



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

دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري  
دراسة حالة مديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

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

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

نوال شنافي

إعداد الطالبة:

أميرة مراوي

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

الموسم الجامعي: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إِنَّا مَكِّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَاتَّبِعْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيلًا، فَاتَّبِعْ سَبِيلًا"

(الكهف 83.84)

"الَّذِينَ إِذَا مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ مُتَّبِعٌ الْأُمُورِ"

(الحج 41)

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك  
إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا اشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط من  
الأمل.... إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر...

إليك أبي الغالي

إلى من ركع العطاء خجلا أمام قدميها... وسقتنا من دمها وروحها وعمرها حبا

إليك أمي الحبيبة - اطل الله عمرك -

إلى سندي وقوتي وملذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم

إخوتي الأعزاء "إسلام و أنيس"

إلى اليد الحانية التي تمتد دوما لتسندني

إلى أختي الحبيبة "أمينة"

و إلى زوجها "رضا"

إلى منبع الحنان الثاني و صاحبة القلب الصافي

إليك جدتي العزيزة - حفصها الله -

إلى صديقتي و أختي المقربة جدا التي جمعت بيننا أيام الدراسة بلحظات لا تنسى

"أية"

إلى أخواتي لم تلدهم أمي إلى من سعدت معهم برفقتهم في دروب الحياة

حبيباتي "مباركة, أمينة"



# شكر و عرفان

ربنا لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد منا يارب حتى بعد الرضا, و الصلاة و السلام على معلم البشرية و خاتم الأنبياء و المرسلين محمد بن عبد الله .

يقال "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

و يقال "أن جمال العقل بالفكر... و جمال القلب بالذكر... و جمال الحال بالإستقامة ... و جمال الكلام بالصدق... أما جمال الروح فهو بالشكر ..."

لذلك لا يسعدني إلا أن أتقدم بالشكر , و العرفان إلى الأستاذة **شنافي نوال** بالإشراف على مذكرتي و على توجيهاتها و نصائحها و على صبرها معي فشكرا جزيلا .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام على تشريفهم لي بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة, و إلى السادة المحكمين .

و إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة و هذا لحسن الإستقبال و سرعة في تقديم ترخيص القيام بالتربص ، و للتسهيلات التي قدموها من أجل نجاح هذه الدراسة و أخص بالذكر **رجب فاتح** .

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي و زميلاتي دفعة 2018 ماستر تسيير الموارد البشرية و أخص بالذكر كل من "آيات, زينب, مونية , صبرينة , كوثر, شهيناز , سارة, نبيلة " بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله .

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد .

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة-و التي يبلغ عدد إطاراتها(116) إطار في مختلف المستويات, و لإختبار عينة الدراسة تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها (50) إطار, تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية, و استرد منها (42) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي, و تم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات كالنسب المؤوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، تحليل الإنحدار المتعدد ، اختبار التوزيع الطبيعي .

و خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، كما أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 70.5% من التباين الحاصل في مستوى الإبداع الإداري .

و توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها : ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل الإطارات بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري لديهم ، والعمل على تفويض مزيد من السلطة و الصلاحيات للعاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .

الكلمات المفتاحية : التمكين الإداري ، التحفيز ، الإبداع الإداري .

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of empowerment in development of administrative creativity in practical Directorate of Algeria communication-Biskra-branch, and that a number of their officers 116 at various levels, and to test a sample study using simple random sampling method and that resized (50) The questionnaire was distributed, window them through several field visits, and Astrid (42) to identify suitable for statistical analysis, and done several statistical methods to analyze data as percentages, arithmetic mean, standard deviation, multiple regression analysis, a normal distribution test.

And the study found multiple results: moral role of empowerment with his combined dimensions in the development of administrative creativity with practical Directorate of Algeria communications -Biskra branch -when the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ), and administrative empowerment explains accounted for 70.5% of variability in the level of administrative creativity.

And the study found the recommendations: the need to exercise administrative empowerment by frames in all its dimensions to work on upgrading administrative creativity, work on further delegation of authority and powers to the Directorate staff operation for practical Directorate of Algeria communications -Biskra branch

Key words : Administrative Empowerment , Stimulus , Administration creativity .

