

التمكين الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي – حالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال

Administrative Empowerment and its Impact on Achieving Organizational Innovation – Case of Antibiotic Enterprise Branch of SAIDAL Group

يوسف بودلة¹، هشام سفيان صلواتشي²، حمزة كواديك³¹كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة بومرداس، y.boudella@univ-boumerdes.dz²مدرسة الدراسات العليا التجارية – القليعة الجزائر، hs.salaouatchi@hec.dz³كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة المدية، kouadikhamza26@gmail.com

تاريخ النشر: 19/12/2019

تاريخ القبول: 24/11/2019

تاريخ الاستلام: 23/09/2018

ملخص: هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تطبيق أسلوب التمكين الإداري لدى عينة مكونة من 44 مبحوث وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة أنتيبوتيكال – فرع مجمع صيدال بالمدية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة بإمكانية تطبيق أسلوب التمكين الإداري بدرجة جيدة على محاور الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المستوى الدراسي والخبرة العملية)، مع عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.000**) لأبعاد المتغير المستقل "التمكين الإداري" (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، التحفيز)، على أبعاد المتغير التابع "الإبداع التنظيمي" (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية).

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار.

تصنيف JEL: O31, M10, L00.

Abstract: The study aimed at measuring the relationship between the application of administrative empowerment for a sample of 44 administrators and its impact on the achievement of the organizational creativity at the Antibiotic enterprise Branch of SAIDAL Group of MEDEA.

The results illustrated the possibility of applying the method of administrative empowerment with a good degree on the study axes, as it showed also the existence of statistically significant differences on the study axes according to (Level of study and practical experience), with no statistically significant effect at (0.000**) for the dimensions of the independent variable "Administrative empowerment" with Organizational creativity.

Keywords: Administrative Empowerment; Organizational Creativity; Participation in decision-making.

Jel Classification Codes: L00, M10, O31.

Résumé: L'étude visait à mesurer la relation entre l'application de la méthode de l'autonomisation administrative dans un échantillon de 44 répondants et son impact sur la créativité organisationnelle dans la filiale Antibiotic - groupe SAIDAL de MEDEA.

Les résultats de l'étude ont montré que la méthode d'autonomisation administrative peut être bien appliquée sur les axes de l'étude, les résultats ont également montré qu'il existait des différences statistiquement significatives sur les axes de l'étude en fonction de variables (niveau d'étude et l'expérience professionnelle), sans effet statistiquement significatif au niveau (0,000**) pour les dimensions de la variable indépendante "Autonomisation administratif" sur les dimensions de la variable dépendante "Créativité organisationnelle".

Mots-clés: Autonomisation administrative; Créativité organisationnelle; Participation à la prise de décision. **Codes de classification de Jel:** L00, M10, O31.

1. مقدمة:

تعتبر الإدارة الناجحة تلك التي تنشئ الشعور بالاهتمام لدى العاملين بأداء وظائفهم وتنمية مساهمهم الوظيفي، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه بعض الباحثين بالملكية النفسية، حيث يعتبر نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها، ويبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري كمطلب أساسي خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة، حيث يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على المؤسسات المنافسة وإنما يكون على العاملين لديه، وهو على صلة أكيدة باتجاهات تنمية الجانب الإنساني داخل التنظيم.

لقد كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين، والمشاركة، ونشر روح الفريق، كمدخلات هامة تدفع أعضاء المؤسسة لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية، وقد أضيف إليها مدخل التمكين كمحدد أساسي يعمل على تنمية مهارات الأفراد. وذلك حتى يسمح بالاعتماد عليهم في عمليات اتخاذ القرار، والاستعانة بالأفراد الممكّنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري والسرعة في اتخاذ القرارات، وعليه يعتبر التمكين الإداري أحد المدخل التي تجعل المؤسسة مبدعة، ويحفز الطاقات الإبداعية بها، وينمي السلوك الإبداعي، ويستثمر في الجهود الإبداعية للعاملين، ومنه تحقيق الإبداع التنظيمي بها.

1.1. إشكالية البحث: انطلاقاً مما تقدم، سنسعى من خلال هذا البحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل يوجد أثر ذي

دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة؟

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع الأسئلة التالية:

س1: ماهي مختلف متطلبات وأبعاد التمكين الإداري في مؤسسة أنتيبوتيكال؟

س2: ماهي درجة ممارسة الإداريين للإبداع التنظيمي في مؤسسة أنتيبوتيكال؟

س3: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (مجتمعة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (مجتمعة) في مؤسسة أنتيبوتيكال؟

2.1. فرضيات البحث:

ف1: توجد العديد من الأبعاد للتمكين الإداري في مؤسسة أنتيبوتيكال وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ف2: يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإداريين للإبداع التنظيمي في مؤسسة أنتيبوتيكال.

ف3: يوجد أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد التمكين الإداري على تحقيق الإبداع التنظيمي لمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.1. أهداف البحث: نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في:

- التعرف على أهم العوامل التي تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني أسلوب التمكين الإداري في ممارساتها الإدارية؛
- إعطاء صورة واضحة عن المفاهيم الأساسية للتمكين الإداري، وتوضيح مدى حاجة المؤسسات إلى هذا النوع من الأساليب الإدارية؛
- محاولة تشخيص واقع التمكين الإداري في فرع أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية بالمدينة؛
- تقييم واقع اعتماد فرع أنتيبوتيكال على أبعاد الإبداع التنظيمي والوقوف على كيفية تفعيلها؛
- الكشف عن العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في فرع أنتيبوتيكال للمضادات الحيوية بالمدينة.

