



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي
"دراسة ميدانية" بالمؤسسة العمومية للصحة
الجوارية بجامعة - وحدة الوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

دوباخ سعيدة

إعداد الطالبة:

زابي زينب

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2017/2018

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا

إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾

سورة آل عمران (18)

صدق الله العظيم

الإهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ... من رافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي

أمي الغالية

إلى ... من استند منه قوتي واستمراريتي في الحياة ، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق والأدب ، إليك أبي العزيز .

إلى ... من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعزاء كريمة ، أكرم ، صالح ، علي أسأل الله أن ينير دربهم ويطيل عمرهم .

إلى ... أصدقاء العمر ورفقاء الدرب خلال الفترة الجامعية لطيفة ، مريم ، نور ، مسعودة ، ابتسام أتمني لهم النجاح والتوفيق في حياتهم .

إلى ... كل زملائي وزميلاتي في القسم الثانية ماستر تسير الموارد البشرية .

إلى ... كل من علمني حرفاً أهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

شكر وعرفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي هدانا إلى نعمة الإسلام ووفقني لأن أتم هذا العمل راجية من الله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان الحسنات، ونحمده ونشكره على نعمة وحسن عونه، ونصلي ونسلم على نبيه صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة دوباخ سعيدة المشرفة على هذه المذكرة على توجيهاتها ونصائحها، وما بذلته من وقت وجهد في سبيل إنجاح هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الذين قاموا بتحكيم استبيان الدراسة.

وأوجه التحية والشكر كذلك إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد خيضر.

وتحية شكر كذلك لكل موظفي مؤسسة عمومية جواريه -جامعة- على مساعدتهم لإنجاز هذا العمل.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

والحمد لله من قبل ومن بعده.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر و العرفان
III- I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - ط	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم التمكين والمفاهيم القريبة منها
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين
7	لمطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري
8	المطلب الثالث: المصطلحات القريبة من التمكين
11	المبحث الثاني: خصائص التمكين ، أبعاده و أساليبه
11	المطلب الأول: خصائص التمكين الإداري
11	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
13	المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري
15	المبحث الثالث: نماذج التمكين، مستوياته ومبادئه
15	المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري
18	المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري
19	المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري
20	المبحث الرابع: : تطبيق التمكين الإداري
20	المطلب الأول : دواعي تبني التمكين الإداري
21	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق التمكين الإداري
22	المطلب الثالث : خطوات تنفيذ التمكين الإداري
25	المطلب الرابع : مزايا التمكين الإداري
26	المطلب الخامس : معوقات التمكين الإداري
27	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: الإبداع الوظيفي وعلاقته بالتمكين الإداري
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفهوم وعناصر الإبداع الوظيفي وأهميته
30	المطلب الأول : مفهوم الإبداع الوظيفي
31	المطلب الثاني : عناصر الإبداع الوظيفي
34	المطلب الثالث: أهمية الإبداع الوظيفي
34	المبحث الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي، ومستوياته وأنواعه
34	المطلب الأول: مراحل الإبداع الوظيفي
35	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الوظيفي
38	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الوظيفي
38	المبحث الثالث : نظريات واستراتيجيات الإبداع الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته
38	المطلب الأول: نظريات الإبداع الوظيفي
41	المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع الوظيفي
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي
43	المطلب الرابع : معوقات الإبداع الوظيفي
44	المبحث الرابع: أثر التمكين على الإبداع الوظيفي
44	المطلب الأول: علاقة تفويض السلطة بالإبداع الوظيفي
45	المطلب الثاني: علاقة تدريب السلطة بالإبداع الوظيفي
46	المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بالإبداع الوظيفي
46	المطلب الرابع: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع الوظيفي
47	المطلب الخامس: علاقة التحفيز بالإبداع الوظيفي
48	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
52	أولا : مجتمع الدراسة
53	ثانيا : عينة الدراسة

53	ثالثا : الوصف الإحصائي
54	المطلب الثاني : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	أولا : أداة الدراسة
57	ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
59	المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة
60	المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي
61	المبحث الثالث : تحليل أبعاد متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: تحليل أبعاد التمكين
64	المطلب الثاني : تحليل أبعاد الإبداع الوظيفي:
67	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
69	أولا : اختبار الفرضية الرئيسية
69	ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الأولى
70	ثالثا : الفرضية الفرعية الثانية
71	ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة
73	رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة
74	خامسا : الفرضية الفرعية الخامسة
76	المطلب الرابع : تفسير نتائج الفرضيات
77	المبحث الرابع : مناقشة نتائج الدراسة
79	المطلب الأول : استنتاجات الدراسة
82	خلاصة الفصل الثالث
99	الخاتمة
102	قائمة المراجع
107	الملاحق
119	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفوارق الأساسية بين التمكين الإداري وتفويض السلطة	08
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	52
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	53
04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	54
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	54
06	مقياس ليكرت الخماسي	56
07	مقياس التحليل	57
08	معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة	58
09	إختبار التوزيع الطبيعي	59
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد التمكين الإداري	60
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد الإبداع الوظيفي	63
12	نتائج التباين للانحدار الفرضية الرئيسية	66
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية	67
14	نتائج التباين للانحدار الفرضية الفرعية الأولى	67
15	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى	68
16	نتائج التباين للانحدار الفرضية الفرعية الثانية	69
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية	69
18	نتائج التباين للانحدار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	70
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة	71
20	نتائج التباين للانحدار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	71
21	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة	72
22	نتائج التباين للانحدار الفرضية الفرعية الخامسة	74

23	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الخامسة	74
----	---	----

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	8
02	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	52
03	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	53
04	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	54
05	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	55

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة	108
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي	109

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة وحدة الوادي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة حيث تم توزيع 60 استبيان وتم استرجاع 59 استبيان، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام التحليل الإحصائي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى:

1- مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي كان متوسطاً، وبأتي في المرتبة الأولى بعد، يليه في المرتبة الثانية بعد، وفي المرتبة الثالثة بعد، وفي المرتبة الرابعة بعد، بينما جاء بعد في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2- مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي كان متوسطاً، وبأتي في المرتبة الأولى بعد، يليه في المرتبة الثانية بعد، وفي المرتبة الثالثة بعد، وفي المرتبة الرابعة بعد، بينما جاء بعد في المرتبة الخامسة والأخيرة.

3- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي.

4- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، ما يلي:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال، الإبداع الوظيفي.

Résumé

Cette étude a pour but d'apprendre l'impact de l'innovation managériale autonomisation dans la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad et étude analytique descriptive a adopté, comme nous utilisons l'enquête comme un outil clé pour étudier où 60 ont distribué un questionnaire un questionnaire a été de 59 retrieval Les données étaient questionnaires analysés à l'aide de l'analyse statistique basée sur la norme alharvat et arithmétique et l'analyse de régression simple. Après que analyse de l'étude trouvé résultats vérifier des hypothèses où il a trouvé qu'il existait un lien entre les différentes dimensions de l'autonomisation (délégation d'autorité, le travail d'équipe, formation, communication efficace, motivation) et de l'innovation et livrer des entreprises étudiées attentivement étudier la notion d'autonomie administrative Avec ses diverses dimensions.

Après avoir analysé les résultats, l'étude a révélé :

1. niveau de "empowerment" dans la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad était moyenne, est venu en premier lieu, suivi par le second, troisième, quatrième et cinquième rang et dernier post.
2. le niveau de l'innovation au service dans la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad était moyens, est venu en premier, suivi par le second, troisième, quatrième et cinquième rang et dernier post.
3. les résultats de test d'hypothèse principale a montré un effet statistiquement significatif pour permettre l'innovation administrative dans la vallée dans la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad.

4-Résultats des tests d'hypothèses subsidiaires ont montré sur la prémisse majeure :

- Aucun impact statistiquement significatif d'une communication efficace sur l'innovation chez les travailleurs personnel de la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad lorsque l'indication du niveau (0,0 5).
- Aucun impact statistiquement significatif pour les équipesTravailler sur l'innovation au service personnel de la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad à l'indication (0, 05).
- Aucun effet statistiquement significatif pour stimuler l'innovation de la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad à l'indication (0,0 5).
- Aucun effet statistiquement significatif de la formation sur l'innovation en foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad lorsque l'indication du niveau (0,0 5).
- Aucun effet statistiquement significatif de déléguer des pouvoirs sur l'innovation personnel dans de la foundation santé publique quartier Dairat Djammaa Unité d'Louad l'indication (0,0 5).

Mots-clés :

autonomie administrative, délégation d'autorité, formation, motivation, équipesAction, communication efficace, carrière créative.



يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن تكون المنظمات قادرة على الإبداع حتى تستطيع أن تتكيف وتتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به، وبالتالي تكون على درجة عالية من التميز.

وفي ظل مسؤولية المسيرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، لذلك برز موضوع التمكين من بين الموضوعات المتعلقة بالموارد البشري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ويهتم مفهوم التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل العلاقة بين الإدارة والعاملين،، وكسر الجمود الإداري بين الإدارة والعاملين، فهو بذلك يحقق فرصة لأعمال العقل والتفكير الإبداعي والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص الحوار والتفاهم بحد كبير يساهم في إيجاد الإبداع الوظيفي، وهذا ما يجعل الاهتمام بتمكين العاملين عنصراً أساسياً لتطور الفرد في المنظمة وأيضاً لنجاح هذه الأخيرة.

من هنا، فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث تأثير التمكين على الإبداع الوظيفي، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على العديد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإبداع الوظيفي وغيرهم.

من أجل ذلك، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن أثر التمكين على الإبداع الوظيفي من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة-

وحدة الوادي؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي؟
- 2- ما هو مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرين الأساسيين المتمثلين في كل من التمكين الإداري والإبداع الوظيفي، وإجمالا فإن هذه الأهمية يمكن أن تنبع من النقاط التالية:

- 1- تعزيز فهم العاملين لأهمية التمكين والإبداع الوظيفي.
- 2- أهمية المتغيرات المبحوثة أي التمكين والإبداع الوظيفي لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة موارد البشرية، ومما يزيد من أهمية الدراسة وهو إدراك أثر التمكين على الإبداع الوظيفي.
- 3- تميزه بطابع الدراسات الحديثة حيث هناك ندرة في البحوث والدراسات المماثلة التي تطرقت إلى هذا الجانب في الجزائر.
- 4- التوصل إلى فهم مدى تأثير التمكين بالمؤسسة محل الدراسة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بها.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تحديد مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي.
- 2- تحديد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي.
- 3- قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي.

4- تقديم مقترحات وتوصيات فيما يخص موضوع الدراسة للمؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

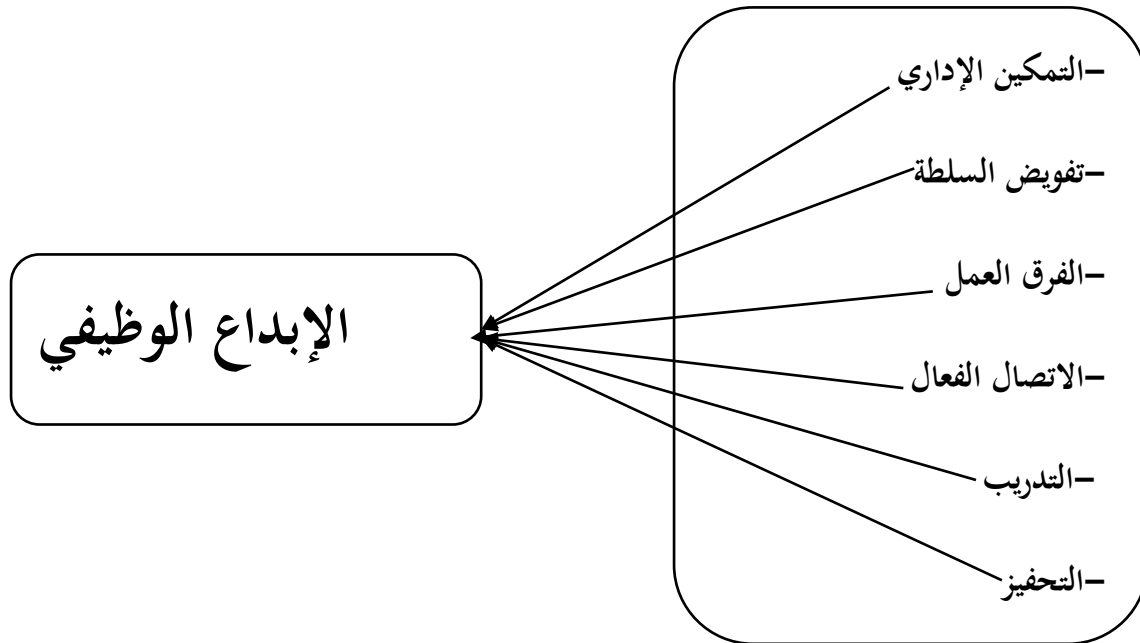
H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

خامساً: نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء النموذج المقترح للدراسة الذي يعكس أثر التمكين الإداري بأبعاده على الإبداع الوظيفي، والمحدد في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية:

1- المتغير المستقل: التمكين الإداري، والذي حددت أبعاده كما يلي:

- التدريب.
- تفويض السلطة
- الفرق العمل.
- الاتصال الفعال.
- التحفيز.

المتغير التابع: والممثل في الإبداع الوظيفي، والذي حددت أبعاده كما يلي:

- الحساسية للمشكلات
- الأصالة
- الطلاقة
- المرونة
- قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

سادسا: منهج الدراسة

في إطار الإجابة على إشكالية الدراسة الأساسية والأسئلة الفرعية المنبثقة سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف توصيف الظاهرة محل الدراسة وتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه، وسيتم استخدام المصادر الثانوية والأولية في إتمام هذه الدراسة، وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة والتقارير والدراسات العلمية ذات علاقة بموضوع الدراسة، أما المصادر الأولية سيكون بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة، وتمثل الأدوات الإحصائية في التكرارات والنسب المئوية معامل الارتباط تحليل الانحدار..... الخ.

سابعا: حدود الدراسة

وتشمل ما يلي:

- 1- الحدود البشرية: تتمثل في العمال الإداريين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي.
- 2- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة-وحدة الوادي.
- 3- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة- وحدة الوادي.
- 4- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

ثامنا: هيكل الدراسة

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة نستعرض فيها إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها، حدود الدراسة، والمنهج المستخدم، الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وأخيرا التعريفات الإجرائية والنظرية للدراسة، هذا بالإضافة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وأخيرا خاتمة كما يلي:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتمكين الإداري، والذي يشمل ثلاث مباحث نحاول في المبحث الأول توضيح مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم القريبة منه، ونتعرف في المبحث الثاني إلى خصائص التمكين، أبعاده وأساليبه، أما المبحث الثالث فنتطرق إلى: نماذج التمكين، مستوياته ومبادئه، والمبحث الأخير تطبيق التمكين.

ويستعرض الفصل الثاني مدخل إلى الإبداع الوظيفي، والذي يشمل على ثلاث مباحث، نحاول في المبحث الأول توضيح مفهوم وعناصر الإبداع الوظيفي وأهميته، ونتعرف في المبحث الثاني إلى مراحل الإبداع الوظيفي، ومستوياته وأنواعه، أما في المبحث الثالث فيركز على نظريات واستراتيجيات الإبداع الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته، وفي المبحث الأخير نوضح أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي.