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	آيات قرآنية
III	إهداء
IV	شكر وعرافان
V	الملخص
VI	Abstract
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال و الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : منهجية الدراسة و الدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : منهجية الدراسة
3	المطلب الأول : إشكالية الدراسة
3	المطلب الثاني : أهمية الدراسة و أهدافها
4	المطلب الثالث : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
6	المبحث الثاني : فرضيات الدراسة ، نموذجها و منهجها
6	المطلب الأول : فرضيات الدراسة
6	المطلب الثاني : متغيرات الدراسة و نموذجها
7	المطلب الثالث : حدود الدراسة و منهجها
9	المبحث الثالث : الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عنها
9	المطلب الأول : الدراسات السابقة
11	المطلب الثاني : التعليق عن الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عنها
الفصل الأول : التمكين الإداري -تأطير نظري-	



12	تمهيد
13	المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري
13	المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري
15	المطلب الثاني : أهم مداخل إستراتيجيات التمكين
16	المطلب الثالث : أهمية التمكين الإداري
19	المبحث الثاني : أساسيات التمكين الإداري
19	المطلب الأول : النماذج الإدارية في التمكين الإداري
22	المطلب الثاني : أساليب التمكين الإداري
23	المطلب الثالث : خطوات تطبيق التمكين الإداري
24	المبحث الثالث : أبعاد التمكين الإداري، مستوياته و معوقات تطبيقه
24	المطلب الأول : أبعاد التمكين الإداري
27	المطلب الثاني : مستويات التمكين الإداري
28	المطلب الثالث : فوائد و معوقات التمكين الإداري
31	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الإبداع الإداري - تأطير نظري-
32	تمهيد
33	المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري
33	المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري
37	المطلب الثاني : أهمية الإبداع الإداري و دوافع تبنيه
38	المطلب الثالث : مراحل الإبداع الإداري و مستوياته
41	المبحث الثاني : مبادئ و أساليب الإبداع الإداري
41	المطلب الأول : مبادئ الإبداع الإداري
42	المطلب الثاني : عناصر الإبداع الإداري
44	المطلب الثالث : أساليب تنمية الإبداع الإداري
47	المبحث الثالث : علاقة التمكين بتنمية الإبداع الإداري
47	المطلب الأول : دور تفويض السلطة في تنمية الإبداع الإداري
47	المطلب الثاني : دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري

48	المطلب الثالث : دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري
49	المطلب الرابع : دور التحفيز في تنمية الإبداع الإداري
50	المطلب الخامس : دور الاتصال الفعال في تنمية الإبداع الإداري
51	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
52	تمهيد
53	المبحث الأول : تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
53	المطلب الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
54	المطلب الثاني : مهام و أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
55	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
60	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات
60	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
61	المطلب الثالث : أداة الدراسة و صدقها و ثباتها
65	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
65	المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة
67	المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
76	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل الرابع
81	خاتمة عامة
	قائمة المصادر و المراجع
84	المراجع باللغة العربية
92	المراجع باللغة الفرنسية
	قائمة الملاحق
93	قائمة محكمي الاستبانة
94	الاستبانة

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	01
29	فوائد التمكين بالنسبة للعاملين و المؤسسة	02
62	مقياس ليكارت الخماسي	03
63	معاملات الصدق و الثبات	04
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	05
67	اختبار التوزيع الطبيعي	06
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التمكين	07
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإبداع الإداري	08
76	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	09
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب، التحفيز، الإتصال الفعال) على تنمية الإبداع الإداري.	10

# قائمة الأشكال و الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	نموذج الدراسة	01
27	مستويات التمكين الإداري	02
56	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة	03

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
96	قائمة محكمي الاستبانة	01
97	استبانة البحث	02

# المقدمة

## المقدمة

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق المبادئ و المفاهيم الادارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف انواعها، مما استدعى الى تغيير في الاستراتيجيات التنظيمية و الهياكل الاقتصادية و السياسية و زيادة حدة التنافسية , وانعكست هذه التغيرات على المنظمات بكافة أشكالها، ما فرض ان تكون سريعة التكيف و الاستجابة و اخذ زمام المبادرة، حتى تحافظ على استمراريتها .

و قد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي في اغلبها اعتبرت المورد البشري جوهر المؤسسة و رأس مالها الحقيقي ، إذ تعد الموارد البشرية أهم الموارد الإنتاجية ، فهذه الأخيرة بدون الإنسان ستبقى معطلة و بلا حراك ، فهي تعد الأداة الإستراتيجية المرنة التي تستطيع من خلالها المؤسسات المنافسة في ضوء التطورات العلمية و التكنولوجية المتسارعة ، لذا فقد صبت إدارات العديد من المؤسسات جل اهتمامها على مهارات الموارد البشرية و كيفية تطويرها و تحفيزها و دعمها و استخدام كافة الآليات و العمليات التي تعزز من آدائها، و أحد اهم هذه الآليات هو التمكين .

يعد التمكين الإداري مفهوما معاصرا يتطلب تنمية الأفراد و رفع قدراتهم و مهاراتهم لحل المشكلات و مواجهة مواقف الإدارة، كما يتطلب منحهم الفرص للمبادأة و التحدي من خلال تحويل الصلاحيات، و إعطائهم المسؤوليات لإتخاذ القرارات و التعاون و المشاركة باتجاه تحقيق الأهداف، و يعتبر التمكين إستراتيجية جيدة لجعل الأفراد يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات و مهارات عالية و رضا عالي تجاه منظماتهم ووظائفهم و ذلك من خلال تمكينهم، أي السماح لهم بحرية العمل و التصرف و التفكير باستقلالية تحت مظلة اللامركزية الإدارية.