4.1. منهج البحث: قصد توفير البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، واختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحديد الإطار النظري للدراسة وعلى المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، والذي سنتناول من خلاله قياس مستوى اعتماد مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة على أبعاد التمكين الإداري وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي بها.

5.1. مجتمع البحث والعينة المدروسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من الإدارات الإدارية لفرع أنتيبوتيكال بالمدينة، أي

الإدارات العاملين في مختلف الوظائف في المؤسسة والذي يبلغ عددهم (79) موزعين على النحو التالي¹: 41 إدارات عليا، 22

إطار تحكم، 16 إطار تنفيذي، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحيث أن جميع عناصر المجتمع يكون لها فرصة محددة ومتساوية، كما تم تحديد حجم العينة العشوائية في هذه الدراسة بـ 60 فرد، أين تم استهداف فئة الإطارات العليا وإطارات التحكم فقط، وتم استبعاد الإطارات التنفيذية لعدم ملائمتهم لأهداف الدراسة، وقمنا بالحصول على 44 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومنه قدرت نسبة الاستجابة بـ 73.33%.

6.1. ثبات أداة البحث: لمعالجة إشكالية الموضوع تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الثبات كرونباخ- ألفا CronbachAlphal جيدة وقدرت بـ 0.698.

7.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات، وقمنا بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها: التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط Spearman، اختبار T، معامل ألفا كرونباخ، معامل التحديد R^2 .

8.1. تقسيمات البحث: انطلاقاً مما تقدم، سوف نتناول هذه الدراسات وفق المباحث الأربع الموالية:

- أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري؛
- طبيعة الإبداع التنظيمي والحاجة إليه في المؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التمكين الإداري على تنمية الإبداع التنظيمي بمجمع صيدال " فرع أنتيبوتيكال " بالمدينة؛
- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

2. أبعاد ومتطلبات التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسات، فهو يعتمد بشكل أساسي على إقامة وتكوين الثقة بين القادة والعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار وإزالة الحدود الإدارية والتنظيمية، حيث أصبحت الاهتمام بالعنصر البشري يعتبر أساساً لتحقيق مزايا تنافسية والتميز المستدام.

1.2 ماهية وخصائص التمكين الإداري: توجد العديد من التعاريف للتمكين الإداري نذكر منها:

" هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعنتطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم" (الطعاني و السويدي، 2013، صفحة 307)

" هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وبقية أعضاء المؤسسة للتأثير في عملية اتخاذ القرار" (بوسالم، 2017، صفحة 23)

" هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء ومنح العاملين السلطة، المهارات، والحرية، للقيام بوظائفهم" (مطلق الدوري و علي صالح، 2009، صفحة 27)

" هو إستراتيجية تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد لتشارك في عمليات بناء التنظيم" (Aburuman, 2016, p.

183)

" هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة، مع منحهم حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور متصلة بسياق الوظيفة" (الوادي، 2012، صفحة 22)

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج بأن التمكين الإداري هو العملية التي تمنح الإدارة الأفراد بموجبها كافة الصلاحيات وإبداء الآراء، والمبادرة في اتخاذ القرار في نطاق حدود الإشراف والمسؤولية، وذلك قصد تنمية طاقاتهم الكامنة والإبداع الإداري لديهم.

من بين أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين نجد حاجتها لأن تكون أكثر استجابة لمتغيرات السوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، والحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية؛ مع الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، وإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر في إنجاز وظائفهم وأعمالهم (كريمة، تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، 2008/2007، صفحة 76)

يتصف التمكين بأنه حالة ذهنية يعيشها الموظف تمكنه من الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير، مع تنمية الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في حقل ذلك العمل)، وتنمية روح المسؤولية عن نتائج أداء وظائفه وأعماله (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 12)

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، هناك خاصية أخرى تؤكد أن التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل

مسؤولياتهم، ومنحهم السلطة في اتخاذ القرارات اليومية (Rashid Abdulrahman Mattar & Atteia, 2015, p. 87)

2.2. مقاربات التمكين الإداري ومختلف أبعاده: يعمل التمكين على تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، ما يححر إمكانياته ومواهبه الكامنة غير المستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة، مع إعطائه المزيد من المسؤولية وحرية التصرف لإيجاد الحل لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا بها (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، صفحة 12).

كما نجد هناك مقاربتين أساسيتين للتمكين الإداري هما:

أ. المقاربة الهيكلية: هي التي تقوم على أساس أن التمكين يتضمن منح القوة وسلطة اتخاذ القرار للعاملين، حيث تركز هذه المقاربة على سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه (كريمة، تمكين العاملين في قطاع الخدمات: دراسة حالة المصارف الإسلامية، 2014/2013، الصفحات 14-15)

ب. المقاربة التحفيزية: هي تنظر إلى التمكين على أنه حالة نفسية للعامل ناتجة عن التمكين الذي يمنحه المشرف، حيث تظهر نتائج هذه المقاربة في تعزيز الكفاءة، وتنمية الثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، والشعور بمعنى للعمل (العتيبي، 2005، الصفحات 7-9).