بينما يتعلق الفصل الثالث والأخير بالجانب التطبيقي للدراسة، إذ يهدف إلى إبراز أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي، أين يتم إسقاط الدراسة النظرية عليه من خلال دراسة حالة مؤسسة العمومية للصحة الجوارية، يحتوي هذا الفصل على أربع مباحث تتطرق في المبحث الأول إلى تقديم نظرة عامة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة، ويتعلق المبحث الثاني بالإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، ويتناول المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة، أما المبحث الرابع فنحاول من خلاله تحليل وتفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وأخيرا نختتم هذه الدراسة ككل بخاتمة نؤكد فيها النقاط الرئيسية التي ينطوي عليها موضوع الدراسة مع إرفاقنا بأهم النتائج المتوصل إليها، وكذلك بجملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

تاسعا: التعاريف الإجرائية

1- التمكين الإداري: هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

2- التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.

3- فرق العمل: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

4- التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق الهدف.

5- تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية.

6- الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر، فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.

7- الإبداع الوظيفي: يعرف بأنه القدرة العقلية التي تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، ويتميز بالطلاقة والأصالة والقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات وعلاقات جديدة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد أو الجماعات.

عاشرا: الدراسات السابقة

1- دراسة فلاح محمد (2011)، بعنوان: أثر المعرفة على الإبداع الوظيفي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإبداع الوظيفي الذي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدى، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً.

- يركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد في التعرف على أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة قدراتهم وإمكاناتهم وتعريفهم بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. كما يركز هذا المدخل على جعل الفرد "الموظف" الذي يهتم بتطوير مستقبله الوظيفي يتأمل ذاتياً في مستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وتطلعاته، ثم على قدراته ومهاراته، ثم على ما إذا كانت هذه القدرات كافية لتحقيق طموحاته، وإذا كانت غير كافية .. فهل يوجد حل لذلك؟ وما هو الحل؟.

- ومن جهة أخرى يركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية مثل التدريب والترقية والنقل لوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك تحقيقاً لأهداف المؤسسة التعليمية من الناحية الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن الوظيفة والاختناق بالعمل. ويعمل المدخل التنظيمي على نطاق واسع، فهو يركز على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبدأ ذلك بتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين والبحث عنهم في المصادر السليمة واستقطابهم للالتحاق بالوظيفة، يلي ذلك توجيه الموظفين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم. ويتمثل الشق الثاني في مناخ العمل الذي يعمل الفرد داخله ويتعامل فيه مع الزملاء والرؤساء وتقديم وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها الفرد ليتعرف على الوظيفة

التي سوف يشغلها، حيث إن الفرد الذي يتقدم لشغل وظيفة يكون لديه العديد من التصورات عن الوظيفة تختلف تماماً عن الواقع العملي لها.

2- دراسة الزيدانين محمد مطر (2006)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية وتكونت العينة من (553) موظفاً. وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تطوير الشخصية، التقليد، تفويض السلطة، الفرق العمل) بينما تمثلت أبعاد الجودة الشاملة (التعليم والتدريب، مشاركة العاملين، الالتزام الطويل).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية.

3- دراسة الحراحشة محمد صلاح الدين (2006)، بعنوان: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الأمنية، الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين، إداريين) في شركة الاتصالات نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. حيث تكونت عينة الدراسة من (500) فرداً، وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

4- دراسة الأصقة محمد بن إبراهيم محمد (2006)، بعنوان: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، وتكونت عينة الدراسة من 440 ضابطاً. وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) بين أبعاد التمكين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة.

5- دراسة الطراونة (2006) بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات .

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. شملت الدراسة 286 مديراً . وخلصت إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري ولأبعاد متغير فاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.

وأشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين وتشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الأول

الإطار النظري
للتمكن الإداري

تمهيد:

لقد تمحضت عن التطورات المتسارعة التي تحدث في بيئة المنظمة، تطور جوهري في الفكر التسييري سواء كان ذلك على المستوى النظري أو التطبيقي، إذ ظهرت مفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، ومن هذه المفاهيم نجد التمكين الإداري الذي يعد منهجا جديدا لتغير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعلها غاية في المرونة والقدرة على التعلم بغية تلبية احتياجات الزبائن والمحافظة عليهم.

وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم القريبة منها

المبحث الثاني: خصائص التمكين الإداري، أبعاده و أساليبه

المبحث الثالث: نماذج التمكين الإداري ، مستوياته ومبادئه

المبحث الرابع: : تطبيق التمكين الإداري

المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم القريبة منه

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة.

من هنا، تم التطرق في هذا المبحث الأول لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديمياً وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانيات ولاقى شيوعاً في فترة التسعينيات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية تبني إستراتيجية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه الأخيرة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة. وسنتناول في هذا المطلب أهم النظريات التي تعرضت للجانب الإنساني بشكل عام، ولإستراتيجية التمكين بشكل خاص.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء المهام المكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله ومن دون اهتمام بالجانب النفسي والإنساني الذي يشعره بالقدرة في التأثير بالمنظمة¹.

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور والذي سمي بأب الإدارة العلمية، يلاحظ أن المبادئ التي نادى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، واقتراح منهجية مشهورة بالطريقة المثلى في العمل والتي تحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها والتخلص من الخطوات غير الضرورية².

¹ - أحمد عريقات وآخرون، قضايا الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 188.

² - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في عصر الحديث، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 30.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على الطرقي النقيض، ولم يكون مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية وأدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين، حيث أن النظرة السائدة اتجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر من الإنتاج حتى لو تتطلب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة كان بعيدا عن مفهوم التمكين وحتى التفويض وذلك بسبب البعد المادي.

أما بالنسبة للنظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا¹.

على الرغم من أن (folie, mary Parker) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى الواقع العملي بالمستوى المطلوب².

ثانيا: المدرسة السلوكية

يبدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الأساسية التي تؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثروة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، و إذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف العامل وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله، من هنا بدأت نظريات أخرى تنحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد مفهوم إستراتيجية التمكين بشكلها المعاصر لم تتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، وما يمكن مراعاته فإن

¹ - المرجع السابق ، ص ص 30 ، 31.

² - المرجع السابق ، ص 188 .

إستراتيجية التمكين بشكلها المعروف حاليا في الإدارة هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.¹

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل في المنظمة للمساهمة الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العامل ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية **Abraham maslow** للحاجات، ونظرية **x و y** لصاحبها **douglas McGregor** ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها **Chris argyris**، وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو تمكين العنصر البشري في المنظمات الأعمال.²

ثالثا: النظريات الإدارية الحديثة

1- نظرية النظم: تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي **bertalamfly** الذي اهتم ودرس السلوكيات النظرية للنظم البحتة أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني، معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، مكوناته والعلاقة مع البيئة، وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث.³

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية العمل ضمن الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطوير، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون كل واحد منهم قادر على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.⁴

¹ - يحي ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دار ثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 31 .

² - المرجع السابق ، ص 35 .

³ - خالد محمد طلال ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية وتخطيط الإستراتيجي ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 12

⁴ - يحي ملحم ، مرجع سابق ذكره ، ص 33 .

2- النظرية الظرفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية الأخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن الكثير من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.¹

3- الجودة الشاملة: التي تعني بالتحسين الدائم والمستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.²

4- نظرية Z: هي نظرية يابانية أمريكية قدمها **William ouchi** و **rechard tanner** إذ تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى الوظائف الأعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة.³

5- منظمة التعليم: التي تركز على العناصر الآتية:⁴

-المعلومات وأهميتها في التعلم.

-روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

-تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

-المشاركة.

¹ - المرجع السابق، ص 28 .

² - شائع بن سعيد مبارك الفحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، السعودية ، 2011 ، ص 22 .

³ - خالد محمد طلال ، وائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

⁴ - رزق الله حنان ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2010، ص 48 .

- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار.

المطلب الثاني: مفهوم التمكين الإداري

من الناحية اللغوية، يعرف التمكين على أنه "هو مصدر للفعل (مكن)، والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء، وقد وردت مادة (م، ك، ن) بمعان متعددة منها: مكن الشيء قوي ومتن ورسخ فهو ما كن، ومكنه من الشيء وأمكنه منه، ويقال مكنته وأمكنك له فتمكن، وأمكنك فلانا من فلان. ويعني القدرة والاستطاعة، "كما يعرف مكن له في الشيء أي جعل له سلطاناً وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة ويسر عليه".¹

أما من الناحية الاصطلاحية: يعرف على أنه: "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، و مشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، و ذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها".²

وبعض الآخر يعرفه بأنه: "هو البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة، والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير، وتحسين الفعاليات الأساسية، لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال العلاقات، ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة، وأهداف المنظمة".³ بالإضافة إلى ما سبق، فهناك من يشير إليه على أنه: "تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم سلوكياً، وفنياً لأداء العمل".⁴

وعرف التمكين بأنه: "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية".⁵

¹ - يحيى ملحم، مرجع سابق ذكره، ص 31.

² - أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقله أخو رشيدة، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

³ - بلال السكارنة، خلق التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 179.

⁴ - صلاح محمد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن 2001، ص 145.

⁵ - Manuela Bruce، "measuring empowerment"، Leadership & Organization Development Journal، Vol . 24، N .2، 2003، P، 108.

وعرفه آخريين بأنه: "عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسليح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات من خلال رفع سقف المساحة عن الأخطاء، و تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: عملية إدارية يتم بموجبها منح العاملين السلطة والاستقلالية للقيام بوظائفهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحمل المسؤوليات والنتائج ، والعمل على تزويدهم بالمهارات وتنمية قدراتهم وخبراتهم عن طريق التدريب المستمر ، ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها، ومنحهم الثقة والدعم اللازمين، من أجل إنجاح العمل الإداري بما يحقق أهداف العامل و المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات وبيئة العمل المناسبة.

و عموماً يمكن النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما:²

1- التمكين الداخلي: كما أشارت إليه دراسات كل من (Rafiq&Ahmed)،

(ThomasVelheus) و (Savery&Luks) ويشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآنية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duval) بالتمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

2- التمكين الخارجي: كما أشارت إليه دراسات (Weyer&Mason) ، (Duval) وهو عبارة

عن كافة الآليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه Duval بالتمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: المصطلحات القريبة من التمكين الإداري

لإزالة اللبس والتداخل بين التمكين وبعض المفاهيم، سنتطرق إلى توضيحها كالتالي:¹

¹ - هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، غزة ، 2012 ، ص 23.

² - أكرم الياسري ، أمل عبد الحميد ، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 09 ، العدد 01 ، العراق ، 2008 ، ص 13.

أولاً: تفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين غير أنه يختلف عنه، كون تفويض السلطة يعني تحويل قدراً يسيراً من الصلاحيات التي يستطيع بواسطتها العامل أداء المهمة، وتكون النتائج منوطة بالمفوض لا بالمفوض له، وعلى النقيض من ذلك فالتمكين يمنح للمستوى الأدنى صلاحيات أو منع في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة بين العمال والإدارة وتقع مسؤولية النتائج على الموظف المعني.

وفي هذا السياق يشير **Lee** و **kol** أن التمكين هو تفعيل القدرة أكثر مما هو تفويض، أي إيجاد الأوضاع التي تؤدي إلى ظهور الدافعية العالية للعمل وتعزيز الفاعلية الذاتية وعليه، فالتفويض لا يعدو أن يكون مجرد آلية تؤدي إلى التمكين وليس بالضرورة أن يضمن تحقق ذلك وبالتالي فهو جزء من عملية التمكين.

الجدول رقم (01) : الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر .
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة .	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه .
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس و المرؤوسين.
المحاسبة الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	في حالة خطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً ، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً.

المصدر : حسن مروان عفانة، المرجع السابق ، ص 35 .

¹ - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر ، غزة ، 2013، ص 35 .

ثانيا: الفاعلية الذاتية

وهي تطرح إطار تفاعليا سببيا يتألف من السلوك والمعرفة والبيئة، حيث تؤثر هذه العناصر على بعضها البعض بشكل كبير، وتشير إلى قدرة الفرد على استخدام المصادر المعرفية والدافعية وسلسلة الأفعال المطلوبة لتلبية متطلبات حالة معينة.

فالفاعلية الذاتية عبارة عن حكم حول القدرة على أداء المهمة ولا يتصف بالضرورة بأنه تقييمي، وهي تختلف عن احترام أو تقدير الذات التي ينظر لها على أنها سمة تعكس خصائص الفرد وهي تقييم عاطفي للذات.

ثالثا: الإدارة بالمشاركة

تعد الإدارة بالمشاركة طريقة إدارية تشمل مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في مؤسسة، حيث يتقاسم الموظفون في جميع المستويات المعلومات، المعرفة، السلطة والمكافآت، كما أنهم يستطيعون التأثير والحصول على الأهداف ومعالجة المعلومات مع الموظفين، كما يشمل ذلك صنع القرارات.

رابعا: الاندماج

إن الاندماج مع الجماعة يعني لغويا أن ينظم شيء إلى شيء آخر بحكم الضرورة، أما من الناحية الفنية فهو "دعوة مجموعات العمل في كافة مستويات المنظمة إلى اجتماعات للتفكير جماعيا في أساليب العمل وليس فرديا للتوصل إلى قرارات تنظيمية يمكن أن تكون أفضل في حالة دعوة العاملين للمشاركة والانطواء تحت العمل الجماعي لطرح أفكارهم وأراهم لتحسين نوعية القرار وزيادة قبوله".

خامسا: الإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لإعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم ناتج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.¹

¹ - رامي جمال اندروس وآخرون ، الإدارة بالثققة والتمكين ، دار النشر والتوزيع عالم الكتب الحديث ، اريد ، 2008، ص 61 .

المبحث الثاني: خصائص التمكين الإداري ، أبعاده وأساليبه

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها البشرية، وقد وضع الباحثين مجموعة من الخصائص التي يجب على المنظمة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى مجموعة من الأبعاد التي تصف وتوضح مضمون التمكين، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب التي تساعد في تطبيق التمكين وهذا ما نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص التمكين الإداري

أشار السروجي إلى عدة خصائص للتمكين على النحو التالي:¹

- 1- وسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشرات لعائد التنمية والرعاية الإنسانية.
- 2- وسيلة للعدالة ومحاربة الفساد.
- 3- زيادة الثقة والتضامن الاجتماعي.
- 4- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- 5- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- 6- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- 7- المبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

يرى الباحثون أن أبعاد التمكين تحدد في خمس، يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة². وهذه الأبعاد هي:

أولاً: تفويض السلطة

أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة لإمكانية تلبية الاحتياجات، لأن التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليصنعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم

¹-المرجع السابق ، ص 59.

²- يحي سليم ملحم ، مرجع سابق ذكره ، ص41.

الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية للأداء مقبول لهذه المهام.¹ وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض اتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.

ثانيا: فرق العمل

تتطلب إستراتيجية تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجيع عمل الفرق، من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بالجدية. إن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من قبل العاملين لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وإلى جانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

ثالثا: الاتصال الفعال

يعد المفتاح الأساسي للتمكين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى العاملين المنغمسين في المشكلة، ولذا يجب إشراكهم في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل ولن يكون هناك التزام.