يلعب التمكين دورا حيويا في تنمية و تطوير قدرات العاملين في مجال حل المشكلات، و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار الجديدة، و العمل بروح الفريق الواحد المتميز و الجاد وصولا للإبداع الإداري في العمل، هذا الأخير الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للنجاح و التقدم، لأن المؤسسة التي لا تبعد سوف تواجه مصيرا يسوده التخلف و الزوال، و البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة و التحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة و التطوير التقني و الثورة الرقمية المذهلة، و بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يتضح أن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المؤسسة و تتطور، لأن مهما تطورت تقنيا و امتلكت إبداعات إدارية فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها .

لذا أصبح لزاما على المؤسسات أن تهتم بموضوع دور التمكين الإداري لتحقيق تنمية الإبداع الإداري و ارتقاء المؤسسات إلى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء و الصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية .





## المقدمة

---

و من هنا جاءت دراستنا هاته لتوضيح دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

# الفصل الأول: منهجية الدراسة و الدراسات السابقة

تمهيد :

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا , حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق إلى أهمية البحث و أهدافه , التعريفات الإجرائية , فرضياته و نموذجيه , ثم بعد ذلك نقوم بشرح حدود الدراسة و منهجها , و في الأخير سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث .

و سنتطرق إلى كل هذا من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : فرضيات الدراسة، نمودجا و منهجها

المبحث الثالث : الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عنها

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

### المطلب الأول : إشكالية الدراسة

يعد التمكين الإداري أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات للرفع من مستوى آدائها و تحسين تنافسيتها و تنمية مواردها البشرية من خلال التشجيع على الإبداع الإداري و تطبيق الأفكار الجديدة .

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية :

"ما هو دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟"

و يندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- ما مستوى الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري و الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- هل لتفويض السلطة دور في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- هل لفرق العمل دور في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- هل للتدريب دور في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- هل للتحفيز دور في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟
- هل للاتصال دور في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ؟

### المطلب الثاني : أهمية الدراسة و أهدافها

#### أولا : أهمية الدراسة

يمكن حصر اهمية هذا البحث في:

- ✓ يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة اذ يتناول مفهوما مهمين هما التمكين الاداري و الابداع الاداري .
- ✓ قد يساهم هذا البحث في التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري و الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .

✓ قد يفيد هذا البحث في وضع الاسس التي من شأنها تعزيز عملية الابداع الاداري بالمديرية العملية اتصالات الجزائر - فرع بسكرة .

### ثانيا : أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى :

- معرفة الخلفية النظرية لكل من التمكين الاداري و الابداع الاداري .
- التعرف على مستوى كل من التمكين الاداري و الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع بسكرة- .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري و الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع بسكرة- .
- محاولة وضع نموذج افتراضي و اختباره للوصول الى صورة تعكس دور التمكين الاداري في تنمية الابداع الاداري.
- امكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد على تنمية الابداع الاداري اكثر.

### المطلب الثالث : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1. **التمكين الإداري** : إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية و الجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الافراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات و الاستفادة من قدرات و مواهب و إبداعات العاملين و تسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة و التأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم و تأهيلهم مهنيا ، مع الثقة التامة بينهم .
2. **تفويض السلطة** : و هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة ، مبينا لهم حدود هذه الواجبات و النتائج المطلوب منهم تحقيقها ، و تفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قادرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات .
3. **فرق العمل** : مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة .
4. **التحفيز** : و هو مجموعة من العوامل سواء المادية أو المعنوية التي تحرك و تزيد من قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة .

5. **التدريب** : هو ذلك الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل و المهارات أو السلوك من قبل الموظفين بهدف تحسين أدائهم الحالي و المستقبلي بما يخدم أهداف و مساعي المؤسسة .
6. **الاتصال الفعال** : هو تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر ، فالاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال و استقبال .
7. **الإبداع الإداري** : قدرة الفرد على الإتيان بأفكار جديدة و غير مألوفة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة فيما يخص الجوانب الإدارية .

## المبحث الثاني : فرضيات الدراسة ،نموذجها و منهجها

### المطلب الاول : فرضيات الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور معنوي للتمكين الاداري بأبعاده المختلفة في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .

و تندرج من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- لا يوجد دور معنوي لتفويض السلطة في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .
- لا يوجد دور معنوي لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .
- لا يوجد دور معنوي للتدريب في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .
- لا يوجد دور معنوي للتحفيز في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .
- لا يوجد دور معنوي للاتصال الفعال في تنمية الابداع الاداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- .