كما نجد عدة أبعاد للتمكين الإداري هي:

- الاتصال ومشاركة المعلومات: يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يتحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم في العاملين، لذا فهي تعتبر من بين الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة (عفانة، 2013، الصفحات 14-15) وبالتالي فإن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات لكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية ودعم الإبداع (جواد محمد علي و عماد أحمد، 2013، صفحة 169)

- فرق العمل: ينبغي على الفرد الممكن الشعور بأهمية العمل مع باقي الأفراد في وحداتهم بشكل جماعي، وأن أفكارهم يتم احترامها، ويتطلب ذلك مستوى عال من الثقة (محسن راضي، 2010، صفحة 64)، وتشير فرق العمل إلى مجاميع الأفراد المشكلة داخل المؤسسة التي من شأنها تحقيق جوانب عديدة، منها تحسين الجودة والإنتاجية، وإرضاء العملاء (سالم النصور، 2010، صفحة 10)، فالأفراد الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل، فعلى المنظم أن يعيد تصميم العمل بشكل يبرز أهميتها في عملية التمكين (جوادي، 2005/2004، صفحة 106)

- التدريب: لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب المناسب والمستمر لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف، حيث يعتبر عنصرا أساسيا يزيد من حماسة العاملين ويشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بشكل فعال (جوال، 2015/2014، صفحة 109)

- التحفيز: يتضمن التمكين المشاركة في المنافع والمخاطر وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، إذ لا بد من توفير نظام للحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء، وبالتالي فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا ما يؤدي إلى خلق المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق (ابراهيم الطراونة و محمد مبارك النهدي، 2017، صفحة 40)

3.2. أنواع التمكين الإداري ومعوقاته: للتمكين الإداري عدة أنواع نوجزها فيما يلي: (فرج و شيخ، 2015، الصفحات 96-97)

أ. التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب. التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تحديد المشكلات، وتجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة في أداء العمل.

ج. التمكين المتعلق بالنتائج: هو يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلة وحلها، وكذا قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

لقد وصف الباحث " دافت DAFT " مستويات التمكين من خلال مراحل متدرجة، إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا، حيث يتضمن المستوى الأول إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم، وفي المستوى الثاني يتم طلب مقترحات للعاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيعهم على المشاركة، ثم يتم إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات للأفراد الذين تزداد الثقة بهم، وفي المستوى الذي يليه يتم تشكيل فرق العمل كحلقات الجودة، وفرق الإدارة الذاتية وفرق حل المشكلات الطارئة، أما في المستوى الأخير فيتم تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية، أي زيادة مسؤوليات التمكين حتى تصبح من الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات متنوعة من قبل العاملين (بلقرع، 2016/2017، الصفحات 46-47)

كما يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر غالبا في رفض أصحاب السلطة والنفوذ الاستغناء عن بعض صلاحياتهم، وعليه توجد جملة من المعوقات التي قد تصادف عملية التمكين الإداري، من بينها (قريشي و سبتي، 2015، صفحة 123):

- مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين؛

- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية، والمساءلة والمحاسبة؛

- جمود الثقافة التنظيمية، ورتابة الهيكل التنظيمي؛

- خوف المديرين على فقدان مراكزهم ومناصبهم.

3. طبيعة الإبداع التنظيمي والحاجة إليه في المؤسسات الاقتصادية:

يعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، أين يمكن لكل فرد أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين، حيث يمكن صاحبه من اكتشاف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط به وتفادي الملل والتكرار، وقد أصبح الإبداع التنظيمي من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والمهنيين على اعتباره من أسس عمليات التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات.

1.3. ماهية وخصائص الإبداع التنظيمي: توجد العديد من تعاريف الإبداع التنظيمي من بينها:

" هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية، وذلك من خلال أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام" (مشهور، 2010، صفحة 165)

" هو قيام المؤسسة بقبول وتبني أفكار وسلوكيات جديدة، تتعلق بمجال الصناعة التي تنشط فيها وسوقها وبيئتها العامة" (مباني، 2016/2017، صفحة 106)

من خلال التعريفين السابقين، نستنتج أن الإبداع التنظيمي يتضمن المبادرة التي يبذلها الفرد بقدراته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف بشكل جذري وغير اعتيادي.

كما يختلف الإبداع عن المفاهيم التالية: (عسكر حاوي، 2012، الصفحات 53-54)

- الاختراع: هو صنع شيء جديد لم يكن موجودا من قبل؛

- الاكتشاف: هو الوصول لشيء كان موجودا من قبل؛

- الابتكار: هو القدرة على الاختراع بتميز؛

- التجديد: هو القدرة على توليد أفكار جديدة.

يأخذ الإبداع جملة من الخصائص المتلائمة مع مخرجات العملية الإبداعية، من بينها نجد(خلف السكارنة، 2011،

الصفحات 20-21):

أ. الإبداع يعني التمايز: هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

ب. الإبداع يمثل الجديد: هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.