رابعا: التدريب

لا يتحقق التمكين بدون توفر تدريب ملائم، لأنه يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، والتمكين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

خامسا: التحفيز

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وهذه الأخيرة يتطلب نظام عوائد مختلف، تلك العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، لأن من المعلوم للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات ما بين المنظمة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو

¹ - على عبد الله على الأحمري ، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض، السعودية 2014، ص 12 .

معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة دافعية الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها.¹

المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري

من بين أساليب التمكين نذكر ما يلي²:

أولاً: أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ثانياً: أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. إن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

ثالثاً: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد البعد الأحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول **هونلد** بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا، فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً إضافة إلى

¹ - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من أئموظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 01 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2010 ، ص 64 .

² - يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ذكره ، ص 96 .

ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه الأداء المرغوبة.

رابعاً: أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين العمل الجماعي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً.

إن العمل كفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ.

خامساً: أسلوب الجودة الشاملة والتمكين

يرى بعض الباحثين أن الجودة الشاملة ضرورية لتغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيلاً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء الزبائن.

المبحث الثالث: نماذج التمكين الإداري ، مستوياته ومبادئه

تختلف نماذج التمكين التي تحاول المؤسسة من خلالها تحليل مفهوم التمكين وفقا لظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المتغيرة، وفيما يلي سوف نعرض أهم النماذج التي جاءت مفسرة للتمكين، ومستوياته ومبادئه:

المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، سوف نعرض أهمها:

أولاً: نموذج **congre and kanungo**

عرف التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، حيث تبني نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".¹

وحدد (**congre and kanungo**) أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين حيث يمكن النظر له "كمركب اتصالي، أو كمركب تحفيزي" ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حددت خمس مراحل وتتضمن:

1- تشخيص الظروف داخل المنظمة: التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، ضعف نظام الاتصالات، المنافسة. أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، ضعف قيم التحفيز، غياب الإبداع . وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب، عدم وجود السلطة، عدم تحديد الموارد المناسبة، عدم وجود اتصالات بين القيادات الإدارية والعاملين، عدم تنوع في العمل.

2- استخدام أساليب إدارية: مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته، كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة ومكافآت مرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامه وبشكل رئيسي في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

¹ - مؤيد أحمد صادق مسعود ، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء وعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات الشمال ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح نابلس ، فلسطين، 2012، ص23 .

3- تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: وذلك باستخدام أهم مصادر المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة الإقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية.

4- استقبال المرؤوسين للمعلومات: يشعر المرؤوس بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء ولاعتقاد بفاعليته الذاتية.

5- التغيير في السلوك: من خلال إصرار المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

ثانيا: نموذج التمكين الإدراكي ل cognitive

حيث عرف التمكين "كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". كما يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع الأهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. ويوضح cognitive من هذا النموذج تركيزه على العوامل النفسية منها التأثير الحسي والإدراكي، الكفاية، إعطاء معنى للعمل، المسؤولية متسببة لتصرفات الأفراد.¹

ثالثا: نموذج Davis

وهو نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي²:

1- التمكين من خلال المسؤوليات : حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب و يشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- التمكين من خلال الصلاحيات : هو إعطاء بعض الصلاحيات لأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس و الإبداع في العمل .

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : حيث أنه يجب وضع معايير قصوى لأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية و المصادقية.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير : يجب على المنظمة أن تقوم بصقل المهارات والمعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع ثقة التنظيمية فيهم .

¹ - عطية حسين افاندي ، مرجع سابق ذكره ، ص 35 .

² - يعقوب تمار، " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها ، رسالة الماجستير (غير منشورة) ، الجامعة اليرموك، أريد ، الأردن، 2004 ، ص 54 .

- 5-التمكين من خلال المعرفة و المعلومات : بمشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من إتخاذ قرارات المتعلقة بعملهم , انطلاقا من كون المعلومة هي التي تتخذ القرار .
- 6-التمكين من خلال التغذية العكسية : التغذية العكسية عن أداء الموظف عنصر مهم في تكوين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه .
- 7-التمكين من خلال التقدير و الاهتمام : يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره و الذي يوصله إلى إدراكه لذاته .
- 8-التمكين من خلال الاحترام : يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز .
- 9-التمكين من خلال الثقة : لدى شعور الأفراد بثقة مديريهم يصبحون أكثر تركيزا في مهام عملهم دون سعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .
- 10-التمكين من خلال السماح بالفشل : كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر

رابعا: نموذج spriter:

يعتمد هذا نموذج على المجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين ، ويمكن تقسيمها إلى:¹

- 1- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته .
- 2- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

بحيث هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Tomas Velthouse & وهي " التطوير ، الكفاءة ، الاستقلالية". كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية و الإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة و استقرار المنظمة

خامسا: نموذج fond و foter

إن هذا النموذج هو الآخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل أي مؤسسة والتي نوجزها كما يلي:¹

¹ - عطية حسين أفندي ، مرجع سابق ذكره ، ص 37 .

- 1- التغيير في سلوك القادة.
- 2- تكوين فريق العمل.
- 3- تحديد القرارات يشارك فيها الموظفين.
- 4- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- 5- المشاركة في المعلومات.
- 6- عدم استعجال النتائج.
- 7- توفير التدريب.
- 8- المشاركة في المعلومات.

المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري

تحتاج أي عملية تغيير داخل المنظمة إلى الوقت بالدرجة الأولى إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة منها، لذلك فالمنظمة بحاجة إلى وقت كي تستطيع تطبيق التمكين، الذي حددت مستوياته في ثلاث، هي:²

أولاً: المستوى الأدنى

في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

ثانياً: المستوى المتوسط

ويتم فيه استشارة العاملين بشكل أوسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، بحيث يقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ويدخل ضمن دوائر الجودة.

¹ - أحمد الخطيب وآخرون ، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، دار جدار للكتاب العالمي للنشر وتوزيع ، اريد ، 2009 ، ص 46،47.

² - سعد بن مرزوق العنبي ، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 أبريل 2005 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ص 8 .

ثالثاً: المستوى الأعلى

يتسم بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، كما نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق العمل الذاتية، الذي هو عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري

تتمثل مبادئ التمكين كما يلي¹:

أولاً: تعليم العاملين

حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

ثانياً: الدافعية

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المسؤولين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسية الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ثالثاً: وضوح الهدف

إن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: الملكية

تتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات.

خامساً: الرغبة في التغيير

يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت الراهن وذلك لطبيعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على التغيير سواء كانت مجبرة أو مخيرة وذلك إن أرادت البقاء في جو المنافسة داخل المحيط الذي تنشط فيه، إذ نجد أن إيمان القيادة بالتغيير أساس من الأسس كما هو إيمان العاملين قبل الشروع

¹ - محمد مطر الزيد، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة ، الأردن، 2006، ص26.

بالإجراءات، لأن نقل موضوع التغيير دون تأمين اتجاهات العاملين الإيجابية في المؤسسة سيثيرهم ضده و يدفع باتجاه مقاومته.

سادسا: نكران الذات

يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة.

سابعا: الاحترام

إن احترام العاملين في المنظمة يشكل جوهر وأساس نجاح عملية التمكين ويجب تقدير جهود العاملين واحترام أفكارهم ومنحهم فرصة لإبداء آرائهم، والإيمان بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة في تقدمها وإنجاحه.

المبحث الرابع: تطبيق التمكين الإداري

إن اختيار المنظمات التمكين كمنهج للإدارة يرجع لعدة أسباب وعوامل ورغبة منها للاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد، ولتطبيق التمكين بأحسن وجه على المنظمات أن توفر مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه والشروع في تطبيقه من خلال الخطوات التي يوضحها النموذج الذي اختارته سلفاء، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل من الدوافع والدواعي من تبني التمكين وأهم متطلبات تطبيق التمكين وكذلك الخطوات التي يتم من خلالها يتم تطبيق التمكين بالإضافة إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق التمكين ومعوقات تطبيقه.

المطلب الأول: دواعي تبني التمكين الإداري

يمكن أن نلخص أهم الدواعي التي تؤدي بالمنظمة تبني إستراتيجية التمكين كما يلي¹:

- 1- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- 2- تحقيق الرضا الوظيفي، التحفيز، الانتماء.
- 3- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية.
- 4- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 4- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.

¹ - يزيد بشار الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص 130، 132 .

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية التمكين يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، يمكن تحديدها كآتي¹:

أولاً: الثقة الإدارية

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، "بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف"².

ثانياً: الدعم الاجتماعي

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه الوظيفي والتزامه³.

ثالثاً: الأهداف والرؤية المستقبلية

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

رابعاً: فرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية التكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فاعلية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

¹ - إحسان دهش جلاب، كامل كاظم الطاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص46

² - عزيز دلمان أحمد، مرجع سابق ذكره، ص72.

³ - القريوتي محمد، عوض خلف ألعري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 02، العدد 1، 2008، ص 285.

خامساً: الاتصال الفعال

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو مفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك كافة العاملين في إيجاد الحل المناسب، فبدون المشاركة والالتزام لن يتحقق التمكين.

سادساً: التدريب المستمر

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الكافي والملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن لتمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

سابعاً: مكافأة الموظفين

تعد المكافآت من أهم المتطلبات للتمكين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين الإداري

إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج التمكين تحتاج أن تتفهم تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وقد أوضح عدد من الكتاب أن التمكين عملية يجب أن تنفذ على عدة مراحل، وحدد (Bowen and Lawler 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح "أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". وأوصى (Ford and Flotter) أيضاً بالتنفيذ التدريجي للتمكين "فبالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ومن أهم هذه الخطوات ما يلي¹:

أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

وهو يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين ويوضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، وأياً كان السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد،

¹ - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار بداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 230.

ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.¹

ثانياً: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل التقدم وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فأحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين.²

ثالثاً: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرّاء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.³

رابعاً: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق

¹ - المرجع السابق ، ص 231 .

² - زكريا مطلق الدوري ، أحمد على صالح ، المرجع سابق ذكره ، ص 105 .

³ - سعد بن مرزوق العتيبي ، مرجع سابق ذكره ، ص 105 .

العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي¹.

خامسا: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم².

سادسا: اختيار الأفراد المناسبين

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

سابعا: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى الفني للعاملين⁴.

ثامنا: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل للإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير⁵.

تاسعا: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكون التمكين ناجح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال

¹ -عدي عطا حمادي ، مرجع سابق ذكره ،ص232 .

² - زكريا مطلق الدوري أحمد علي صالح ، مرجع سابق ذكره ، ص 104 .

³ - وليد يزيد بشار ، مرجع سابق ذكره ،ص145 .

⁴ - عزيز دلمان أحمد ، مرجع سابق ذكره ،ص 88 .

⁵ - مؤيد نعمة الساعدي ، مرجع سابق ذكره ، ص190 .

فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

عاشرا: عدم استعجال النتائج

بما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

المطلب الرابع: مزايا التمكين الإداري

يرى إيميكيير أن التمكين يفيد كل من المنظمة والفرد على النحو التالي²:

أولاً: بالنسبة للمنظمة

بالنسبة للمنظمة يحقق التمكين ما يلي:

- 1- ارتفاع الإنتاجية.
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- 3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- 4- تحقق مكانة متميزة.
- 5- زيادة القدرة التنافسية.
- 6- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً: بالنسبة للفرد

يحقق التمكين بالنسبة للفرد ما يلي:

- 1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- 2- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، المؤتمر العربي سنوي الخامس ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود المملكة العربية ، سماح مؤيد محمد ، أسيل

هادي محمود ، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 67، 2007، ص 105.

² - مازن عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو تمكين المؤسسات ، دارجمع الشرق الأوسط للصناعات للنشر وتوزيع ، الأردن ، عمان، 2006 ،

3- تنمية الشعور بالمسؤولية.

4- ارتفاع الدافعية الذاتية.

5- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

المطلب الخامس: معوقات التمكين الإداري

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدراتها على تطبيق التمكين، ومن تلك المعوقات نذكر

ما يلي:¹

1- الهيكل التنظيمي الهرمي.

2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4- عدم الرغبة في التغيير.

5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

6- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.

8- السرية في تبادل المعلومات.

9- ضعف نظام التحفيز.

10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12- عدم الثقة الإدارية.

13- عدم ملائمة نظام المكافآت.

¹ - رامي جمال أندراوس، مرجع سابق ذكره، ص ص 136، 137.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل اتضح لنا أن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة، و التي ذاع صيتها في أواخر القرن العشرين، إلا أن مصطلح التمكين قد سبق ظهوره في القرآن الكريم منذ آلاف السنين، وقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للتمكين، إلا أنهم اشتركوا في نقاط تفويض السلطة والمسؤوليات للعاملين وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهما، واعتبار العاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وأهدافها، مما ينتج عن تبني للتمكين الإداري فوائد جمة تجنيها المنظمات، تكمن في الرضا الوظيفي، جودة القرارات، الإبداع والابتكار، رفع الكفاءة الإنتاجية، كسب المنظمة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم، وبلوغ مستويات عالية من الجودة

كما أن نجاح تطبيق التمكين الإداري يتوقف على متطلبين أساسيين هما مدى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ودعمها للعاملين، ومقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية والنجاح في المهام الموكلة إليهم.

كما اتضح لنا أن تطبيق التمكين الإداري ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، نظرا للمعوقات والتحديات المتعددة التي تواجهها المنظمات التي تحاول تطبيقه، كونه عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها لذا فإنها تحتاج إلى تضافر وتكاتف الجهود لتذليل العقبات.

الفصل الثاني

الإبداع الوظيفي
وعلاقته بالتمكين
الإداري

تمهيد:

يعتبر الإبداع الوظيفي وظيفة مهمة وأساسية خاصة مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتي شملت تغيرات في نمط الحياة وهياكل المنظمات، خاصة بعد الوصول إلى مراتب العلم والمعرفة والتي كانت بدورها وليدة لشرة المعلومات والتطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه، والذي بدوره يشجع على توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق للإبداع الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وعناصر الإبداع الوظيفي وأهميته

المبحث الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي، ومستوياته وأنواعه

المبحث الثالث: نظريات واستراتيجيات الإبداع الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته

المبحث الرابع: أثر التمكين على الإبداع الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الإبداع الوظيفي

يعد الإبداع أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها واستمرارها، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي

لقد تعددت تعريفات مصطلح الإبداع الوظيفي من قبل الباحثين والكتاب، فيعرفه البعض بأنه "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد"¹.

وعرف الإبداع الوظيفي على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"².

ويعتقد أنون بأن الإبداع هو "عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل"³. كما يعرف جيلفروود الإبداع على أنه "هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة بأشكال جديدة"⁴.

ويعرفه سيمسون بأنه "المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشغال من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية"⁵.

نستخلص من التعاريف السابقة أن الإبداع الوظيفي: عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة الوظيفية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة... وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة.

¹ - أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2012، ص39.

² - ماهر جليده ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ،2005، ص95 .

³ - محمد الخراجشة و آخرون ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 33 ، العدد 02 ، 2006 ، ص248.

⁴ - المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية وجائزة مملكة العربية السعودية للإدارة البيئية ،مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2009، العدد 61.

⁵ - محمد حسن محمد حامدات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة الأولى ، 2007 ، ص 305 .