### المطلب الثاني : متغيرات الدراسة و نموذجها

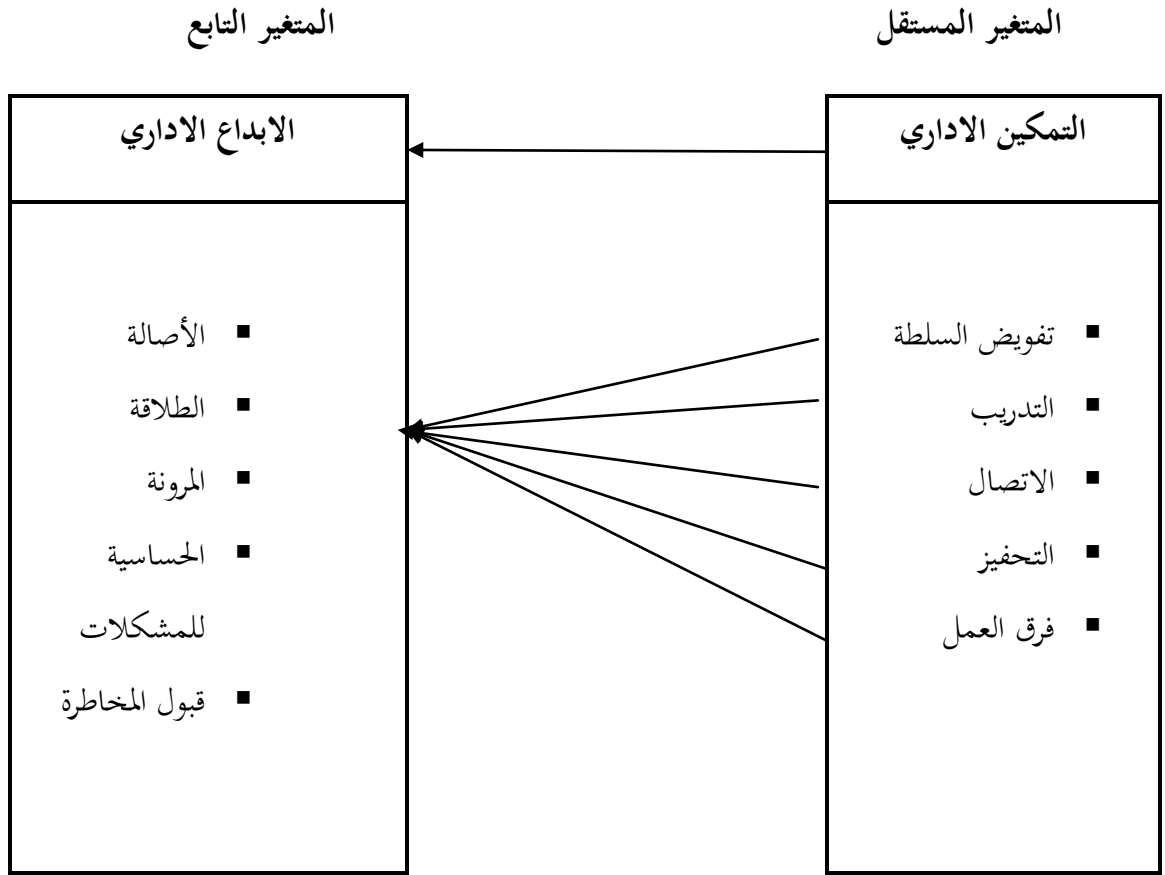
نموذج الدراسة يتألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه ، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في

التمكين الإداري و الذي تم قياسه من خلال أبعاده و المتمثلة في : " تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ،

التحفيز ، الاتصال الفعال " و متغير تابع تمثل في الإبداع الإداري و تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة في مجموعة من

المحاور : " الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، قبول المخاطرة " .

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بعض المراجع

### المطلب الثالث: حدود الدراسة و منهجها

#### أولا : حدود الدراسة

و تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

الحدود البشرية : تتمثل في إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- .

الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة " دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع بسكرة- .

الحدود المكانية : أجريت الدراسة الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع بسكرة- .

الحدود الزمنية : تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018 .



## ثانيا : منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ، كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالشمولية و اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات و المعلومات كالإستبانة و الملاحظة و المقابلة ، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي الذي نراه ملما بكل ما ذكرناه سابقا و الذي يمكن عن طريق جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها ، فهذا المنهج يعد من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عنها

## المطلب الأول : الدراسات السابقة

## أولاً : الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

1. دراسة (قريشي و السبتي) بعنوان : أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، مجلد 11 ، العدد 1 ، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة
- التأكد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، التحفيز ، التدريب ، فرق العمل ) لها أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجد أن التمكين الإداري يفسر (52-% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) .
- أن متغير (الجنس) له أثر في متغير (التمكين الإداري).