ج. الإبداع هو التوليفة الجديدة: هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

د. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين الذي يعتبرون مقلدون له، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحبه يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات.

هـ. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: فهو يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف المنتج الجديد وسوق جديد في إنشاء طلب فعال، والذي يعتبر غير موجود حتى الآن.

2.3 شروط ومداخل الإبداع التنظيمي: لقد أشارت أهم البحوث والدراسات العلمية على أن للإبداع ستة شروط أساسية يمكن اختصارها باستعمال كلمات تشكل بدايتها حروف "OFF SEA" وهي(خير الله، 2009، الصفحات 28-29):

أ. الأصالة ORIGINALLY: المقصود بها قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليه أحد، بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها.

ب. الطلاقة FLUENCY: تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وهناك عدة أنواع للطلاقة منها: الطلاقة اللفظية، الارتباطية، الشكلية، الفكرية والتعبيرية.

ج. المرونة FLEXIBILITY: تعني أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وألا تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهي تغير باستمرار في التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل، أو تغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، حيث تتعلق المرونة بالكيف وليس بالكم.

د. الحساسية SENSITIVITY: هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، فالشخص المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.

هـ. الاستنباطية ELABORATION: تعني الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، فالمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ بها في ذهنه وأن لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.

و. القبول ACCEPTANCE: لا يكون للإبداع قيمة إلا من خلال قبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي لا بد لفكرة المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال منتج إبداعي.

كما نجد للإبداع التنظيمي عدة مداخل تتمثل في(عيد، 2008، الصفحات 15-16):

- الإبداع الإداري: هو تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك

من أجل إنجاز المهام أو الأهداف المسطرة، كما يهتم بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد، أو بين الأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة.

- الإبداع الفني: يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات.

- الإبداع التكميلي: هو الإبداع المتصل بعلاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل بها، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج تخدم المجتمع.

لقد ظهرت عدة نماذج لتعداد مراحل الإبداع من بينها نموذج الباحث "ولاس"، فحسبه تقسم العملية الإبداعية إلى خمسة مراحل أساسية هي (بلخضر و بوخضير، 2016، صفحة 22):

* مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.

* مرحلة الإعداد: هي تتعلق بعملية جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

* مرحلة الاحتضان: تتداخل خلالها عوامل شعورية ولاشعورية في شخصية المبدع.

* مرحلة الإلهام: تعبر عن ظهور الفكرة الجوهرية، حيث يتمكن الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى حل ما يمثل حلاً نموذجياً.

* مرحلة التحقق: تشمل عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة.

3.3. مستويات ومعوقات الإبداع التنظيمي: يظهر الإبداع داخل المؤسسة في العديد من المستويات:

أ. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين مقدرة إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة لحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

ب. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

ج. الإبداع على مستوى المؤسسات: هناك مؤسسات متميزة في مستوى أداءها وعملها، وغالباً ما يكون عملها نموذجياً ومثالي، وحتى تصل أية مؤسسة إلى ذلك لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. وبلوغ هذا المستوى ظهر مصطلح "المنظمة المبدعة" التي تتحلّى بخصائص تسمح لها بتبني أساليب تنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها، وتميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتناس الأخطاء، وتجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها، وتشجع ذوي الأفكار وتقدم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها، ولديها قنوات اتصال مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية، كما تشجع على الرأي الآخر فيها والنقد الذاتي، أي التحرر من النظرة التقليدية (سمسوم، 2016، صفحة 54)

لقد أدت التحديات البيئية المتنامية التي فرضتها ظاهرة العولمة الاقتصادية، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، وغيرها، إلى تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع، حيث يعتبر أداة فعالة في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل، وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة؛ كما يعمل على إقامة بنية منسقة ونظام إمداد لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية، وهو ما يعرف بمفهوم الإبداع عند الطلب، حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنمية وحدات البحث والتطوير، مع القيام بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي، حيث أخذت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع وتنظر إليه باعتباره أداة يحقق لها مزايا تنافسية (خراز، 2011، الصفحات 36-37)

كما توجد جملة من العراقيل والمعوقات التي قد تعترض عملية الإبداع التنظيمي، تتمثل فيما يلي (عبد القادر علي و عبد الله الحاكم، 2015، الصفحات 185-186):

- المعوقات الانفعالية: للانفعال قوة تدفع إلى تنوع سلوك الفرد حتى يحقق أهدافه، ويخفض من حدة الانفعال الذي يسببه، ولكن المغالاة فيه مثل الخوف والقلق قد يتسبب في الحد من الإبداع.

- المعوقات العقلية: تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور، واتباع عادات التفكير النمطية والقيود وقلة الحركة الفكرية.