هذا ويمكن التمييز بين الإبداع الوظيفي والتغيير الوظيفي وفقا لمعيار الحداثة، حيث يعتبر التغيير تبنيًا لفكرة جديدة أو سلوكًا جديدًا بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع الوظيفي هو "عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة"¹.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الوظيفي

من خلال الأدبيات التي تناولت الإبداع في المنظمات نلاحظ شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد العناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وقد تناول أغلب الباحثين في دراستهم العناصر الآتية للإبداع²:

أولاً: الأصالة

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها".

ثانياً: الطلاقة

وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، خلال فترة زمنية محددة، فمن منطلق أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية وعدد الاستجابات وسرعة صدورهما، فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها خلال فترة زمنية محددة عن موضوع معين.

والطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، بحيث توجد خمس عوامل متميزة للطلاقة، وهي:

¹ -أسامة خيرى ، مرجع السابق ذكره ، ص39 .

² - تسيير صبحي، ١، لموهبة والإبداع ، دار أشرف للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1992 ، ص28.

1- الطلاقة الفكرية: وتكون مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص، كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد لمشكلة ما أو موقف مثير.

2- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة، ويرى جلفيرود بأنها القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة.

3- الطلاقة الإرتباطية: هي السهولة في الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في صفة ما أي إنتاج عدد من المترادفات والمتضادات حيث لا يكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها الفرد في زمن محدد.

4- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج كلمات تتوفر فيها شروط معينة، حيث يمكن القيام بالاختبارات التي تتطلب إنتاج كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين.

5- الطلاقة الترابطية: وهي عملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة.

ثالثاً: المرونة

وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.

رابعاً: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

خامسا: قبول المخاطرة

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

سادسا: التحليل والربط

التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاجها.

سابعا: الخروج عن المألوف

ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة وتطويعها للواقع العملي، ويتطلب ذلك شجاعة أحيانا.

ثامنا: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

وتتضمن القدرة التي يمتلكها الفرد المبدع على الانتباه المستمر والمتواصل لتحقيق هدف معين على الرغم مما يعترضه من معيقات، بمعنى التغلب على المعوقات وإزالة ما يعيقه وما يزيد من غموض المشكلة، وتظهر أهمية اتصاف الفرد بالقدرة على المتابعة بمدى استمراره وقدرته على متابعة تنفيذ العمل لتحقيق الهدف، بالإضافة إلى قدرته على مقاومة المشتتات وتجاهل العناصر الفرعية وغير المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث، والتي ترتبط بقدرة ومثابرة الفرد على بذل المزيد من الجهد اللازم والاستمرار في العمل مهما تطلب من زمن دون التوقف أو التخلي عنه حتى يتم تحقيق ما يهدف إلى إنجازه أو يتمكن الفرد من استخراج الفكرة المسيطرة في ذهنه.¹

¹ - نايغة قطامي وآخرون ، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2007، ص، 257.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع الوظيفي

تكمن أهمية الإبداع الوظيفي على نحو التالي:¹

- 1- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع تغيرات المحيط.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- 3- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني.
- 4- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة.
- 5- يحسن من جودة المنتجات.
- 6- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 7- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.

المبحث الثاني: مراحل الإبداع الوظيفي، ومستوياته وأنواعه

في هذا المبحث سوف نعرض أهم مراحل الإبداع في المنظمات، والتي اتفق حولها أغلب الباحثين في أنها مراحل متعاقبة تبدأ عادة بمرحلة الإعداد وتنتهي بمرحلة التحقق غير أنهم اختلفوا في عدد هذه المراحل، وكذلك تصنيفات وأنواع الإبداع المختلفة.

المطلب الأول: مراحل الإبداع الوظيفي

تتضمن عملية الإبداع عددا من المراحل المتباينة، التي تتولد أثناء الفكرة المبدعة، وهذه المراحل تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، لذلك سوف نتطرق إلى مراحل العملية الإبداعية في المنظمات كما يلي:²

أولاً: مرحلة الإعداد

ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها، ونجد أن الأفراد الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لجمع المعلومات لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في

¹- حسين عبد حميد رشوان، الأسس الاجتماعية والنفسية، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية 2007 ص 417 .

²- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 180.

حلها هم أكثر إبداعاً، ويتاح للمبدع في هذه المرحلة بأن يحصل على جميع المعلومات والمهارات والخبرات التي تمكنه من تناول موضوع الإبداع.

ثانياً: مرحلة التبصر

وهي أدق وأهم مرحلة من مراحل الإبداع تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة كونها تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الفرد الباحث والمعلومات والخبرات المكتسبة التي تتعلق بالمشكلة وموضوع البحث وذلك لتبصر بإيجاد حل للمشكلة محل الدراسة.

ثالثاً: مرحلة الإشراف

تأتي في هذه المرحلة لحظة الإلهام وترك الفكرة كاملة على ذهن المبدع، حيث تنبثق الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ، مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، فهي الحالة التي يتمكن فيها الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

رابعاً: مرحلة التحقق

تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة، بحيث يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها، ويعيد معالجتها ليرى مدى فائدتها وصحتها، أو تتطلب شيئاً من التعديل والصقل، لأن الفرد المبدع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، فهي إذا مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الوظيفي

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكننا التمييز عموماً بين ثلاث أنواع من الإبداع في المنظمات كالتالي¹:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المؤسسة.

والأنواع الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنوضح الأنواع الثلاثة باختصار كما يلي:

¹ - محمد قاسم القريوتي ، مرجع السابق ذكره ، ص 318 .

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص الشخص المبدع:

- 1- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً طويلاً لإتقان عمله.
- 2- التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
- 3- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي من الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية.
- 4- الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة وهو مثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة.
- 5- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل.

بحيث يتأثر السلوك الإبداعي للفرد بمجموعتين من المتغيرات: مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه، التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية والسلوك الإبداعي الملاحظ، بحيث أنه بعد تعرض الفرد المبدع للمثيرات الخارجية يستجيب داخلياً، الأمر الذي يجعله ينتهج سلوكاً خارجي متمثلاً في السلوك الإبداعي، هذه العوامل تتمثل في الإدراك، التعلم، القدرات، الدوافع والشخصية.

وأضيفت إلى العوامل النفسية السابقة والتي تعتبر خصائص لا بد أن يتميز بها الفرد المبدع بحيث تتمثل في حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، والقدرة على تحمل المخاطر والمرونة. يشير الإبداع الفردي إلى كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود أو عمل فردي، بحيث يكون لدى الفرد القدرة على تطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتع بها، كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

فالإبداع الفردي هو الإبداع الذي يتعلق بالفرد نفسه، وما يواجهه في البيئة التي يعيش فيها، وربما في مكان العمل، والتفكير الإبداعي يوحى للإنسان بأن يختار لنفسه أفضل الأشياء التي تتلاءم مع أهدافه، ويكون قراره في النهاية منعكساً عليه وحده، أي أنه قرار فردي.

ثانياً: الإبداع على المستوى الجماعية

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة نتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، وتبادلهم للآراء والخبرات، لذلك المؤسسات المعاصرة تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة وتحقق أهدافهم لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية¹:

1- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشترك أفرادها بمجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

2- المشاركة الأمنية: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعزيز الإبداع الناجح.

3- الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بتوفير شروط الإبداع على مستوى المنظمة وحسب **هارولد لاف** هي²:

- 1- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية.
- 2- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها وهي من صفات المنظمة المبدعة.
- 3- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز.
- 4- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.
- 5- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع.
- 6- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين على تقديم بدائل العمل.
- 7- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

¹ - سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ص 45 .

² - هيثم على حجازي ، إدارة معرفة مدخل نظري ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2005 ، ص 57.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الوظيفي

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعاً هو الإبداع الجذري والإبداع التحسين التدريجي، وفي هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت يصنفان الإبداع إلى ما يلي:¹

أولاً: الإبداع الفني

يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة، والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات، ويحدث في مجال النشاط الأساسي للمنظمة، وعادة ما يتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة السابقة، ومن أمثلتها تطوير منتجات أو خدمات، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج.²

ثانياً: الإبداع التكميلي

هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع.³

ثالثاً: الإبداع الجديد الداخلي

وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد بالسوق.⁴

رابعاً: الإبداع التخصصي

يتعلق هذا الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق ومستوى الطموح دون المطلوب.

خامساً: الإبداع العالمي الجديد

يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي بالأسواق.¹

¹ - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، مرجع سابق ذكره ، ص 109.

² - سيد عيد ، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، معهد العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 08-09 أبريل ، 2008 ، ص 63 .

³ - نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 413.

⁴ - بلال خاف سكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 24 .

المبحث الثالث: نظريات واستراتيجيات الإبداع الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته

يعد موضوع الإبداع الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، حيث سعوا من خلال إسهاماتهم تفسير عملية الإبداع، وكان من نتائج هذا الاهتمام بروز العديد من الإستراتيجيات والأساليب التي من الممكن أن تتبناها المنظمات، وكل ما سبق سيتم التعرض إليه في هذا المبحث بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر فيه وأهم المعوقات التي تعيق عملية الإبداع في المنظمات.

المطلب الأول: نظريات الإبداع الوظيفي

قام عدد من علماء وكتاب الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الوظيفي، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وهذه النظريات هي:

أولاً: نظرية (March and Simon 1958)

حيث فسرت هذه النظرية الإبداع الوظيفي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض إليها المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل، فعملية الإبداع الوظيفي تمر بعدة مراحل هي: تحديد فجوة الأداء، البحث والوعي بالمشكلة، إيجاد البدائل، مرحلة الإبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتيغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية.²

ثانياً: نظرية (Burns and stolker 1961)

حيث أكدوا في هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآني الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، ونمط العضوي الذي يلاءم بيئة العمل سريعة التغير وذلك عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.³

¹ - محمود القابض ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة قيادية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الأردنية ، 1995 ، ص 160 .

² - عمرو جامد ، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والحاصلة معهد العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية 08 أبريل ، 2007 ص 80 .

³ - جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة النشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 19 .

ثالثاً: نظرية (Wilson 1966)

قد بين أن عملية الإبداع الوظيفي من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترض أن نسبة الإبداع الوظيفي في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع الوظيفي بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.¹

رابعاً: نظرية (hanrey and Mill 1970)

قد استفاد مما قدمه كل من (March and Simon) و (Burns and stolker)، فوقع تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول الروتينية أو الإبداعية، لذلك وضعوا أهم أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال الإدراك بالمشكلة، عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي انفعال محتمل التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل المناسب أو البديل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقاً أي الخبرات السابقة واستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية أو العضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، المنافسة، التغيير التكنولوجي، الاتصالات الرسمية، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أكثر إبداعاً لمواجهتها.²

خامساً: نظرية (Hage and Aiken 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية التي تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع الوظيفي، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه وفسرته على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة الخدمات الجديدة، وحددت مراحل الإبداع إلى:

¹ - عمرو حامد ، الإدارة الإبداعية طريق للمستقبل ، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، معهد العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 08 أبريل 2007 ، ص 80 .

² - رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار ، دار رضا للنشر وتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2000 ، ص 28 .

مرحلة الإعداد، مرحلة التقييم، مرحلة التطبيق، أما العوامل المؤثرة في الإبداع هي المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.¹

سادسا: نظرية (zaltman and others)

تنظر هذه النظرية للإبداع الوظيفي كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على النظرية السابقة إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.²

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع الوظيفي

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات، ومن هذه الاستراتيجيات:

أولا: التطوير التنظيمي

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة، إن التطوير التنظيمي يتركز على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

¹ - أحمد بلاني، تنافسية المنظمة وتحديات الاقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 10، 09 مارس 2004 ص 132.

² - عادل بن صالح المنقجاء، علاقة الأنماط الإدارية بمستوى الإبداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية علوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، ص 37.

ثانيا: التخصص الوظيفي

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلتوزيع الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

ثالثا: الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحرير الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي

إن المتمعن في المنظمة يجد أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإبداع الوظيفي فتزيد من فعاليته، وتختلف هذه العوامل وتتعدد، وقد تكون عوامل شخصية أو تنظيمية، وفي ما يلي نعرض أهم هذه العوامل:

أولاً: العوامل الشخصية

حدد **لاو وشاني** مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد المبدع كما يلي¹:

- 1- مستوى عالي من الطاقة.
- 2- مستوى عالي من المثابرة والفضول.
- 3- الحاجة إلى التغيير.
- 4- التوجه الذاتي.
- 5- مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية.

ثانيا: العوامل التنظيمية

من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع نحدد ما يلي²:

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 129_130.

² - حرم حسين، المرجع السابق ذكره، ص 359.

- 1- إستراتيجية المنظمة: يمكن لإستراتيجية المنظمة أن تجعل من الإبداع مصدرا تنافسي تميزها في السوق.
- 2- القيادة والأسلوب في الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقا الإبداع، فالقيادات الإبداعية الإبتكارية في المنظمة تشجع أجواء الإبداع والابتكار وتوحد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب.
- 3- الفريق: أصبحت المنظمات تشجع على استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمعالجة الأخطار.
- 4- ثقافة المنظمة: القيم والمفاهيم والطقوس التي تعطي للمنظمة تميزا معينا في عمل الأشياء.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الإبداع الوظيفي وتمنع استفادة المنظمات منه، ومن هذه المعوقات ما يلي¹:

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون تميز.
- 4- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين .
- 5- عدم قبول المشاركة من قبل العاملين.
- 6- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- 7- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق الصراع السلبي الناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- 8- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- 9- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في السلعة أو الخدمة الحالية.
- 10- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- 11- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء الرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

¹ - جمال خير الله، المرجع السابق ذكره، ص 20 .

المبحث الرابع: علاقة التمكين بالإبداع الوظيفي

يعد التمكين أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية الكوادر البشرية، وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً، وتحفيز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يشعرهم بأنهم أقل تقييداً من الآخرين سيما فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل وبتالي رفع من مستوى إبداعهم الوظيفي، ما يعني ذلك أن التمكين له دور في تحقيق الإبداع الوظيفي للفرد، والذي سنحاول توضيحه في هذا المبحث من خلال دراسة علاقة كل من تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل والتحفيز بالإبداع الوظيفي.

المطلب الأول: علاقة تفويض السلطة بالإبداع الوظيفي

التفويض هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين لتسهيل عملة التنفيذ، لذلك فإن تفويض السلطة لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، كذلك فإن التفويض عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض من أجلها، فتفويض السلطة ممكن أن تساهم في الإبداع الوظيفي من خلال ما يلي¹:

1- تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية و الابتكارية، فعند تفويض القيام بواجبات معينة إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية، ويكون للتفويض كعملية إدارية القدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها مما يساعد على إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.

2- تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي تخفيض في قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستعمال في الآلات وكذلك الأفراد والأجور، مما يساهم ذلك في تحقيق الإبداع الوظيفي.

3- إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة وهو بهذا يعبر عن الحاجة التي يسعى الأفراد إلى إشباعها بالواجبات عن طريق الاعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على عاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم وأن الفرد هو عضو فعال في بيئة عمله وبالتالي تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء العمل الوظيفي مما يساهم في تحقيق الإبداع الوظيفي.