2. دراسة (حسن مروان عفانة ) بعنوان : التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال، مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) و فاعلية فرق العمل و مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة عددها 65 مؤسسة ، أما عينة الدراسة فكانت 07 مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها ، و كانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها على 300 ثم استرجاع 236.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا و كذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعا .
- إن العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل في عينة الدراسة أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

### ثانيا : الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

1. دراسة (حاتم علي حسن رضا) بعنوان : الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية حيث يمثل الإبداع الإداري طريقا سالكا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية إضافة إلى إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن غالبية الأفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية و المعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات و المهربات وما قد يسيء للأمن .
- وجود تكافؤ بين المسؤولية و السلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة القادة في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة .
- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في مجال عمله و بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد و متطور .

2. دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة) بعنوان : الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين 2009 .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة واقع الإبداع الإداري و علاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح و فعال بما يخدم الموظف و الوزارة معا .
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

ثالثا : الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري و الإبداع الإداري

❖ دراسة (فلاق محمد وين نافلة قدور) بعنوان : أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين - دراسة حالة بمجموعة

الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى التمكين الإداري و الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية و مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين .

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية متوسط .
- أن عناصر الإبداع الإداري التي تم دراستها مرتفعة نسبيا .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون .

المطلب الثاني : التعليق عن الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عنها

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري، و البالغ عددها خمس دراسات (05)، أجريت بين (2003/2015) جاءت دراستنا الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل التمكين الإداري و الإبداع الإداري ، و ما توصلت له من أهداف استنتاجات و ما افرزته

من توصيات ، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية و التطبيقية ، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة و عينة الدراسة ، و بناء أداة لقياس دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- و توصلنا إلى الملاحظات التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين من الجانب النظري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الدور بين متغيري البحث .
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أهداف هذه الدراسة و كذا الحيز المكاني و الزماني .

# الفصل الثاني: التمكين الإداري

– تأطير نظري –

## تمهيد

لقد فرض التغيير المستمر في الفكر الإداري على المنظمات الحديثة إعادة النظر في إستراتيجياتها و ممارساتها التسييرية و البحث عن أفضل المداخل و السبل في ممارستها و أنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تضمن لها الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل بلوغ أهدافها و من بين هذه المفاهيم ، التمكين الإداري للعاملين باعتبار الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية للمنظمة ، الأمر الذي يستوجب الحفاظ عليها و السعي الجاد لتطويرها و إستثمارها ، و تعزيز قدراتها و منحها حرية التصرف بشكل مستقل و تحقيق المشاركة الفعلية للموارد البشرية في إدارة منظماتهم ، إذ لم يعد منطقياً أن يتوقف نجاح المنظمات على المدير الاوحد الذي إن غاب أو رحل فشلت المؤسسة ككل بسبب غيابه ، من هنا تأتي أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك و الاندماج بغية تحقيق الأهداف .

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين الإداري ، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري .

المبحث الثاني : أساسيات التمكين الإداري .

المبحث الثالث : أبعاد التمكين الإداري ، مستوياته ، و معوقات تطبيقه .

## المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

إن مفهوم التمكين من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانيات ، و لاقى رواجاً في فترة التسعينات من القرن العشرين ، و بغرض تحديد ماهية التمكين سنحاول التعرض الى بعض المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري ، إضافة إلى أهميته و أهم مداخل إستراتيجيات التمكين .

### المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري

عرف Johnson التمكين الإداري على انه " المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة اتخاذ القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى الذين هم في قلب مواقع العمل " <sup>1</sup>.

ويعرف جينودو Ginnodo التمكين بأنه "عندما يقوم كل من المديرين و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة" <sup>2</sup>.

عرفه Eccles كذلك بأنه " منح العاملين ما يكفي من السلطة و القوة و الموارد وحرية العمل لتجعل منهم افراد قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية " <sup>3</sup>.

أما مورال و مرديث Murrel and Meredith عرفاه بأنه " العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بالمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي " <sup>4</sup>.

كما يشير Byhan & Cox الى ان " التمكين يشتمل على مساعدة العاملين على الاحساس بملكية و وظائفهم ، لكي يهتموا و بشكل شخصي بتحسين أداء المؤسسة " <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> -برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة ) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 59.

<sup>2</sup> - أكرم الياسري ، امل عبد محمد ، التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 1 ، ص 09.

<sup>3</sup> - ساحي بوبكر، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية و فعالية الأداء ( غير منشورة ) ، قسم علم النفس والأرطوفونيا ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد ، الجزائر ، 2016 ، ص 16.

<sup>4</sup> - K ، L ، murrel, and m, Meredith, **Empowering Employee**, New York : Mearw Hill ، 2000, p 110.

<sup>5</sup> -رامي جمال يوسف أندراوس ، درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية ، اطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، ( غير منشورة ) ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2006 ، ص 48.