- المعوقات الدافعية: يتطلب توصل الفرد للتجديد رغبة حقيقية تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتقديره وتحفيزه بالطريقة الملائمة إلى إعاقة الإبداع، ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

- المعوقات التنظيمية: يسمح التنظيم للرؤساء بتركيز السلطة لديهم وعدم اشتراك العاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، حيث تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين، ولا تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل تجعلهم يتربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

4. أثر التمكين الإداري على تنمية الإبداع التنظيمي بمجمع صيدال " فرع أنتيبويتيكال " بالمدينة:

1.4. تقديم المؤسسة: يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم، يقع مقره الاجتماعي على الطريق الولائي رقم 11 - ص ب 141، الدار البيضاء، الجزائر¹، وقد تم إدراج المجمع في بورصة الجزائر بتاريخ: 1999/07/17، بتأشيرة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB) رقم: 98/04، المؤرخة في 1998/12/24، حيث يقدر عدد المساهمين في البورصة بـ 19288 مساهم، ويعد مجمع الصيدلة الكيماوية "المساهم الرئيسي"، والذي يمتلك 80% من مجموع الأسهم².

تحصل المجمع بتاريخ 2005/02/05 على شهادة الجودة ISO9001، منحتة إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة، كما قام المجمع بإنتاج 41.8 مليون وحدة سنة 2017، بعد أن كان يقوم بإنتاج 38.5 في سنة 2016، وهذا بسبب تحويل سلسلي إنتاج من وحدة أخرى، أي زيادة خطي إنتاج في الثلاثي الرابع من سنة 2017، في حين أن المجمع لم يقم بجذب أية تكنولوجيا جديدة في الإنتاج منذ سنة 2008³، لكن تم جذب تطبيقات جديدة سنة 2014 خاصة بأجور الموظفين، وتم كذلك تحسين جودة المنتجات من خلال إدخال بعض المزايا على هذه المنتجات⁴، وكذلك تم خلال سنة 2017 توظيف 59 عامل (1 مهندس في الإعلام الآلي، 6 مهندسين في المخبر، 2 مهندسين في خلية الجودة، 2 في ورشة الإنتاج، 3 دكاترة في المديرية التقنية، و45 عامل في الورشات أي عمال الإنتاج)، وتم ترقية 25 عاملاً (11 عامل في الإنتاج، وعامل في المطبعة، 2 إداريين، 11 عامل في مصلحة الصيانة)⁵.

2.4. تحليل المتغيرات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة: من حيث الجنس تشكل عينة البحث من أغلبية ذكور بنسبة 65.9%، في حين كانت نسبة الإناث 34.1%؛ أما من حيث المستوى أو المؤهل العلمي فنلاحظ أن نسبة 54.5% من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية، وهذا بسبب طبيعة المناصب النوعية الخاصة لشغل المناصب الإدارية، ومن حيث سنوات الخبرة نلاحظ أن نسبة 47.7% أي قرابة نصف الأفراد المبحوثين لديهم خبرة ما بين 6 و10 سنوات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المستوى الدراسي والخبرة العملية) (أنظر الجدول 1).

3.4. الصدق البنائي وثبات الاستبيان: يبين درجة ارتباط مجالات الدراسة مع المحور التي تنتهي إليه، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط Spearman لكافة المجالات مع المحور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة بـ 0.947، ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبيت من صدقها تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث كانت قيمة معامل الثبات AlphaCronbach جيدة عموماً و قدرت قيمتها بـ 0.698 (أنظر الجدول 2).

4.4. تحليل النتائج: في هذا الإطار تمت دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين، ودرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي لمؤسسة أنتيبويتيكال أكبر من درجة الحياد وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60%، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 3: المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة أنتيبوتيكال

الترتيب	Sig	المتوسط النسبي الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرقم
أ. تفويض السلطة:						
1	0.000	71	0.901	3.55	تقوم الإدارة العليا بالتنازل عن بعض المهام والصلاحيات للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	1
2	0.000	70	1.08	3.50	تستند الإدارة العليا إلى إشراك جميع المرؤوسين في تخطيط التوجهات المستقبلية للمؤسسة.	2
4	0.000	66.4	1.07	3.32	تعتبر عملية التفويض في المؤسسة عملية مستمرة	3
3	0.000	67.8	1.03	3.39	بإمكانك اتخاذ قرار حل أي مشكل على مستوى الإداري والتنظيمي	4
	0.00	68.8	4.081	3.44	جميع الفقرات معا:	
ب. فرق العمل:						
1	0.000	74	0.795	3.70	تشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة	5
3	0.000	66.4	0.959	3.32	تقوم المؤسسة بتشجيع أعضاء الفريق على الإبداع والابتكار	6
2	0.000	66.8	0.963	3.34	تسعى الإدارة العليا إلى إنشاء جو ملائم لأعضاء عمل الفريق	7
4	0.000	64.6	1.07	3.23	توفر المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لأعضاء فريق العمل	8
	0.00	67.95	3.787	3.39	جميع الفقرات معا:	
ج. الاتصال ومشاركة المعلومات:						
4	0.000	61.4	1.04	3.07	يشجع أفراد الإدارة العليا بشكل مباشر العاملين على التعبير بأفكارهم وأرائهم الشخصية بحرية حتى ولو تعارضت مع وجهات نظرهم	9
1	0.000	68.6	0.925	3.43	تشجع المؤسسة وتقوي ثقافة المساءلة والاتصالات المفتوحة	10
3	0.000	66	0.954	3.30	تعتمد المؤسسة على نمط قيادي ديمقراطي يفتح المجال للمرؤوسين بالمناقشة والتعبير بحرية عن أفكارهم	11
2	0.000	67.2	1.01	3.36	تحفز المؤسسة العاملين على التشاور وتبادل الآراء	12
	0.00	65.8	3.929	3.29	جميع الفقرات معا:	
د. التدريب:						
1	0.000	74	0.930	3.70	تعقد المؤسسة برامج تدريبية هدفها تعليم الأفراد على مهارات جديدة	13
4	0.000	64.6	1.01	3.23	تعمل المؤسسة على التدريب المستمر للأفراد العاملين	14
3	0.000	66	0.930	3.30	يساعد التدريب العاملين على الوصول إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة	15