¹ - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بالإبداع الوظيفي

إن رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي للعاملين في المؤسسات، هو الهدف لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة، إضافة إلى ربط التدريب بالإبداعات الوظيفية المستقبلية للعاملين، وهو الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العامل بتلك المؤسسات.

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه، والتدريب على حسب استعداد الشخص لأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أشخاص دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب يساعده في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم تدريبه عليها كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والإقناع، فالتدريب إذاً يمكن أن يساهم في الإبداع الوظيفي من خلال ما يلي¹:

- 1- ترسيخ أهمية قيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة الإبداع الوظيفي للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة للنهوض والارتقاء بالمنظمة، ولذلك فإن التدريب موجه للعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وضمن الحد الأدنى المقبول للإبداع الوظيفي.
- 2- يلزم الإبداع الوظيفي الموظفين المستهترين إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الإيجابية بدلاً من السلبية مما يساعد في تنمية إبداعهم الوظيفي.
- 3- إن المؤسسات الحديثة مسئولة عن رفع مستوى موظفيها مهنيًا ومن ثم تطوير إبداعهم الوظيفي، فمراكز التعليم من جامعات ومراكز التكوين المهني لا تستطيع أن تخرج الموظفين القادرين على العمل الفوري في المجالات الاقتصادية المختلفة، ذلك أن بعض المهارات غير قابلة للتعلم إلا في إطار التدريب داخل المؤسسة.
- 4- إن نشاط التدريب يهدف إلى إحداث تغيير ملموس في مهارات الموظفين بما يحقق أهداف إبداعهم الوظيفي فهو موجود لضمان مصالحها.
- 5- يختلف الموظفون عن بعضهم البعض داخل المستوى الواحد في الخلفية، القدرة، الاستعداد والخبرة لذلك الإبداع الوظيفي لا بد أن يراعي هذه الفروقات والاختلافات الفردية.

¹ - المرجع سابق، ص، 113 .

6- التدريب يتم من خلال التعلم، والتعلم يهدف إلى إحداث التغيير في سلوك الموظف الذي يكون قادرا على إحداث الإبداع الوظيفي.

المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بالإبداع الوظيفي

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتميزون بالمهارات المتكاملة فيما بينهم، ولديهم أهداف مشتركة وغرض واحد، ويتم إنشائه داخل المنظمات بغرض تحقيق هدف محدد أو مهمة معينة تتطلب التنسيق والتكامل بين أفراد الفريق والتي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، لذا فهو يحظى بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات وطرق وكيفية الوصول نحو الأهداف، وتبرز العلاقة بينه وبين الإبداع الوظيفي كما يلي¹:

1- من الميزات الأساسية لفريق العمل هو التعاون المشترك بين أعضاء الفريق والرغبة في العمل سويا، ومساندة بعضهم البعض وتقليل المنافسة الفردية بغرض إنجاح المهمة المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد إبداعهم الوظيفي.

2- إن فرق العمل تشجع المبادرات، وتقدم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات والمواهب الذاتية لدى الأفراد، وبالتالي المساعدة في تنمية إبداعهم.

3- قيام المسؤولين بتجسيد فرق العمل من خلال نشر ودعم ثقافة التعاون الوظيفي الجماعي على جمع ومعالجة المعلومات وتوزيعها قصد استفادة الجميع منها وبالتالي تنمية إبداعهم الوظيفية.

4- يمثل التعاون بين أعضاء المجموعة الميزة الأساسية لفريق العمل، حيث يرغب أعضاء المجموعة في العمل معا.

المطلب الرابع: علاقة الاتصال الفعال بالإبداع الوظيفي

يعد الاتصال وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادل الأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها، لذا يمكنه التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين من خلال توجيه جهودهم، ورفع الروح المعنوية وتقوية شعورهم بالانتماء، وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة والمفيدة التي تساعد على تحسين إبداعهم الوظيفي، كما يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف، والتي تؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وبالتالي تحقق نتائج إيجابية على صعيد المؤسسة والفرد من خلال تطوير إبداعه الوظيفي².

¹-عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية للنشر وتوزيع ، عمان ، 2004، ص 293 .

²- العيمان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر وتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 280 .

المطلب الخامس: علاقة التحفيز بالإبداع الوظيفي

يعتبر التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية وكذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان ومما يساهم في الإبداع الوظيفي كما يلي¹:

- 1- دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت يساهم في تحقيق وتنمية الإبداع الوظيفي.
- 2- قبول وجود أخطاء من طرف الرؤساء يساعد المبدع في تطوير إبداعه الوظيفي.
- 3- اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المتقدمة من المرؤوسين يساعد في اكتشاف مبدعين جدد.
- 4- الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين مما يساعد في تحقيق الإبداع الوظيفي.

¹ - المرجع سابق ، ص280.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح مفهوم الإبداع الوظيفي، بحيث يعتبر الإبداع أحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة حيث لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، وإنما يجب أن يكون الإبداع سمة مميزة لها، فمن ينشد النجاح في المستقبل لابد أن يمتلك رؤية يتميز بها عن منافسيه من خلال فكر مبدع له قيمته وأثره، وكذلك أهميته بالنسبة للمنظمات وعناصره ومستوياته والمراحل بالإضافة إلى عوامل المؤثرة فيه ، وفي هذا الفصل لقد تعرفنا كيف يؤثر التمكين الإداري بمختلف أبعاده على الإبداع الوظيفي من الناحية النظرية والدراسات التي جاءت لتدرس المتغيرين و العلاقة بينهما.

ومهما تكن النتيجة التي توصلنا إليها فتبقى مجردة ما لم تطبق في الميدان،لذا سنعمل في الفصل الموالي على توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير

نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سيتم خلال هذا الفصل محاولة إسقاط أهم جوانبه على الواقع العملي، وذلك بأحد المؤسسات العمومية والمتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وبناء على ذلك، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل أبعاد متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخية عن مؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة ووضعيتها الحالية، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعمل على علاج الجوّاري أي تقريب مكان العلاج للمواطن.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على طول الطريق الوطني رقم 03- المؤدي إلى بلدية سيدي عمران، يحدها شمالا بلدية تندلة، وجنوبا بلدية عين شوشة، وشرقا بلدية المغير، وغربا بلدية أولاد جلال.

تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة بمرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في: 2007/05/19، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وكان تاريخ الاستقلال المالي في: 2008/01/01.

كانت عيادة متعددة الخدمات تابعة للقطاع الصحي بالمغير تغطي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة مساحة 3442 وهي تشمل أربع بلديات:

- بلدية جامعة.

- بلدية سيدي عمران.

- بلدية تندلة.

- بلدية المرارة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والوظائف المختلفة، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فهو يضم:

1- مدير المؤسسة : هو المشرف على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة، وهو الممثل و المسؤول على مستوى مديرية الصحة، وتخول إليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر.

2- نيابة المديرية المكلف بالمصالح الصحية: وهو المسؤول الأول على جميع المصالح الصحية أمام مدير المؤسسة. ويتفرع عن هذه المصلحة ما يلي:

- مصلحة الاستعجالات.
- المصالح الإستشفائية.
- مصلحة المخبر.
- مصلحة الأشعة.
- مكتب الدخول.

3- نيابة المديرية المكلفة بالموارد البشرية: وهي تشرف على العمال بجميع الفئات خلال القيام بالمهام اليومية من ترقية، زيادة الأجر، الخصم، منح التعويضات.

4- نيابة المديرية المكلفة بالمالية والوسائل: وهو المسؤول على جميع المصالح الاقتصادية بما فيها (المخازن العامة، المواد الغذائية، مصلحة الأمن والوقاية، ومصلحة المحاسبة). ويعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسيير المعاملات المحاسبية.

5- نيابة المديرية المكلفة بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة: وهو المسؤول على مصلحة الجرد، الصيانة، ويعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يستعرض هذا المبحث ما تم استخدامه من أساليب إحصائية وصفية تم تطبيقها أثناء تحليل آراء و تصورات عينة الدراسة بشأن العبارات الواردة بالاستبيان، والتي تم توزيعها بغرض جمع بيانات تفيد أغراض البحث، والتي تم تصميمها أيضا استنادا للأهداف الموضوعية والفرضيات المطروحة، وذلك من خلال عرض ما تم استخدامه من التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذا الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تقديم شرح تفصيلي ملائم لملامح مجتمع الدراسة من خلال مجموعة من المتغيرات الوظيفية والشخصية للأفراد المشمولين بالدراسة وكذا تصوراتهم تجاه الأسئلة المطروحة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض نتائج البيانات فيما يتعلق بمجموعة الخصائص المرتبطة بالأفراد المشمولين بالدراسة العاملين الإداريين، وتشمل هذه المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة وحدة الوادي، والبالغ عددهم حسب آخر الإحصاءات المبينة في سجلات المؤسسة 100 إطارا في المستويات الإدارية المختلفة من أصل 400 عامل في المؤسسة العمومية للصحة، ولقد تم تحديد مجتمع البحث في هذا المراتب لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية ومن أصحاب الخبرة يتطلب منهم الإبداع، ولكونهم

أصحاب القرار في رسم الإستراتيجيات بالإضافة إلى إطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في المؤسسة، و قد تم توزيع 60 استبانة، لكن تم استرجاع 59 استبانة.

ثانيا : عينة الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر عينة الدراسة هي مرحلة مهمة من البحث، ولقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية المتمثلة في الإطارات العاملين من مختلف الوظائف والفروع بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في جامعة وحدة الوادي حتى تكون النتائج ذات مصداقية.

ولقد تم تحديد حجم العينة الذي يسمح بتقديم عددا كافيا من العناصر لتمثيل مجتمع البحث المستهدف والإجابة على أسئلة الدراسة، والقاعدة العامة في اختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث الذي يتكون من بعض المئات هو أخذ إجمالا 10% من مجتمع البحث، كما يجب أن لا يقل حجم العينة من عشرة أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، فمثلا في الدراسة الحالية يوجد خمس متغيرات في النموذج، لذلك يجب أن يفوق حجم العينة 50 مفردة .

ولأنه كلما كبر حجم العينة ازدادت تكلفة الحصول على البيانات المطلوبة من الأفراد العينة، ولأنه حجم العينة يجب أن يتلاءم مع درجة الدقة والثقة ومدى تباين مجتمع الدراسة ، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية.

ثالثا: الوصف الإحصائي

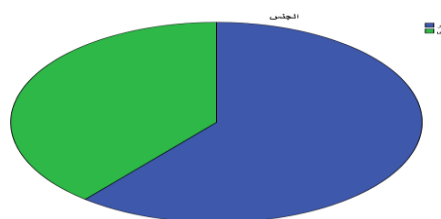
1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	36	61,0
أنثى	23	39,0
المجموع	59	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS . V20

الشكل رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS . V20.

تشير النتائج الواردة في الجدول (02) و الشكل (01) إلى أن نسبة الذكور قد بلغت 61,0% من أفراد عينة الدراسة ، في حين أن نسبة 39,0 % كانت من الإناث، و بالتالي فإن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور .

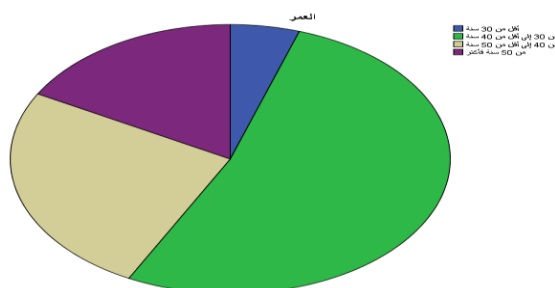
02- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
5,1	3	أقل من 30 سنة
52,5	31	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25,4	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة
16,9	10	من 50 سنة فأكثر
% 100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20 .

من الجدول رقم (03) والشكل رقم (02) يتضح أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 52,5%، تليها الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 25,4%، ثم الفئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 16,9%، فيما كانت فئة أقل من 30 سنة هي الفئة الأقل تكرارا بنسبة 5,1% ، و عليه نستنتج بأن غالبية المبحوثين من الفئة الشابة.

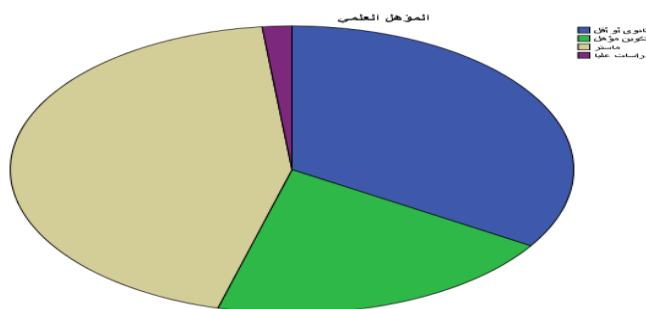
03- توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
ثانوي أو أقل	20	33,9
تكوين مؤهل	12	20,3
ماستر	26	44,1
دراسات عليا	1	1,7
المجموع	60	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20.

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20.

من خلال الجدول (04) والشكل (03) الخاص بالمؤهل العلمي، كانت أكبر نسبة هي لفئة الماستر بنسبة 44,1 % من عينة الدراسة، تليها فئة ثانوي بنسبة 33,9 % ، أما فئة تكوين مؤهل فكانت بنسبة 20,3 % والدراسات العليا فكانت الفئة الأخيرة بنسبة 1,7 % من عينة الدراسة.

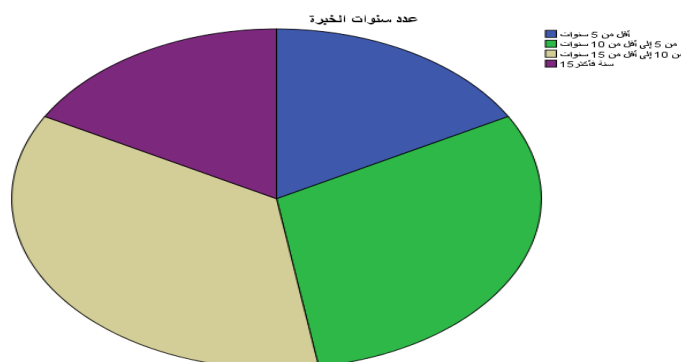
04- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	10	16,9
من 5 إلى 10 سنوات	18	30,5
من 10 إلى 15 سنة	21	35,6
من 15 سنة فأكثر	10	16,9
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20.

الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20.

تشير النتائج الواردة في الجدول (05) و الشكل (04) أن الفئة التي خبرتها واقعة في المجال من (10 إلى 15 سنة) يمثلون النسبة الأكبر بنسبة 35.6%، تليهما الفئة التي خبرتها واقعة في المجال من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 30.5%، ثم تليها الفئة التي خبرتها واقعة في المجال أقل من 5 سنوات ومن 15 سنة فأكثر بنفس النسبة والتي بلغت 16.9%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً : أداة الدراسة

استخدمنا في هذه الدراسة استبانة مكونة من قسمين رئيسيين (أنظر الملحق رقم (02)) هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية و هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني : ويشمل محاور الدراسة و يتكون من (40) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين هما :

➤ الجزء الأول : يتعلق بفقرات التمكين الإداري، وهناك أربعة أبعاد تم الاعتماد عليها من أجل وضع فقرات الاستبانة وتتكون من (18) عبارة :

– بعد تفويض السلطة: من العبارة (1) إلى العبارة رقم (4).

