السفر جدة" ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
39. زياد بن عبد الله الدهشة : (2006)، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج، ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية ، الرياض، السعودية.

40. حسام عبد الله الأحمد : (2008)، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.
41. محمد السعيد جوال: (2015)، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
42. محمود أحمد العبد الله الفياض: (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
43. محمود أحمد العبد الله الفياض: (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .
44. علي القحطاني: (2007)، القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير، إشراف وحيد بن أحمد الهندي، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
45. رضا حاتم علي حسن: (2003) ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا السعودية.
46. شهيناز دريوش: (2012)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- IV. المجالات:**
47. النوايسة كفي حمود عبد الله: (2009)، اثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد (36)، العدد (02)، مجلة الدراسات للعلوم الأمنية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

48. ألكسندرو روشكا: (1989)، الإبداع العام والخاص، ترجمة : غسان عبد الحي أبو فخر، عالم المعرفة، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
49. جواد محسن راضي: (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01)، جامعة القادسية، العراق.
50. هاشم الشبيني: (1997)، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليبه قياسه، العدد (57)، مجلة التنمية الإدارية، مصر.
51. محمد جمال أبو المجد: (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، مركز التفكير الإبداعي (115)، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن حزم، القاهرة.
52. محمد قاسم أحمد القريوتي و عوض خلف العنيزي: (2006)، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، دراسة ميدانية، المجلد (22)، العدد (01)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
53. منار إبراهيم القطاونة: (2009)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الاردنية، العدد (139)، الجزء (3)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.
54. مناد لطيفة و صغيري فوزية: (2017)، واقع العمل النسوي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر.
55. سامر عبد الحميد البشابشة: (2008)، أثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسة ميدانية المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (2) ، الكويت.
56. سلطان راكان عودة اللحاوية: (2006) ، أثر المهارات القيادية التي يتبناها المدراء في الوزارات الأردنية على التمكين الإداري، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد (131)، جامعة الأزهر، مصر.
57. عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين: (2007)، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة أهل البيت، العراق، المجلد (01)، العدد (05)، جامعة أهل البيت، العراق.

58. عبد المعطي عساف: (1995) ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد (26)، السنة (17)، الأردن.
59. فايز جمعة الجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي: (2010)، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، المجلد (26)، العدد (2)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
60. فضل الله علي فضل الله: (1986)، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها توجيهاً للإبداع الإداري ، المجلة العربية للإدارة، العدد (3)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.
61. رياض أبو زيد: (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (24)، جامعة النجاح، فلسطين.
62. غانم أرزوقي أنيس و ياسمين خضير عباس: (2011)، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي، بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات بجامعة بغداد، المجلد (17)، الإصدار (62)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق.

V. الملتقيات

63. العتيبي سعد بن مرزوق: (2005)، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.

VI. المراجع باللغة الأجنبية

64. Blanchard.d & Huczyski.A:(1997),Organizational behaviour,3rd ed, prentice Hall.
65. Jones.gareth:(2007),Organizational theory,deslgm and change, 5^{ed}, pearson prentice, USA.
66. Geotsch, D, & Stanley, D, Quality Management : (2006), Introduction To Total Quality Management For Processing And Service, Prentice-Hall Inc, USA.
67. Moorhead, R Griffin, R, W.; & Ricky, W: (2001),Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Houghton Mifflin Company, USA.

مُلخَص

الدراسة

ملخص الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف عن دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الابتداع الإداري في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعريريج والمسيلة، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتناسب ودراستنا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المقابلة والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، إعتدنا أيضا على العينة القصدية التي شملت كل الإداريين العاملين في كلتا الوكالتين وعددهم (40) مفردة، إستعنا بالحزمة للعلوم الإجتماعية SPSS 22 لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها:

- أن لاستقلالية المهام دور في زيادة روح المخاطرة لدى العاملين.
 - للمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمشكلات.
 - لامتلاك المعلومات دور في دعم قدرة العاملين على التفكير الإبداعي.
- وقد قدمنا جملة من التوصيات والاقتراحات.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الشعبة: علم الاجتماع

الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

التخصص: تنمية الموارد البشرية

القسم: علم الاجتماع

إستبانة البحث

أخي الكريم أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار إنجاز هذه الدراسة كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية تحت عنوان " دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري" ، وحيث أنني أؤمن بأنكم المصدر الأمتثل للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل التجربة توجهت إليكم لتعبئة هذه الإستبانة وكلني أمل في تعاونكم، لذا يرجى قراءة فقرات الإستبانة وإختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي، علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض علمية بحتة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الطالب:

مرهون امحمد

السنة الدراسية : 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 50 من 50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ليسانس مهندس
- ماجستير ماستر
- دكتورة
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الرقم	نعم	لا
إستقلال المهام		
01		تملك رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها
02		لديك الحرية في إختيار طريقة تنفيذ عملك
03		توفر لك وظيفتك الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية
04		تشجع المؤسسة العاملين على تحمل مسؤوليات أدائهم
05		يخضع عملك للرقابة الذاتية
المشاركة		
06		يستطيع العاملون الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم
07		تهتم المؤسسة بتوفير وسائل إتصال فعالة ومنتطورة للعاملين
08		تتاح لك فرصة المشاركة في تقييم القرارات
09		يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة
10		تشارك في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل
إمتلاك المعلومات		
11		تمتلك الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومات وتبادلها
12		تجد من السهولة بمكان الحصول على المعلومات التي تحتاجها
13		توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار
14		تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب
15		تحرص على إطلاع الآخرين بالمعلومات

الرقم	نعم	لا
حساسية المشكلات		
16		لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها
17		تعالج المشكلات التي تطرأ بأساليب علمية حديثة
18		أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل
19		أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل
20		تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات
روح المخاطرة		
21		لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة
22		لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها
23		ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها
24		تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها
25		تتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم العمل
التفكير الإبداعي		
26		تسعى للتجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
27		تعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق
28		تعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة
29		تتقبل الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة
30		تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الشعبة: علم الاجتماع

الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

التخصص: تنمية الموارد البشرية

القسم: علم الاجتماع

إستبانة البحث

أخي الكريم أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار إنجاز هذه الدراسة كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية تحت عنوان " دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري" ، وحيث أنني أؤمن بأنكم المصدر الأمتثل للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل التجربة توجهت إليكم لتعبئة هذه الإستبانة وكلني أمل في تعاونكم، لذا يرجى قراءة فقرات الإستبانة وإختيار الإجابة التي تعكس الواقع العملي، علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض علمية بحتة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الطالب:

مرهون امحمد

السنة الدراسية : 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 50 من 50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس
- مهندس ماجستير
- دكتورة ماستر
- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- الحالة المدنية: أعزب متزوج
- مطلق أرمل

الرقم	نعم	لا
إستقلال المهام		
01		تملك رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها
02		لديك الحرية في إختيار طريقة تنفيذ عملك
03		توفر لك وظيفتك الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية
04		تشجع المؤسسة العاملين على تحمل مسؤوليات أدائهم
05		يخضع عملك للرقابة الذاتية أكثر من خضوعه لرقابة الإدارة
المشاركة		
06		يستطيع العاملون على إختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم
07		تهتم المؤسسة بتوفير وسائل إتصال فعالة ومنتطورة للعاملين
08		تتاح لك فرصة المشاركة في تقييم القرارات
09		يتم مشاركة جميع العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة
10		تشارك في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل
إمتلاك المعلومات		
11		تمتلك الجوانب الفنية والإدارية للحصول على المعلومات وتبادلها
12		تجد من السهولة بمكان الحصول على المعلومات التي تحتاجها
13		توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار
14		تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب
15		تحرص على إطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ولا تحجبها عنهم

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	نعم	لا
حساسية المشكلات		
16		لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها
17		تعالج المشكلات التي تطرأ بأساليب علمية حديثة
18		أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل
19		أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل
20		تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات
روح المخاطرة		
21		لديك رغبة العمل في فريق تسوده روح المجازفة المحسوبة
22		لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها
23		ترى أن التغيير ظاهرة طبيعية ولا تقاومها
24		تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها
25		تتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت تعطل سير العمل
التفكير الإبداعي		
26		تسعى للتجديد والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
27		تعمل على توليد أفكار جديدة وتجريبها بشكل مستمر دون حكم مسبق
28		تعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون بطرق مبتكرة
29		تتقبل الإدارة تجريب الأفكار والآراء المبتكرة حتى ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة
30		تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية

دليل مقابلة حرة :

1- الصفة.....

2- السن.....

3- المستوى التعليمي.....

4- ما مدى توفر أسلوب التمكين في مؤسساتكم؟.....

.....

5- هل تعزز المؤسسة ثقافة التمكين؟.....

.....