مشكلاتهم						
2	0.000	69	0.930	3.45	16	تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تدريب وتطوير كفاءاتها البشرية
	0.00	68.4	3.8	3.42		جميع الفقرات معا:
هـ. التحفيز:						
1	0.000	67.8	1.190	3.39	17	تقوم الإدارة العليا بالاعتراف بالجهود المبذولة من طرف العاملين
3	0.000	59	0.970	2.95	18	تعمل الإدارة العليا على مكافأة الأفراد العاملين بشكل عادل
4	0.000	59	1.18	2.95	19	تسعى الإدارة العليا على إنشاء نظام للحوافز لتدعيم المبادرات والأفكار المبدعة
2	0.000	66.4	1.05	3.32	20	تعمل المؤسسة على تحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع متغيرات بيئتها
	0.00	63.05	4.39	3.15		جميع الفقرات معا:

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، نسخة 24.

أ. تفويض السلطة: يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.39)، والوزن النسبي يساوي (68.8%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%. ومستوى الدلالة تساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والتمكين الإداري، ويرجع ذلك إلى وجود قناعة من طرف القيادة بأهمية عملية التفويض في المؤسسة.

ب. فرق العمل: من خلال نفس الجدول، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.44)، والوزن النسبي (67.95%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%. ومستوى الدلالة يساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة بين فرق العمل والتمكين الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى أن أسلوب العمل كفريق يتم وفق طريقة منتظمة ومستمرة، وهذا طبقا لحاجة المؤسسة الماسة إلى ممارسة هذا الأسلوب الذي يتطلب مناخ تنظيمي يعزز التعاون وروح العمل الجماعي، كونه مصدر حلول للمشكلات والقضايا التي تتعرض لها المؤسسة.

ج. الاتصال ومشاركة المعلومات: من خلال الجدول السابق، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.29)، والوزن النسبي يساوي (65.8%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%. ومستوى الدلالة يساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة بين الاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى أن أسلوب الاتصال ومشاركة المعلومات بالمؤسسة يتم بمنهجية محكمة ومتفق عليها نظرا لرغبات الأفراد التي تحتاج إلى تفعيل هذا النوع من الأساليب، وهذا من أجل زيادة المعارف وتحقيق الإبداع والابتكار.

د. التدريب: من خلال الجدول 3، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.42)، والوزن النسبي يساوي (68.4%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%. ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين التدريب والتمكين الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى أن أسلوب التدريب يتم بطريقة دائمة ومستمرة وفقا لمتطلبات الأفراد وتطوير مهاراتهم، وإكسابهم معارف جديدة.

هـ. التحفيز: من خلال نفس الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.15)، والوزن النسبي يساوي (63.05%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%. ومستوى الدلالة تساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة بين التحفيز والتمكين الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويرجع ذلك إلى أن أسلوب التحفيز بالمؤسسة يتم وفق أساليب علمية حديثة تهدف إلى التأثير بالإيجاب على أداؤهم وسلوكياتهم. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى أي توجد العديد من الأبعاد للتمكين الإداري في مؤسسة أنتيبوتيكال وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما بالنسبة لمحددات المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) فيتضح لنا من خلال الجدول 4 مايلي:

الجدول 4: المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة أنتيبوتيكال

الترتيب	sig	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
أ. الأصالة:						
1	0.000	78.2	0.858	3.91	أعتقد أنني أنتج أفكار تساعدني على حل مشاكل أداء وظيفتي	21
3	0.000	70	0.902	3.50	أمتلك المعرفة والمهارة اللازمة التي تجعلني أولد الأفكار الجديدة	22
2	0.000	75.4	0.565	3.77	أهتم دائما بأن أؤدي عملي بطرق جديدة	23
	0.00	74.4	2.325	3.72	جميع الفقرات معا:	
ب. الطلاقة:						
2	0.000	74	0.594	3.70	أسعى بكل جدية إلى تقديم أفكار إبداعية	24
4	0.000	68.6	0.759	3.43	توليد الأفكار الجديدة هو محور اهتمامي	25
1	0.000	78.2	0.709	3.91	أحاول البحث عن جوانب الضعف والقصور في مجال عملي من أجل معالجته بحلول إبداعية	26
3	0.00	73.6	2.062	3.68	جميع الفقرات معا:	
ج. المرونة:						
1	0.000	76.8	0.680	3.84	أجتهد في تقديم أفكار متنوعة	27
2	0.000	74.6	0.660	3.73	أسعى إلى إيجاد حلول مختلفة	28
4	0.000	69.6	0.821	3.48	أستجيب إلى التغييرات بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة	29
3	0.00	73.66	2.16	3.68	جميع الفقرات معا:	
د. الحساسية:						
4	0.000	67.8	0.920	3.39	أحاول أن أنتبأ بالمشكلات قبل حدوثها	30
1	0.000	72.8	0.780	3.64	أقدم أفكار أولية قبل حدوث المشكلة	31
3	0.000	68.6	1.043	3.43	أمتلك القدرة على التخطيط وتوقع الأزمات	32
2	0.000	69.73	2.743	3.48	جميع الفقرات معا:	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل باستخدام برنامج spss، نسخة 24.