– بعد التدريب: من العبارة (5) إلى العبارة (8) .

– بعد التحفيز: من العبارة (9) إلى العبارة (12) .

– الاتصال الفعال: من العبارة (13) إلى العبارة (15).

– بعد فرق العمل: من العبارة (16) إلى العبارة (20).

➤ الجزء الثاني : يتعلق بفقرات الإبداع الوظيفي، وهناك أربعة أبعاد تم الاعتماد عليها من أجل وضع فقرات الاستبانة وتتكون من (20) عبارة:

- بعد الحساسية للمشكلات: من العبارة (1) إلى العبارة رقم (4).
- بعد الأصالة: من العبارة (5) إلى العبارة (8).
- بعد الطلاقة: من العبارة (9) إلى العبارة (12).
- بعد المرونة: من العبارة (13) إلى العبارة (16).
- بعد قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: من العبارة (17) إلى العبارة (20).

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Package for social science statistical**) الإصدار 19 في معالجة البيانات الإحصائية، و قد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة:

1- مقياس ليكارت الخماسي: و يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات الخمس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة.

ويحسب المدى الذي يحدد الأهمية النسبية لكل عبارة بالعلاقة التالية:

المدى = أكبر قيمة في مقياس ليكارت - أقل قيمة في مقياس ليكارت.

طول الفئة = المدى / 3 . و منه طول الفئة = $(5-1) / 3 = 1,33$. و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي " 1 " ، وبالتالي فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها كالآتي:

الجدول رقم 07: يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3,67	3,66 - 2,33	2,32 - 1

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- معامل الثبات Alpha Cronbach : لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يكون محصورا بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمته مرتفعة فإن ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحية وملائمة الاستبيان لأغراض الدراسة، و يكون معامل الثبات مقبولا ابتداء من (0,6).

3- معامل الصدق : الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

4- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة والتي كانت في الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)

5- المتوسطات الحسابية: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور التمكين الإداري والإبداع الوظيفي حسب أعلى متوسط حسابي.

6- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاورها ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل.

7- معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف،

أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن ذلك يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

8- تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية: التمكين وأبعاده(تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على المتغير التابع وهو الإبداع الوظيفي.

9- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirno: للتحقق من أن البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات ، ولهذا الغرض فقد أشارت نتائج الاختبار إلى أن جميع البيانات التي تم تجميعها لكافة متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية التوزيع الطبيعي .

10- اختبار معامل الالتواء (Skewenes) ومعامل التفلطح (Kintosis): للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل Alpha Cronbach، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات - كما ذكرنا سابقاً - وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,799	0,894	20	التمكين
0.328	0,573	4	تفويض السلطة
0,383	0,619	4	فرق العمل
0,678	0,824	4	الاتصال الفعال
0,799	0,894	4	التدريب
0,556	0,746	4	التحفيز
0,744	0,863	20	الإبداع الوظيفي
0,349	0,591	4	الحساسية للمشكلات
0,576	0,759	4	الأصالة
0.338	0,582	4	الطلاقة
0,582	0,763	4	المرونة
0,553	0,744	4	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته
0,842	0,918	40	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنَّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت قيمته بين (0,573-0,894) وهي معاملات ثبات مرتفعة نسبياً، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة (0.918) وهو معامل ثبات مرتفع. وبذلك يكون قد تمَّ التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

من أجل اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تمَّ حساب قيمة معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والبيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لكل الأبعاد محصورة بين $[-3, 3]$ ، وقيمة معامل التفلطح لكل الأبعاد محصورة بين $[-7, 7]$. والجدول الموالي يوضِّح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح):

الجدول رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

معامل الالتواء Skewnes	معامل التفلطح Kurtosis	محاور الاستبيان
-0,373	-0,309	تفويض السلطة
-0,456	-0,438	التحفيز
-0,389	-0,593	التدريب
-0,578	0,019	الاتصال الفعال
-0,156	-0,674	فرق العمل
-0,612	1,026	التمكين الإداري
-0,299	-0,303	الحساسية للمشكلات
0,298	0.722	الأصالة
-0,206	-0.110	المرونة
-0,562	0.430	الطلاقة
-0.130	0,354	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته
-0,347	-0,428	الإبداع الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ نتائج الاختبار تبين أن قيمة معامل الالتواء (Skewnes) لجميع متغيرات الدراسة تقع في المجال $[-3, 3]$ ، وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) تقع في المجال $[-7, 7]$ ، ممَّا يشير إلى أنَّ متغيرات الدراسة تتوزع توزيعًا طبيعيًا.

المبحث الثالث: تحليل أبعاد متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: تحليل أبعاد التمكين

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد التمكين الإداري

الرقم	أبعاد التمكين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
أولاً: تفويض السلطة				
		3.9915	0.47335	مرتفع
1	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.86	1.152	مرتفع
2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.95	0.797	مرتفع
3	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	4.15	0.519	مرتفع
4	منح السلطات الكافية لانجاز المهام	4.00	0.788	مرتفع
ثانياً: التدريب				
		3,6780	0,65825	مرتفع
5	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.93	0.785	مرتفع
6	تشجيع المؤسسة الأفراد على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.41	1.069	متوسط
7	توفر المؤسسة لي دورات تدريبية لتطوير معارفي	3.68	1.025	مرتفع
8	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل	3.69	0.951	مرتفع
ثالثاً: تحفيز				
		3,4153	0,82604	متوسط
9	تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل	2.98	1.167	متوسط
10	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة	3.76	0.751	مرتفع
11	تعد كفاءة العاملين معيار مهما في نظام الترقيات	3.56	1.005	متوسط
12	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع جهود التي ابذلها في العمل	3.36	1.110	متوسط

متوسط	1,03294	3,0551	رابعاً: الفرق العمل
متوسط	1.157	2.85	13 تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل
متوسط	1.111	3.15	14 تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من أداء الفردي
متوسط	1.195	3.05	15 تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
متوسط	1.275	3.17	16 تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل
متوسط	0,80286	3,4703	خامساً: الاتصال الفعال
متوسط	1.027	3.34	17 توجد قنوات اتصال بين المستويات التنظيمية للحصول على معلومات
متوسط	0.933	3.56	18 تتميز الإجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح
مرتفع	1.076	3.75	19 يوجد نظام المعلومات يوفر المعلومة بشكل سريع
متوسط	1.208	3.24	20 مهارات الاتصال لدى العاملين عالية، تسهم في تسهيل إنجاز المهام
متوسط	0.58885	3,5220	التمكين الإداري بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابيات أفراد عينة الدراسة اتجاه التمكين الإداري هو 3,5220 الذي يقع في الفئة الثالثة، وهي تشير إلى مستوى متوسط، وقد جاءت أبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي:

أولاً: تفويض السلطة: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.99)، وهو ما يدل على نسبة قبول مرتفعة لأنه ينتمي إلى الفئة [3,67-5]، وهذا ما يعني أن الرؤساء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يدركون أهمية تفويض السلطة للعاملين الإداريين في المؤسسة، حيث يقومون بتفويض سلطاتهم للموظفين، أما الانحراف المعياري فقد قدر ب (0.47)، وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

ثانيا: التدريب: نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن بعد "التدريب" جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.67)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، لأنه ينتمي إلى الفئة [5-3,67]، وهذا ما يدل على أن مستوى التدريب بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يمارس بمستوى مرتفع من طرف العاملين الإداريين، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.65) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد .

ثالثا: الاتصال الفعال: يتضح من الجدول رقم (11) أن بعد "الاتصال الفعال" جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.47)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل على أن مستوى بعد الاتصال الفعال يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.80) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد .

رابعا: التحفيز: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.41)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل على أن مستوى بعد التحفيز يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وذلك لأن سياسة التحفيز المتبعة تحظى بقبول متوسط من طرف العاملين الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.82) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد .

خامسا: فرق العمل: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "فرق العمل" جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.05)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] وهذا ما يدل على أن مستوى بعد فرق العمل يمارس بمستوى متوسط في مؤسسة للصحة الجوارية، وذلك لأن سياسة فرق العمل المتبعة تحظى بقبول متوسط من طرف العاملين الإداريين في المؤسسة، أما الانحراف المعياري فقدر ب (1.03)، وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد .

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير المستقل التمكين الإداري يمارس بمستوى متوسط بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، بحيث كان المتوسط الحسابي 3,52 ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب 0,58 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي تقارب وجهات نظرهم حول عبارات التمكين الإداري.

المطلب الثاني : تحليل أبعاد الإبداع الوظيفي

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد الإبداع الوظيفي

الرقم	أبعاد الإبداع الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
أولاً: الحساسية للمشكلات				
متوسط		3.3432	0.76690	متوسط
1	بإمكاني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل.	2.76	1.179	متوسط
2	أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.59	1.131	متوسط
3	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.44	1.178	متوسط
4	أحاول التوصل إلى حل أي مشكلة قد تواجهني أثناء أداء عملي.	3.58	1.086	متوسط
ثانياً : الأصالة				
متوسط		3.0042	0.89478	متوسط
5	أحرص على إنجاز ما يسند إلى من مهام بأسلوب عمل جديد.	2.85	1.186	متوسط
6	أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.	3.29	1.204	متوسط
7	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل	3.14	1.152	متوسط
8	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق إليها أحد.	2.75	1.154	متوسط
ثالثاً : الطلاقة				
متوسط		2.9746	0.68496	متوسط
9	أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل.	3.85	1.127	مرتفع
10	أستطيع التصريح برأي حتى ولو كان مخالفاً للرأي الرئيسي في العمل.	3.29	1.218	متوسط
11	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	2.71	1.130	متوسط
12	تتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	3.05	1.151	متوسط
رابعاً: المرونة				
متوسط		3.1441	0.84103	متوسط
13	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها.	3.36	1.126	متوسط
14	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لأداء العمل.	2.85	1.172	مرتفع

15	يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته.	3.14	0.991	متوسط
16	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	3.24	1.104	متوسط
خامساً: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته				
17	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل.	3.15	1.172	متوسط
18	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف	3.95	0.860	مرتفع
19	يمكنني بذل المزيد من الجهد في العمل إذا تطلب إنجاز وقت أطول.	3.46	1.119	متوسط
20	أبذل المزيد من الجهد في العمل حتى أجد حل للمشكل.	3.98	0.991	مرتفع
	الإبداع الوظيفي بشكل عام	3.2203	0.59314	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع الإبداع الوظيفي كان بمستوى متوسط، حيث كانت المتوسط الحسابي 3.22 ينتمي إلى الفئة [2,33-3,66] ، وقد كان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0,59 وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة وبالتالي تقارب وجهات نظرهم حول عبارات الإبداع الوظيفي، وقد جاءت أبعاد هذا المتغير كما يلي:

أولاً: الحساسية للمشكلات: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن بعد " الحساسية للمشكلات " جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0,76) ، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [2,33-3,66]، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على قدرة العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها، وملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها الأفراد الآخرون في العمل، الشيء الذي يدفعهم نحو الإحساس بالحاجة إلى التغيير أو إلى تقديم أفكار ومقترحات جديدة، والواقع أن الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الإبداع وعليه تحتاج هذه القدرة إلى مزيد من التنمية والتطوير من قبل القيادات.

ثانياً: الأصالة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن بعد "الأصالة " جاء بالمركز الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0,89) ، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [2,33-3,66]، وهذا ما يدل بأن العاملين يحاولون تطبيق

طرق ووسائل جديدة لحل مشكلات العمل التي يواجهونها، وأنهم سيتعدون عن استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات فتكون الأفكار التي يولدونها جديدة، وهذا ما يتطابق مع المؤسسة العمومية للصحة الجوية بجامعة وتوجهها نحو التغيير والتطوير وتجسيد العديد من البرامج التنموية التي جاءت وليدة الأفكار ومقترحات العديد من الأفراد المبدعين فيها.

ثالثا: الطلاقة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن بعد "الطلاقة" جاء بالمركز الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2,97) وانحراف معياري (0,68)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل على العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية بجامعة وحدة الوادي يملكون مهارات فائقة في النقاش والحوار متى تطلب العمل ذلك، كما يملكون أيضا القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، بمعنى أنهم على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة توليد الأفكار وتقديم أكبر عدد ممكن منها.

رابعا: المرونة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن بعد "المرونة" جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.84)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، مما يدل على قدرة العاملين على تقديم أفكار متنوعة وغير متوقعة لأداء نفس العمل، وكذا قدرتهم على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلات من أبعاد مختلفة، بمعنى أن العامل لا يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول بل لديه القدرة على التفكير في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.

خامسا: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن بعد " قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته " جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0,78)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، مما يدل على أن العاملين يدركون الوضع ويملكون القدرة على تجاوزه بقدرتهم على مواصلة تنفيذ العمل وتجاوز كل ما يرتبط به من معيقات والمثابرة على بذل المزيد من الجهد اللازم، وكذا الاستمرار في العمل مهما تطلب من وقت دون التوقف أو التخلي عنه، بما يكفل التطبيق الناجح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب،

التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.892	1	6.892	29.073	0.000
الخطأ	13.513	57	0.237		
المجموع	20.406	58			

F الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بدرجتي حرية (1، 57) = 4.084.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة (29.073) أكبر من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين الإداري على

الإبداع الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.158	0.388	-	2.989	0.004
التمكين الإداري	0.585	0.109	0.581	5.392	0.000
معامل الارتباط R	0.581				
معامل التحديد R ²	0.338				
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (14) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) إذ بلغت T المحسوبة (5.392) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.581) وهي تشير إلى أنَّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (التمكين الإداري، الإبداع الوظيفي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R² (0.338) إلى أنَّ التمكين الإداري يفسر ما نسبته (33.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي.
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.585) إلى أنَّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة التمكين الإداري يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع الوظيفي بقيمة (0.585).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.768	1	0.768	2.231	0.141
الخطأ	19.637	57	0.345		
المجموع	20.406	58			

F الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بدرجتي حرية (1، 57) = 4.084.

معامل الارتباط $R = 0.194$.