6- هل هناك مشاركة فعلية للعاملين وما مقدار توسيع مهامهم ومسؤولية أدائهم؟.....

.....

7- المناخ السائد في بيئة العمل في مؤسساتكم هل يشجع على الإبداع وطرح وتقبل الأفكار المستجدة؟.....

.....

8- ما مدى توافر درجة الإبداع الإداري في مؤسساتكم؟.....

.....

9- كيف تنظر الإدارة؛

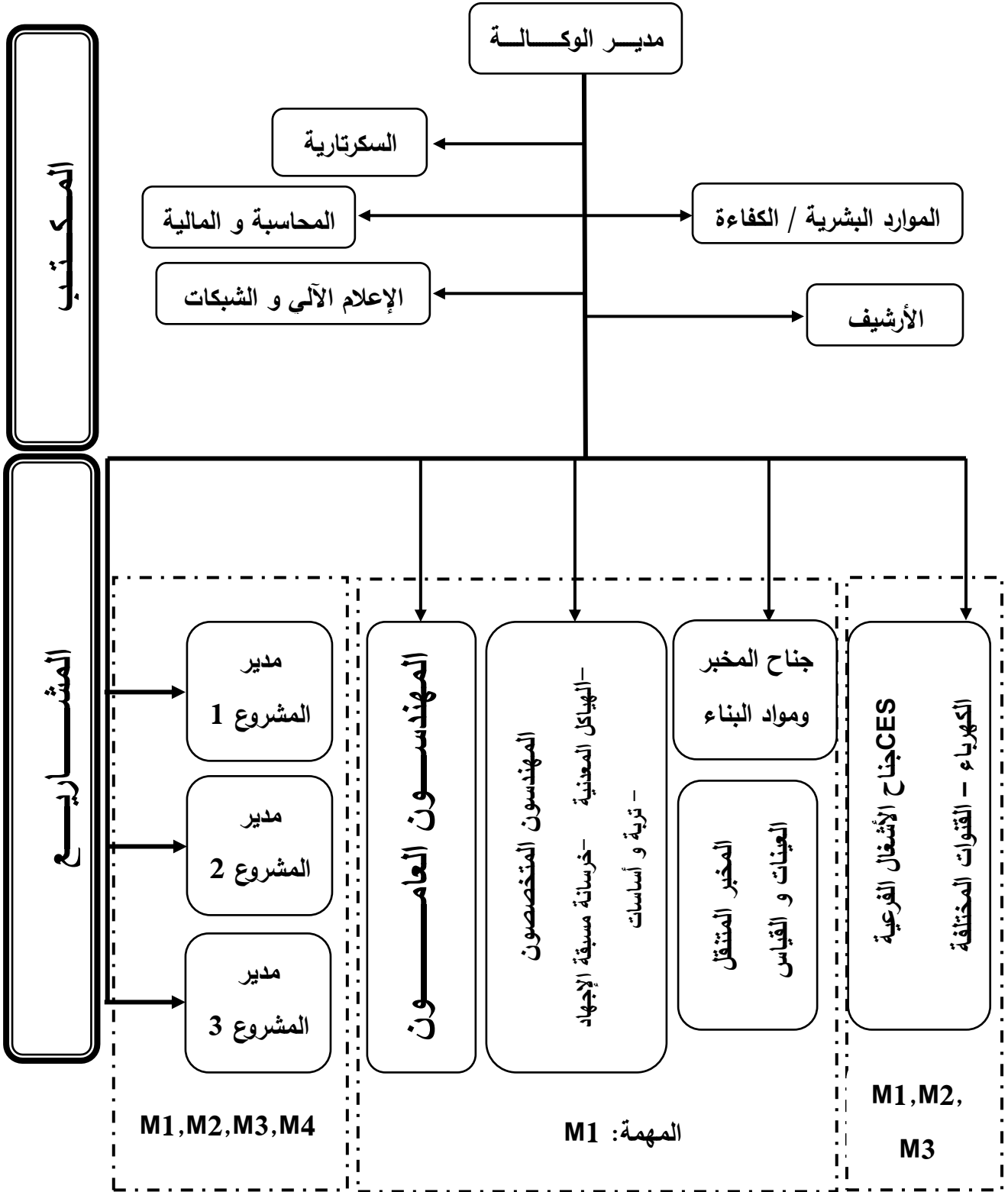
للتغيير؟.....

.....

قائمة المحكمين :

لقب واسم الأستاذ
د. الفضيل رمضان
د. بداوي محمد سفيان
أ. زيتوني العياشي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC



المصدر: وثائق المؤسسة