- الأصالة: يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.72)، والوزن النسبي يساوي (74.4%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين الأصالة وتحقيق الإبداع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن هناك مستوى مقبول لدرجة الأصالة بالمؤسسة.

- الطلاقة: يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.68)، والوزن النسبي (73.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000)، مما يدل على وجود علاقة بين الطلاقة وتحقيق الإبداع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن الفرع يسعى إلى إنشاء بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة على طرح وتوليد الأفكار الإبداعية ومنه الارتقاء بأداء الأفراد.

- المرونة: يتضح لنا كذلك أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.68)، والوزن النسبي (73.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين المرونة وتحقيق الإبداع التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن هناك اجتهاد من طرف الموظفين على حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة والتطلع نحو الأفضل.

- الحساسية: من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لبعده تفويض السلطة يساوي (3.68)، والوزن النسبي (73.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة بين المرونة وتحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزى ذلك إلى أن حساسية من طرف الموظفين نحو المشاكل التي قد تعترض عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

بناء على ما تقدم نتأكد من صحة الفرضية الثانية أي يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإداريين للإبداع التنظيمي في مؤسسة أنتيبوتيكال.

ثم قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة.

الجدول 5: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي لمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة

المتغير التابع	R الارتباط	R ² معامل الارتباط	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
التميز التنظيمي	0.113	0.13	0.85	0.736	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل باستعمال برنامج SPSS، نسخة 24.

يوضح الجدول أثر أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي لمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.113) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.13) أي أن ما قيمته (0.13) من التغيرات في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري، كما بلغت قيمة T المحسوبة (0.736) التي بينت معنوية درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري وهي ذات دلالة إحصائية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة. أي أن فرضية وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على تحقيق الإبداع التنظيمي لمؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، هي فرضية خاطئة.

5. خاتمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز التي تساعد المؤسسات على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، فزيادة الاهتمام بها من شأنه أن يزيد من نجاحها وفعاليتها في مواجهة تحديات بيئتها الخارجية، لهذا توجب عليها انتهاز مفاهيم إدارية حديثة من بينها التمكين الإداري، حيث تنطلق أهميته من علاقته بالعنصر البشري، وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه الهادفة إلى تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث فرضت تغيرات وتحديات البيئة التنافسية زيادة المعدل الذي تحتاج فيه المؤسسات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها واستمراريتها وتدعيم مركزها التنافسي.

أ. نتائج الدراسة:

- ◀ ترتكز فعالية التمكين الإداري في درجة توفير المؤسسة لبيئة العمل المناسبة والداعمة والمشجعة، بما ينعكس على الأداء الفردي والجماعي، ومنه تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - ◀ يسهم التمكين الإداري في إنشاء سلوكيات وممارسات ايجابية لدى العاملين تجعلهم في الاتجاه المرغوب فيه من طرف الإدارة، ومنه الارتقاء وتحسين الأداء المخطط من طرف المؤسسة؛
 - ◀ يمثل التمكين الإداري إحدى الركائز المهمة التي تعتمد عليها مؤسسة أنتيبوتيكال كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية؛
 - ◀ يمثل الإبداع التنظيمي إحدى السبل التي تقود مؤسسة أنتيبوتيكال نحو تحقيق أفضل الإنجازات الاقتصادية عن طريق دعم وظيفة البحث والتطوير، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار في السوق الدوائي والريادة في مجال إنتاج المضادات الحيوية وطنيا؛
 - ◀ تولي إدارة مؤسسة أنتيبوتيكال اهتماما كبيرا بعملية التمكين الإداري مع وجود جهود نحو تطوير مهارات الأفراد وتعزيز الإبداع التنظيمي لديهم.
- ب. مقترحات وتوصيات الدراسة:

- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بفلسفة التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وبالتالي دعم وتعزيز روح الانتماء والولاء التنظيمي لديه؛
- ✓ العمل على نشر ثقافة التعاون والتعاضدية Synergy، وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة؛
- ✓ على المؤسسات خلق وإنشاء البيئة التنظيمية المساعدة والمشجعة على التعلم التنظيمي كخطوة أولية لتحقيق الإبداع التنظيمي؛
- ✓ العمل على تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال إقامة حلقات النقاش والعصف الذهني، مع تشجيع الحوار والاتصالات المفتوحة قصد تفعيل التمكين الإداري؛
- ✓ على المؤسسات الاقتصادية أن تعمل على تمكين ومشاركة العاملين، وتشجيعهم على طرح وتوليد الأفكار المبدعة، واحترام أفكارهم وإبداعاتهم، حتى ولو لم ترقى إلى المستوى المطلوب، ما يهدف إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

6. قائمة المراجع:

- Aburuman, N. (2016). The Impact of Administratif Empowerment on Creativity Improvement Among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. *International journal of business and social science*, 7(1). Retrieved September 4, 2018, from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_1_January_2016/19.pdf
- Rashid Abdulrahman Mattar, k., & Atteia, M. (2015). Impact of Administrative Empowerment on Organization Comaitment: Field Study in Secondary Governmental Schools in Kingdom of BAHRAIN. *European Journal of business and Managment*, 7(20). Retrieved September 06, 2018, from <https://pdfs.semanticscholar.org/f091/5b3e04fe22d2ffba7fb73256b0d7723fe753.pdf>
- أبو بكر بوسالم. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 3(1). تاريخ الاسترداد 29 أوت، 2018، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14429>
- اخلاص ابراهيم الطراونة، و سميرة محمد مبارك النهدي. (21 أوت، 2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: حالة مديرات مدارس منطقة خميس المشيط. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 3(1). تاريخ الاسترداد 16 سبتمبر، 2018، من http://www.ahu.edu.jo/ahuj/Issues/97796_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF_%201%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%AF%203-2017_21_8_2017.pdf

- أسماء سالم النصور. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. مذكره الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال. الأردن: كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط. تاريخ الاسترداد 02 سبتمبر، 2018، من https://meu.edu.jo/libraryTheses/585e45de6da0e_1.pdf
- الأخضر خراز. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. مذكره الماجستير، تخصص مالية دولية. قسم التسيير الدولي للمؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة تلمسان.
- أمينة عبد القادر علي، و علي عبد الله الحاكم. (10 مارس، 2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة بمدينة الخرموط. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)، 16. تاريخ الاسترداد 14 أوت، 2018، من <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17699>
- إيمان عسكر حاوي. (2012). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 4(8). تاريخ الاسترداد 07 سبتمبر، 2018، من <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=47072>
- بلال خلف السكارنة. (2011). الإبداع الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بلقاسم جواي. (2005/2004). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. مذكره الماجستير، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم. قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة بسكرة.
- توفيق كرمية. (2008/2007). تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان. مذكره الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر.
- توفيق كرمية. (2014/2013). تمكين العاملين في قطاع الخدمات: دراسة حالة المصارف الإسلامية. أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر.
- ثروت مشهور. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جمال خير الله. (2009). الإبداع الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جواد محسن راضي. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. تاريخ الاسترداد 26 أوت، 2018، من <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=13933>
- حسن أحمد الطعاني، و عمر سلطان السويدي. (17 أبريل، 2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة سياسات العلوم التربوية، 40(1). تاريخ الاسترداد 13 سبتمبر، 2018، من <https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/4154/3131>
- حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: حالة المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة. مذكره الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال. قسم ادارة الأعمال، غزة - فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة الأزهر.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). المهارات القيادية: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زكريا مطلق الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان، الأردن: دار البيازوري للنشر والتوزيع.
- سعد بن مرزوق العتيبي. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة - يومي 18/17 ربيع الأول 1426 هـ، الموافق لـ 27/26 أبريل. الخبر - المملكة العربية السعودية: كلية العلوم الإدارية. تاريخ الاسترداد 17 جوان، 2018، من <http://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160975>
- سيد عيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، 21/17 فبراير. القاهرة، مصر.
- شعبان فرج، و سعيدة شيخ. (جوان، 2015). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات. (مخبر التنمية المحلية المستدامة، المحرر) مجلة الاقتصاد والتنمية، 3(2). تاريخ الاسترداد 14 سبتمبر، 2018، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19775>
- عالية جواد محمد علي، و سيف الدين عماد أحمد. (أكتوبر، 2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 1(36). تاريخ الاسترداد 27 أوت، 2018، من <http://scholar.google.com/citations?user=0Ab0hcwAAAAJ&hl=ar>

- عائشة سمسوم. (2016). تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المخر) *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1(14).
- فاطمة بلقرع. (2017/2016). التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة المدية.
- محمد السعيد جوال. (2015/2014). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الشلف.
- محمد قريشي، و لطيفة سبتي. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، (2)3. تاريخ الاسترداد 25 أوت، 2018، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19776>
- محمد مبابي. (2017/2016). سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: التحليل الاقتصادي. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر3.
- محمود حسين الوادي. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مسعودة بلخضر، و مريم بوخضير. (2016). واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع. (عمادة البحث العلمي، المخر) *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17(2). تاريخ الاسترداد 02 سبتمبر، 2018، من <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17865>

7. هوامش:

- ¹ مقابلة مع مسؤولة التكوين بفرع أنتيبوتيكال - مجمع صيدال بالمدية، بتاريخ: 28/06/2018، على الساعة: 09:30.
- ² معطيات مقدمة من طرف مركز الإعلام والتوثيق - فرع أنتيبوتيكال بالمدية، بتاريخ: 28/06/2018.
- ³ مقابلة مع مسؤول الإنتاج - فرع أنتيبوتيكال بالمدية، بتاريخ: 29/06/2018، على الساعة 10:15.
- ⁴ مقابلة مسؤول المصلحة الاجتماعية التابعة لإدارة الموارد البشرية - فرع أنتيبوتيكال بالمدية، بتاريخ: 29/06/2018، على الساعة 13:30.
- ⁵ مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية - فرع أنتيبوتيكال بالمدية، بتاريخ: 28/06/2018، على الساعة 14:10.