معامل التحديد $R^2 = 0.021$.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة (2.231) أقل من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.141) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على عدم وجود أثر لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_{01})، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة

الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.234	1	5.234	19.662	0.000
الخطأ	15.172	57	0.266		
المجموع	20.406	58			

F الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بدرجتي حرية (1، 57) = 4.084.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة (19.662) أكبر من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد أثر للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب على الإبداع الوظيفي، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب على الإبداع الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	2.332	0.211	-	11.035	0.000
التدريب	0.291	0.066	0.506	4.434	0.000
معامل الارتباط R	0.506				
معامل التحديد R ²	0.256				
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (17) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) إذ بلغت T المحسوبة (4.434) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
 - بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.506) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (التدريب، الإبداع الوظيفي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.256) إلى أن التدريب يفسر ما نسبته (25.60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي.
 - تشير قيمة معامل الانحدار B (0.291) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في التدريب يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع الوظيفي بقيمة (0.291).
- وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H_{02})، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.665	1	6.665	27.650	0.000
الخطأ	13.740	57	0.241		
المجموع	20.406	58			

F الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بدرجتي حرية (1، 57) = 4.084.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة (27.650) أكبر من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على الإبداع الوظيفي، كما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على الإبداع الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.755	0.286	-	6.139	0.000
التحفيز	0.422	0.080	0.572	5.258	0.000
معامل الارتباط R	0.572				
معامل التحديد R ²	0.327				
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (19) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) إذ بلغت T المحسوبة (5.258) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.572) وهي تشير إلى أنَّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (التحفيز، الإبداع الوظيفي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R² (0.327) إلى أنَّ التحفيز يفسر ما نسبته (32.70%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي.
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.422) إلى أنَّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في التحفيز يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع الوظيفي بقيمة (0.422).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H03)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.604	1	1.604	4.863	0.031
الخطأ	18.802	57	0.330		
المجموع	20.406	58			

F الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بدرجتي حرية (1، 57) = 4.084.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة (4.863) أكبر من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.031) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد أثر لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

وتأسيسًا على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فرق العمل على الإبداع الوظيفي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فرق العمل على الإبداع الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	2.291	0.428	-	5.354	0.000
فرق العمل	0.253	0.115	0.280	2.205	0.031
معامل الارتباط R	0.280				
معامل التحديد R ²	0.079				
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (فرق العمل) على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) إذ بلغت T المحسوبة (2.205) بمستوى دلالة (0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
 - بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.280) وهي تشير إلى أنَّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (فرق العمل، الإبداع الوظيفي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R² (0.079) إلى أنَّ فرق العمل تفسر ما نسبته (7.90%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي.
 - تشير قيمة معامل الانحدار B (0.253) إلى أنَّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في فرق العمل يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع الوظيفي بقيمة (0.253).
- وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H04)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي

البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.131	1	6.131	24.480	0.000
الخطأ	14.275	57	0.250		
المجموع	20.406	58			

F الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بدرجتي حرية (1، 57) = 4.084.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة (24.480) أكبر من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه يوجد أثر للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي، كما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.876	0.279	-	6.715	0.000
الاتصال الفعال	0.394	0.080	0.548	4.948	0.000
معامل الارتباط R	0.548				
معامل التحديد R^2	0.300				
المتغير التابع	الإبداع الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (23) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل (الاتصال الفعال) على المتغير التابع (الإبداع الوظيفي) إذ بلغت T المحسوبة (4.948) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
 - بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.548) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الاتصال الفعال، الإبداع الوظيفي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.300) إلى أن الاتصال الفعال يفسر ما نسبته (30.00%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي.
 - تشير قيمة معامل الانحدار B (0.394) إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع الوظيفي بقيمة (0.394).
- وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (H_{05})، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بجامعة وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها.

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نصَّ على: ما هو مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة - وحدة الوادي، أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات العاملين حول التمكين الإداري لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كان متوسطاً حيث بلغ (3,52) وبانحراف معياري (0,58)، أما على مستوى أبعاد التمكين الإداري فهي على النحو التالي:

لقد احتل بعد تفويض السلطة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.99)، وهو ما يدل على نسبة قبول مرتفعة لأنه ينتمي إلى الفئة [3,67-5]، وهذا ما يعني أن الرؤساء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يدركون أهمية تفويض السلطة للعاملين الإداريين في المؤسسة، حيث يقومون بتفويض سلطاتهم للموظفين، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.47)، وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وقد احتل **بعد التدريب** المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.67)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,67-5]، وهذا ما يدل على أن التدريب بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يمارس بمستوى مرتفع من طرف العاملين الإداريين و أن تحديد الاحتياجات ووضع برامج تدريبية واضحة وإتاحة فرص التعلم الفردي والجماعي من قبل إدارة المؤسسة، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.65) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

وقد احتل **بعد الاتصال الفعال** المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.47)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل على أن بعد الاتصال الفعال يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وإنها تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما يسهل الاتصال بين الوحدات الإدارية بشكل يسمح النفاذ للمعلومات في الوقت المناسب، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.80) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

أما **بعد التحفيز** فلقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.41)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل على أن بعد التحفيز يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وهذا من خلال تقدير جهود العاملين من قبل الإدارة وعملها على وضع برنامج للمكافآت والتعويضات يكون عادل وموضوعي، وأن سياسة التحفيز المتبعة تحضى بقبول متوسط من طرف العاملين الإداريين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.82) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

ولقد احتل **بعد فرق العمل** المرتبة الخامسة والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.05)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33] وهذا ما يدل على أن بعد فرق العمل يمارس بمستوى متوسط في مؤسسة للصحة الجوارية وهذا من خلال تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي المهادف بين الأفراد والجماعات ودعمها للتعاون بين مختلف تشكيلات العمل بما يسمح بنقل وتبادل الخبرات والمعارف وتكامل المهارات. وذلك لأن سياسة فرق العمل المتبعة تحضى بقبول متوسط من طرف العاملين الإداريين في المؤسسة، أما الانحراف المعياري فقدر ب (1.03) وهو ما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصَّ على: ما هو مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي، أنَّ قيم متوسط إجابات العاملين لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلغ (2.936) وبانحراف معياري (0.911)، كما تبين أنَّ هناك مستوى متوسط لمختلف أبعاده: الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلاته، حيث كانت قيم المتوسطات تقع ضمن المجال [2.34-3.67].

وقد احتل بعد قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0,78)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [2,33-3,66]، مما يدل على أن العاملين يدركون الوضع ويملكون القدرة على تجاوزه بقدرتهم على مواصلة تنفيذ العمل وتجاوز كل ما يرتبط به من معيقات والمثابرة على بذل المزيد من الجهد اللازم، وكذا الاستمرار في العمل مهما تطلب من وقت دون التوقف أو تخلي عنه، بما يكفل التطبيق الناجح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

وقد احتل بعد الحساسية للمشكلات المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0,76)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [2,33-3,66]، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على قدرة العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها، وملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها الأفراد الآخرون في العمل، الشيء الذي يدفعهم نحو الإحساس بالحاجة إلى التغيير أو إلى تقديم أفكار ومقترحات جديدة، والواقع أن الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الإبداع وعليه تحتاج هذه القدرة إلى مزيد من التنمية والتطوير من قبل القيادات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

وقد احتل بعد المرونة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.84)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [2,33-3,66]، مما يدل على قدرة العاملين على تقديم أفكار متنوعة وغير متوقعة لأداء نفس العمل، وكذا قدرتهم على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلات من أبعاد مختلفة، بمعنى أن العامل لا يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول بل لديه القدرة على التفكير في حل مشكلات العمل بطرق مختلفة.

وقد احتل بعد الأصالة المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0,89)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل بأن العاملين يحاولون تطبيق طرق ووسائل جديدة لحل مشكلات العمل التي يواجهونها، وأنهم يبتعدون عن استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات فتكون الأفكار التي يولدونها جديدة، وهذا ما يتطابق مع المؤسسة الجوارية للصحة وتوجهها نحو التغيير والتطوير وتحسيد العديد من البرامج التنموية التي جاءت وليدة الأفكار ومقترحات العديد من الأفراد المبدعين فيها.

وقد احتل بعد الطلاقة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2,97) وانحراف معياري (0,68)، وهو ما يشير إلى نسبة قبول متوسطة، لأنه ينتمي إلى الفئة [3,66-2,33]، وهذا ما يدل على العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي يمتلكون مهارات فائقة في النقاش والحوار متى تطلب العمل ذلك، كما يملكون أيضا قدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، بمعنى أنهم على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة توليد الأفكار وتقديم أكبر عدد ممكن منها.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية وفروعها

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي نصّت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05)، في ضوء استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.073) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وأشارت قيمة معامل الارتباط R (0.581) إلى أنّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (التمكين الإداري، الإبداع الوظيفي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R^2 (0.338) إلى أنّ التمكين الإداري يفسر ما نسبته (33.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي، وأشارت قيمة معامل الانحدار B (0.585) إلى أنّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة التمكين الإداري يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع الوظيفي بقيمة (0.585).

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود أثر معنوي لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.231) وهي أقل من قيمة F الجدولية (4.084) ومستوى الدلالة المحسوب (0.141) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_{01})، والتي نصت على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير ذلك لوجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين بعد تفويض السلطة والإبداع الوظيفي حيث بلغت قيمة $R(0.194)$.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية أكدت نتائج اختبارها على وجود أثر معنوي للتدريب على الإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين بعد التدريب والإبداع الوظيفي، وقد نفسر ذلك إلى حرص إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة وتوفير الدورات التدريبية والتكوينية لفائدة موظفيها حيث أظهرت نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة خاضوا على الأقل دورة تدريبية واحدة وهذا بالتأكيد ما أسهم في إكساب العاملين مهارات وقدرات جديدة وعزز من مهاراتهم وإمكاناتهم بما يمكنهم من تطوير أنفسهم وقدراتهم في ابتكار وسائل وطرق جديدة لإنجاز مهامهم ما يعزز الإبداع في المؤسسة.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

وقد أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر معنوي لبعده التحفيز على الإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك وجود ارتباط موجب وقوى بين التحفيز والإبداع الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على تقدير والاعتراف بالجهود المبذولة من طرف موظفيها ويظهر ذلك في أغلب أفراد العينة نالوا على أقل ترقية واحدة بل هناك من نال أكثر من 3 ترقية، وكذلك من خلال سعي إدارة المؤسسة إلى ضمان نظام عادل للمكافآت ما يعزز من قدرات الموظفين واعتزازهم بعملهم ما يجعل لديهم حساسية للمشكلات واستجابة لحلها وابتكار طرق عمل جديدة وبالتالي القدرة على الرفع من مستويات الإبداع في المؤسسة.

5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة كانت نتيجة اختبارها وجود أثر معنوي لفرق العمل على الإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك وجود ارتباط موجب وقوى بين فرق العمل والإبداع الوظيفي، ويمكن أن نفسر ذلك بأنه راجع لحرص إدارة المؤسسة محل الدراسة على تشجيع العمل الجماعي المشترك بين الأفراد والجماعات في المؤسسة والتعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات والمهارات ليتم الوصول إلى حلول سريعة وناجعة للمشكلات في المؤسسة، وكذلك تكامل مهارات فريق العمل الواحد من شأنه أن يساهم في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وابتكار لأساليب عمل جديدة تمكن من تعزيز الإبداع على المستوى المؤسسية.

6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

وفيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة والتي أكدت نتائج اختبارها وجود أثر معنوي للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين بعد الاتصال الفعال والإبداع الوظيفي، وقد نفسر ذلك إلى حرص إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على توفير نظام اتصالات فعال يسمح بانسياب المعلومات والأفكار في الوقت والكم المناسب بما يساعد الموظفين إنتاج أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بطرق إبداعية.

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول للتمكين الإداري تأثير على الإبداع الوظيفي في المؤسسة للصحة العمومية بدائرة جامعة وحدة الوادي، وهذا ما يتوافق مع نتائج التي توصلت إليها كل الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- ولاية الوادي، من خلال استمارة تم توزيعها على عينة الدراسة، ولقد تضمنت محورين؛ المحور الأول اشتمل على متغير التمكين (التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التحفيز)، أما المحور الثاني فقد اشتمل على متغير الإبداع الوظيفي في المؤسسة، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستمارة تمت معالجتها ببرنامج (SPSS) من خلال قياس معامل صدق وثبات الاستمارة، و بعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر لمختلف العوامل المؤثرة على الإبداع الوظيفي، وبعدها قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

- 1- مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي كان متوسطا، ويأتي في المرتبة الأولى بعد تفويض السلطة ، يليه في المرتبة الثانية بعد التدريب ، وفي المرتبة الثالثة بعد الاتصال الفعال ، وفي المرتبة الرابعة بعد التحفيز ، بينما جاء بعد فرق العمل في المرتبة الخامسة والأخيرة.
- 2- مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي كان متوسطا، ويأتي في المرتبة الأولى بعد قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ، يليه في المرتبة الثانية بعد الحساسية للمشكلات ، وفي المرتبة الثالثة بعد المرونة، وفي المرتبة الرابعة بعد الطلاقة ، بينما جاء بعد الأصالة في المرتبة الخامسة والأخيرة.
- 3- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي.
- 4- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، ما يلي:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- بجامعة وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).



الخاتمة

يعتبر التمكين الإداري والإبداع الوظيفي من أهم الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، هذه الأهمية أملتتها الظروف الاقتصادية المعاشة التي يعرفها عالم الأعمال في وقتنا الحالي والذي يوصف بأنه عصر اقتحمت فيه كافة أنشطة الموارد البشرية بدون استثناء فأصبحت مؤشرين مهمين لمدى فعالية المؤسسة وكفاءتها.

كما أن مصطلح تمكين الإداري مفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال بهم.

ويعد الإبداع نشاطا من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة، فلم يعد تشجيع الإبداع والتدريب عليه أمرا اختياريا بل ضروريا، فهو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة تكمن في أفكار كل الأفراد الفاعلين فيها والاعتراف بمعارفهم ومهارتهم وأفكارهم حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهذا ما يدعوا القيادات الإدارية إلى وضع إطار مرجعي لتنمية القدرات الإبداعية بل ورعاية المبدعين وتشجيعهم لتقديم أفكارهم الجديدة، حيث أن نجاح المؤسسات يقاس بما تملكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيدها، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية ومهارة قابلة للنمو والتطوير تحتاج من القيادات الإدارية أن تبدل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التمكين الإداري بأبعاده له تأثير في تعزيز الإبداع الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة وحدة الوادي ومنه يمكن القول أنه يعتمد نجاح أو فشل الإبداع الوظيفي إلى حد كبير على دقة التمكين، الذي يعد أحد الأدوات الإدارية التي يمكن للمؤسسة استخدامها من أجل القيام بعملها بصورة أفضل، وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون نحو نفس الهدف، فهو يعتبر مسألة ضرورية وملحة لتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة من أجل تحقيق الإبداع الوظيفي.

نتائج الدراسة:

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتي تخص كل من المتغيرين وكذلك مجموعة من النتائج التطبيقية سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وآراء مختلف المبحوثين، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بالإبداع الوظيفي والتمكين الإداري داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة وحدة الوادي.

أولا : النتائج النظرية

- 1- لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقا للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع مفهوما له، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.
- 2- تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة وتشجيع على العمل الجماعي والتبادلي بين أفراد والجماعات.
- 3- يمثل التمكين استجابة حتمية للمؤسسات التي ضلت لعقود طويلة رهينة للمركزية المفرطة التي تقف عائقا كبيرا أمام استجاباتها اتجاه الاستفادة من الفرص البيئية.
- 4- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة موارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة، فمن النظريات الكلاسيكية التي كانت لا يوجد فيها أي مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف حيث كان فكر التمكين وهذه النظريات على طرقي نقيض، وتحول الاهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم الحرية والمشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.
- 5- إن برامج التمكين تساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المؤسسة بحيث تنمي تحقيق أهداف المؤسسة.

6- إن نجاح العمل في المؤسسة يتطلب العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي والتعاون والتنسيق. ومن هنا فإن هناك حاجة إلى عقد دورات تدريبية للعمال في المؤسسة تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم للتعامل مع مسؤوليتهم وتحفيزهم نحو الإبداع.

7- فرق العمل تدعم الإبداع الوظيفي فالعمل بشكل جماعي، يؤدي إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات بين أفراد الفريق.

8- تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الوظيفي، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عند الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

9- إن العاملين عندما يتم إعطائهم مسؤوليات واسعة، ومنحهم الحرية للأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا في اتخاذ القرارات لأداء العمل، بحيث يكونون أكثر إبداعا وتحديدًا في الأفكار وأساليب العمل.

10- يسمح الاتصال الفعال للعاملين من التعبير عن وجهات نظرهم و إيصالها للإدارة، وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المؤسسة.

11- اهتمام المؤسسة بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة والتعامل مع هؤلاء الأفراد بالدعم والمساندة والتشجيع لتحفيز قدراتهم الإبداعية.

12- إن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع الوظيفي .

13- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة .

14- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها ومن ثم تقدم خدمات بشكل مميز

ثانيا: النتائج التطبيقية

1- مستوى التمكين الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي كان متوسطا، ويأتي في المرتبة الأولى بعد تفويض السلطة ، يليه في المرتبة الثانية بعد فرق العمل، وفي المرتبة الثالثة بعد التحفيز، وفي المرتبة الرابعة بعد الاتصال الفعال، بينما جاء بعد التدريب في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2- مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي كان متوسطاً، ويأتي في المرتبة الأولى بعد قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يليه في المرتبة الثانية بعد الحساسية للمشكلات، وفي المرتبة الثالثة بعد المرونة، وفي المرتبة الرابعة بعد الأصالة، بينما جاء بعد الطلاقة في المرتبة الخامسة والأخيرة.

3- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي.

4- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة- وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- بجامعة وحدة الوادي عند مستوى الدلالة (0,05).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم التمكين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة وحدة الوادي وأفضل الممارسات في هذا المجال من خلال برامج التدريب.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في المؤسسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لتنمية قدراتهم في مجال الإبداع الوظيفي للموارد البشرية.

- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام العمل.
- إتاحة الفرص للمشاركة في تسير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها العاملين والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- منح العمال فرص أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية .
- تعزيز عملية تقييم أداء العاملين بالمعايير والمؤشرات التي تركز على عمليات الإبداع الوظيفي.
- استقطاب المبدعين ذو الذكاء للعمل في المؤسسات واستثمار المعارف.
- الاهتمام بالإبداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة، الأمر الذي ينمي القدرة الإبداعية.
- وضع نظام حوافز فعال لتشجيع الأفراد على الإبداع، بالإضافة إلى إجراء دورات تكوينية وذلك لتحديد معارفهم والرفع من كفاءتهم.
- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري بين العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

أفاق الدراسة :

- إجراء دراسات وبحوث ميدانية حول التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في المؤسسات الصناعية وخاصة المؤسسات ذات طابع الخدمة العمومية .
- ربط التمكين الإداري بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كالمسار الوظيفي، الولاء التنظيمي .
- معوقات الإبداع الوظيفي في المؤسسات العمومية وسبل إزالتها .
- إدارة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية العالي .



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : المراجع باللغة العربية

✓ الكتب :

- 1- أسامة خيرى ،إدارة الإبداع و الابتكارات ، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،2012.
- 2-أحمد عريقات وآخرون ، قضايا الإدارية معاصرة ، دار وائل النشر والتوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .
- 3- أحمد الخطيب وآخرون ، لإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ،دار جدار للكتاب العالمي النشر وتوزيع ،اريد ، 2009 .
- 4- إحسان دهش جلاب ، كامل كاظم الطاهر الحسيني ،إدارة التمكين والاندماج ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2013 .
- 5-بلال خاف سكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2011.
- 6-تسيير صبحي ،الموهبة والإبداع ، دار أشرف للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ، الأردن ، 1992 .
- 7-جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة النشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ،2009.
- 8- حسين عبد حميد رشوان ،الأسس الاجتماعية والنفسية ، دار المكتب الجامعي الحديث النشر والتوزيع، مصر ،الإسكندرية ،2007.
- 9-خالد محمد طلال ، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية وتخطيط الإستراتيجي ، دار النشر والتوزيع اليازوري ، عمان ، الأردن،2007.
- 10-رامي جمال اندروس ،الإدارة بالثقة وتمكين في علم الحديث ،دار نشر،اريد،عمان،2008 .
- 11-رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار ، دار رضا للنشر وتوزيع ، دمشق ، سوريا ،2000.
- 12- زاهد محمد ديري ،غدارة موارد البشرية ،دار ثقافة للنشر وتوزيع ،عمان2011..
- 13-سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006.
- 14- شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2000.
- 15-صلاح محمد الباقي ،قضايا إدارية معاصرة ،دار الجامعية للنشر وتوزيع ،أردن، 2001.

- 16- عمر وصيفي ،إدارة موارد البشرية دار وائل للنشر وتوزيع ،عمان 2009.
- 17- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية للنشر وتوزيع ، عمان ، 2004
- 18- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ،دار بداية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن 2013.
- 19- عمر معيد إبراهيم على عبد الله، مبادئ دار حديثة، دار ثقافة للنشر وتوزيع، عمان، 2003
- 20- نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2011.
- 21- مازن عبد لعزیز ،التمكين الذاتي خطوة نحو تمكين المؤسساتي ،دار نشر الأردن ،عمان، 2006
- 22- محفوظ أحمد جودة، إدارة موارد البشرية ،دار وائل لنشر وتوزيع عمان، 2010.
- 23- محمود سليمان العميان ،السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر وتوزيع ،عمان ، 2002
- 24- ماهر جليده ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار الجامعة الجديدة النشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر ، 2005.
- 25- محمد حسن محمد حامدات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة الأولى ، 2007 .
- 26- محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في عصر الحديث ، دار الحامد للنشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012.
- 27- معد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة دار وائل للنشر وتوزيع، الأردن 2006.
- 28- نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2007.
- 29- هيثم على حجازي ،إدارة معرفة مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2005.

30- يحيى ملحم ،التمكين مفهوم إداري معاصر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية دار ثقافة للنشر،القاهرة، مصر،2006 .

31-يزيد بشار الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الـراية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2008.

✓ المذكرات:

1 - حلمي حسين الحكيم ،تخطيط مسار الوظيفي ،مذكرة الماجستير، إدارة أعمال،جامعة باتنة حاج لخضر2008،2007 .

2- رزق الله حنان ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة متنوري ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة متنوري قسنطينة، الجزائر،2010

3- مؤيد أحمد صادق مسعود ، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء وعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات الشمال ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح نابلس ،فلسطين،2012

4-محمد مطر الزبيدين،أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)،عمادة الدراسات العليا ،جامعة مؤتة ،الأردن،2006.

5-محمود القابض ، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،فرع إدارة قيادية ،كلية العلوم الإدارية ، جامعة الأردنية ، 1995

6-شائع بن سعيد مبارك الفحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،الرياض ،السعودية ، 2011 .

7-هيثم محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، (غير منشورة) ، غزة ، 2012.

8-يحياوي نعيمة،مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي،رسالة ماجستير،جامعة باتنة 1993

9-يعقوب تمار، " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، دار النشر اربد ، الأردن،2004

✓ الدوريات والمجالات والملتقيات العلمية :

1- أكرم الياسري ، أمل عبد الحميد ، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 09 ، العدد 01 ، العراق ، 2008 .

2- أحمد بلاني ، تنافسية المنظمة وتحديات الاقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 10، 09 مارس 2004.

3- أيمن عودة المعاني ، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2009 .

4- جواد محسن راضي : التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من الموظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2010.

5- سعد بن مرزوق العنبي، جوهر تمكين العاملين بإطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 17-18 أبريل 2005 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

6- سيد عيد ، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، معهد العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 08-09 ، أبريل 2008.

7- محمد الخراجشة و آخرون ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 33 ، العدد 02 ، 2006.

8- محمد القريوتي ، عوض خلف ألعثري، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت ، مجلة جامعة دمشق ، للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 02 ، العدد 1 ، 2008.

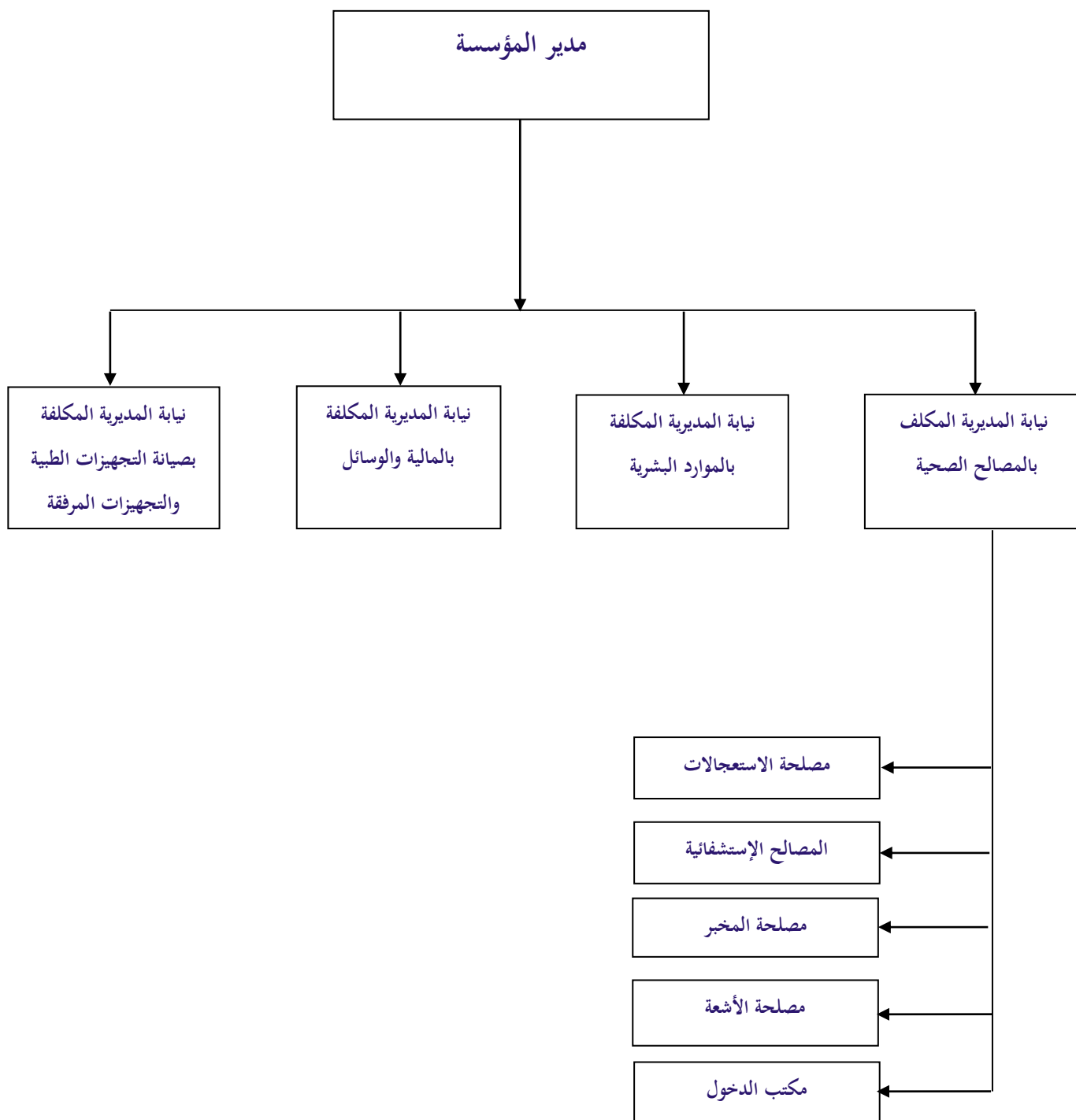
- 9-عادل بن صالح المنقحاء، علاقة الأنماط الإدارية بمستوى الإبداع ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة أعمال، كلية علوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، السعودية
- 10-على عبد الله على الأحمري ، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية 2014.
- 11-عمرو جامد ، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل،الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والحاصلة معهد العلوم الإدارية ،جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية 08 أبريل 2007،

ثانيا :المراجع بالأجنبية :

1-Manuela Bruce , “ measuring empowerment ” , Leadership & Organization Development Journal , Vol . 24, N .2 , 2003 , P , 108

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل تنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
01	أقطي جوهرة	أستاذة بجامعة بسكرة محمد خيضر
02	بوروبة فهيمة	أستاذة بجامعة بسكرة محمد خيضر
03	خان أحلام	أستاذة بجامعة بسكرة محمد خيضر
04	داسي وهيبة	أستاذة بجامعة بسكرة محمد خيضر

المصدر : من إعداد الطالبة

الملحق رقم (03)

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر _ بiskرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبانة بحث

الأخ الفاضل.....،الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الإبداع

الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة جامعة وذلك في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من

متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص: تسيير الموارد البشرية ، جامعة بiskرة .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة

نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نخب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم،

فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية

تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة : دوباخ سعيدة

إعداد الطلبة: زابي زينب

السنة الجامعية: 2017 – 2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ تكوين مؤهل ☐ ماستر ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التمكين الإداري

يتعلق هذا الجزء بمدى اهتمام المؤسسة بأبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في: التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التحفيز. لذا يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل عبارة.

الرقم	أبعاد التمكين وعبارات القياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
تفويض السلطة						
1	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.					
2	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
3	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة إلي.					
4	تفوض لي الإدارة سلطات إضافية لإنجاز مهام وظيفتي					
فرق العمل						
5	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين أعضاء فريق عملي.					
6	تركز الإدارة على أداء الفريق بالإضافة إلى من الأداء الفردي.					
7	تسود الثقة بين أعضاء فريق عملي.					
8	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.					
الاتصال الفعال						
9	أتمكن من التواصل بسهولة مع رئيسي في العمل.					
10	تتميز الإجراءات والتعليمات في المؤسسة بالوضوح.					
11	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
12	يتم إبلاغي بالمعلومات التي تخص عملي دون تأخير					
التدريب						
13	تبنى الإدارة خطة واضحة لتدريب العاملين.					
14	تعمل الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة					

15	توفر المنظمة للعاملين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم .				
16	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل.				
التحفيز					
17	تقدر الإدارة جهود المبدولة في العمل.				
18	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقية في المنظمة.				
19	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.				
20	يتناسب الراتب الذي ألتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.				

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الوظيفي، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أبعاد الإبداع الوظيفي وعبارات القياس
الحساسية للمشكلات					
					1 بإمكانني ملاحظة العيوب والنقائص التي لا يلاحظها زملائي في العمل.
					2 أملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
					3 أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
					4 أحاول التوصل إلى حل أي مشكلة قد تواجهني أثناء أداء عملي.
الأصالة					
					5 أحرص على إنجاز ما يسند إلى من مهام بأسلوب عمل جديد.
					6 أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل.
					7 لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.
					8 بإمكانني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق إليها أحد.
الطلاقة					

					9	أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل.
					10	أستطيع التصريح برأي حتى ولو كان مخالفا لرأي رئيسي في العمل.
					11	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.
					12	تتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.
المرونة						
					13	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها.
					14	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لأداء العمل.
					15	يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته.
					16	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.
قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته						
					17	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل.
					18	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف.
					19	يمكنني بذل المزيد من الجهد في العمل إذا تطلب إنجازَه وقت أطول.
					20	أبذل المزيد من الجهد في العمل حتى أجد حل للمشكل.