و يرى كل من Bennis & Towsnd ان التمكين هو " تفويض كل الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير الموارد المناسبة و بيئة العمل الملائمة لهم و تأهيلهم سلوكيا و فنيا و مهاريا لأداء العمل و الثقة فيهم"<sup>1</sup>.

اما الافندي فيرى بأنه " إستراتيجية ادارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة"<sup>2</sup>.

و اشار إليه المغربي على انه " القوى التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة و تزيد ثقتهم و يرتفع مستوى إنتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية ، و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة و العمليات و التفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم و غايات التنظيم ، و بتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات و وسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم و إتمام عملهم و أدائهم بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه"<sup>3</sup>.

كما يعرف كذلك بأنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات و التفكير الابداعي و التصرف في المواقف و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج"<sup>4</sup>.

أما العتبي فعرفه بأنه " نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين و دعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار ، ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه من الأعمال ، و ايضا المشاركة في المعلومات و المعرفة و في تحليل المشكلات و صنع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس الى الموظف نفسه"<sup>5</sup>.  
إذن و مما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري هو : "ممارسة إدارية تساهم في تقرير دور الفرد في المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز و تحمل المسؤولية و تهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح و فعالية لتحقيق أهداف المخططة بكفاءة و فعالية "

<sup>1</sup> -أيمن أحمد العمري و فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة لتمكين العاملين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، الأردن ، المجلد 38، 2008 ، ص 469 .

<sup>2</sup> -علي الضالعين ، أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، الأردن ، المجلد 37 ، العدد 02 ، 2010 ، ص 72 .

<sup>3</sup> -برني لطيفة ، مرجع سابق ، ص 61.

<sup>4</sup> -أيمن أحمد العمري وفداء مصطفى كمال ، المرجع نفسه ، ص 469 .

<sup>5</sup> -أحمد عويقات و آخرون ، قضايا إداري معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011، ص 183.

المطلب الثاني : أهم مداخل استراتيجيات التمكين

أشار العديد من الباحثين إلى وجود عدد من المداخل لعملية التمكين يمكن التطرق إلى البعض منها و حسب ما تناوله البعض و منهم Duval و الذي بين المداخل على النحو التالي<sup>1</sup>:

- التمكين الفردي : و هو عملية فردية أو شخصية تنبع من الفرد و دوافعه و مقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله .
- التمكين المنظمي : و هو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل التي تشجع على تمكين افرادها و تجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة .
- غير أن Lushy فقد أشار الى مداخل التمكين كالاتي :
- التمكين الترابطي : و هو المرتبط بأسلوب الإدارة و فلسفتها .
- التمكين الدافعي : و هو التمكين الشخصي الذي يهتم بجزئية التصرف و السلطة التي يمتلكها الفرد و اندفاعه .
- ثم ان Erstad أشار الى مدخلين آخرين هما :
- التمكين الخارجي : وهو آلية العمل للمؤسسة و الوسائل المستخدمة لتمكين الافراد لصياغة القرارات .
- التمكين الداخلي : و هو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الإلتزام الذاتي و القدرة على تحمل المسؤولية و التصرف في المواقف الآتية التي تعود على المؤسسة بعوائد ملموسة .
- و تظهر الأدبيات أن لإستراتيجية التمكين مداخل متعددة كونه مدخل ذاتي بوصفه حالة عقلية او حالة ادراكية و هي كما أشار لها الزوبعي و تشمل :
- المدخل الهيكلية : و يتم فيه نقل القوة و سلطة اتخاذ القرار الى أسفل التسلسل التنظيمي مع منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية .
- المدخل التحفيزي : تناول هذا المفهوم التمكين على أساس القدرة النفسية ، و هو العملية التي يعزز فيها الشعور او القدرة الذاتية بين اعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي ترعى او تهتم بالقوة .
- مدخل الدافعية الذاتية : يقوم هذا المدخل على الدافعية الفردية للتمكين و هو تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف و العمل على أزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية

<sup>1</sup> -عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 36 ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق ، 2013 ، ص 167 .

- مدخل Thomas & Velthous : قام هذان الباحثان بإكمال العمل الذي انجزه conger & kanu و ذلك ببناء مدخل التمكين الادراكي الذي عرفاه على انه زيادة في تحفيز المهام الداخلية و التي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها و التي بدورها تنتج الرضا و الدافعية ، و أشار ايضا الى ان التمكين يجب ان يبدأ من الذات و ذلك لان مفهوم الذات يشجع على السلوكيات الهادفة و التي ترتبط مع أهداف المؤسسة .

### المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري

تنبع أهمية التمكين الإداري من خلال :

- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .
  - الحاجة الى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .
  - أهمية سرعة اتخاذ القرارات و إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد .
  - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية و الوظائف غير الضرورية .
  - إعطاء الافراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنتاج في عملهم .
  - حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات .
  - زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار و هو جوهر التمكين الإداري .
  - استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة و تقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي .
  - تشجيع التعليم و التدريب و المحافظة على الخبرات .
  - الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و تلبية احتياجات المستهلكين<sup>1</sup> .
- و يساهم التمكين كذلك في :
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات و المنتجات .
  - تحقيق رضا الزبون و ولاءه .
  - تحرير المستويات الإدارية العليا و الوسطى من الدور الرقابي المتشدد .
  - إكتساب المؤسسة قدرة و مرونة عالية من التكيف السريع مع تغيرات المحيط<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> -محمد الطاهر قريشي ، لطيفة أحمد السبيتي ، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بيسكرة ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، الأردن، المجلد 11 ، العدد 1 ، 2015 ، ص 65 .

<sup>2</sup> -أكرم الياسري ، امل عبد محمد ، مرجع السابق ، ص ص ، 12 ، 13 .

لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة ، و تنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزء مهما من الطاقات البشرية النفسية التي يجب الاهتمام بها و كذلك إعطاء جهود التنمية و التدريب بعدا استراتيجيا يلي احتياجات تنمية الابتكار و التعلم المؤسسي و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع و مؤسساته .<sup>1</sup>

كذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء أو المتعاملين الذين يرغبون في التعامل مع عاملين يتمتعون بقدرات خلاقة و استقلالية و صلاحيات تمكنهم من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى القادة أو مراجعة التعليمات ، و الجدول التالي يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين .<sup>2</sup>

الجدول رقم(01) : أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

من ( قبل التمكين )	إلى ( بعد التمكين )
■ الخوف	■ التحدي و الإختلاف
■ التعلم مسؤولية	■ التعلم مغامرة
■ العاملون يأخذون (يقومون) بمبادرات ضعيفة	■ العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم
■ التدريب و التطوير الضئيل	■ التطوير المستمر
■ تجنب التغيير	■ الترحيب بالتغيير
■ التقييم(التغطية الراجعة) ترى على أنها نقد	■ التقييم ( التغطية الراجعة ) ترى على أنها ضرورة
■ التدريب و التطوير مسؤولية فردية	■ التدريب و التطوير مسؤولية كل شخص
■ نقص الرؤية	■ الرؤية المشتركة و الرؤية القوية و المركزة
■ تجنب المشاكل	■ حل المشاكل
■ الإتصال المغلق	■ الإتصال المفتوح تبادل المعلومات تبادل الأفكار

<sup>1</sup>-وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي ،مخلة علوم الانسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ،الجزائر، المجلد 5 ،العدد18 ، ص 5 .

<sup>2</sup>- ولد حمى سيد محمد ، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011 ، ص 57 .

تبادل المهارات	
■ الثقة	■ الشك

المصدر : ولد حمّن سيد محمد ، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011 ، ص 57 .

## المبحث الثاني: أساسيات التمكين الإداري

إن اختيار المؤسسات التمكين الإداري كمنهج و أسلوب لإدارة مواردها البشرية راجع لعدة أسباب و عوامل و رغبة منها بالاستفادة من أفضل المواهب و المهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين و لتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه على المنظمات أن توفر مجموعة من النماذج التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه و الشروع في تطبيقه من خلال الخطوات التي يوضحها النموذج الذي إختارته سلفا ، كما توجد العديد من الأساليب التي تمكن و تسهل على الإدارة عملية تطبيقها للتمكين الإداري ، و هذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث .

### المطلب الأول : النماذج الإدارية في التمكين الإداري

من أبرز النماذج الإدارية التي ظهرت في التمكين ما يلي :

#### أولا : نموذج ( Conger&Kanungo ) :

يهتم نموذج (Conger & Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة ، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين ماثلا لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين :

➤ الزاوية الأولى : يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة .

➤ لزاوية الثانية : يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من أكثر من مجرد المشاركة في

السلطة<sup>1</sup>.

و قد حدد (Conger & Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن<sup>2</sup>: المرحلة الأولى و هي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، المرحلة الثانية و هي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة و متطلباته كتحديد الهدف إثراء الوظيفة و المكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف و العجز ، المرحلة الثالثة و هي تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين و ذلك باستخدام عدة مصادر : المكاسب الغير فعالة ، التجارب المنجزة ، الإقناع اللفضي ، و الاستشارة العاطفية ، المرحلة الرابعة و هي نتيجة

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 93.

<sup>2</sup>- محمد مانع علي القحطاني ، التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2013 ، ص 36 .

لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول و توقعات الأداء و الاعتقاد بالفاعلية الذاتية ، المرحلة الخامسة و هي التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

### ثانيا : نموذج ( Thomas and Velthouse ) :

قام (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger & Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي Cognitive، و عرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية و التي تتضمن الظروف العامة للفرد ، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها و التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز و أشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات و نظام المعتقدات ، و يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة و يربطها مع أهداف و منهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة .

و حدد الباحثان أربع ابعاد نفسية للتمكين ، حيث شعرا أنها تمثل أساسا له :<sup>1</sup>

- التأثير الحسي أو الإدراكي : هو الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارق فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة .
- الكفاءة : هي الدرجة التي يؤدي فيها الفرد عند المحاولة لمهمة ما بمهارة عالية .
- إعطاء معنى للعمل : أن معنى العمل ينطوي على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة .
- الاختيار : تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد ، أن يشعر بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه و أدائها بطريقة تبدو ملائمة . وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بالحرية و الإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي و التصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

### ثالثا: نموذج ( Tom Peters ):

لقد قدم Tom Perts نموذج لعملية التمكين ، تقوم على عنصرين رئيسيين هما : إشراك الأفراد في كل شيء، استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة ، و للمساعدة في تنمية المشاركة و زيادة فعالية فرق العمل ينصح توم ببيتز بتوفير العوامل المساعدة الآتية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -برني لطيفة ، مرجع سابق ، ص 57 .

<sup>2</sup> -مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص 55 .

- حسن الاستماع إلى الأفراد
- تقدير جهود الأفراد
- الاهتمام بعملية إستقطاب الأفراد
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب
- توفير نظام الأجور المحفزة

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين و مدركة لأهمية و ضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم و أفكارهم في أعمال المؤسسة ، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة ، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل و تهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد و إعطائهم الوقت لشرح أفكارهم و السماح بدرجة معقولة من حرية الرأي و التعبير للأفراد العاملين حتى و لو اختلفت آرائهم مع آراء المدير ، و للنجاح في تحقيق التمكين و استمراريته ينصح ببيتز بالتخلص من المعوقات التالية : الهياكل التنظيمية الجامدة و المعقدة ، القواعد البيروقراطية و الشروط المهنية ، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

#### رابعاً: نموذج ( Bayerlien and Harris )

قدم كل Bayerlien and Harris هذا النموذج ، و الذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين ، و تتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة و القدرة و يقصد في النموذج ما يلي:

- **القدرة** : هي امتلاك المعلومات و المهارات و المعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل و إنجاز المهمات .
- **المسائلة** : هي تحمل أفراد و جماعات العمل لإنجاز المهمات الواجبة .
- **السلطة** : هي إعطاء التابعين القوة و الحرية لإدارة و إنجاز المهمات و صنع القرارات ذات العلاقة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد بن مسفر الشمري ، المنظمة المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين : دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني و وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية ، أطروحة دكتوراه ( غير منشورة ) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2014 ، ص 105 .



### المطلب الثاني : أساليب التمكين الإداري

تطرق الكتابات المعاصرة حول التمكين الى عدة أساليب في التمكين و هذا بسبب اختلاف الظروف التي تعيشها

المؤسسات و الإمكانيات المادية و البشرية ، و عموما يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية :<sup>1</sup>

- أسلوب القيادة : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المؤسسة و أسلوب

القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين الموظفين ، و هذا الأسلوب يشير الى ان المؤسسة الممكنة هي تلك

المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، و تتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمؤسسات الإدارية الدنيا في

المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من الأعلى الى الأسفل .

- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " و يبرز التمكين هنا عندما

تبدأ العوامل الإدراكية ( Cognitive ) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا و قد

توصلت الى ان الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة و قدرة أكبر

على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية ، و على الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية

في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .

- أسلوب تمكين الفريق : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض

الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة او الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، و قد بدأت فكرة

التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة.

و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل

معا .

يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوب استخدام لتمكين العاملين و تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء

المؤسسي، و أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول

إلى المؤسسة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية ، هذا و إن منح التمكين يعطي للفريق دورا 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 يقوم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا هو القرار

الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور .

<sup>1</sup> - يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص 40.

- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يقوم هذا الأسلوب بالجمع بين الأساليب السابقة و يجمع بين الأسس : التعليم ، المراقبة الفاعلة ، القيادة الناجحة ، الدعم و التشجيع المستمر ، الهيكلة المناسبة و التفاعل بين الأسس، و وفق هذا الأسلوب يعمل الجميع كشركاء و يأخذون زمام الامور بشكل جماعي .

فالتمكن ليس شعور شخصيا و يستحيل ان يتم دون مقومات و عوامل تنظيمية على أساس الثقة و الاحترام و التواصل و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق شيىء من المسؤولية اتجاه الإدارة المرغوبة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق التمكين الإداري

ظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق التمكين و من ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي للتمكين ، غير انه هناك إتفاق بين الباحثين على أن تطبيق التمكين يكون بشكل تدريجي .

و هناك عشر خطوات للتمكين قدمها (Ford & Fottler) و كانت هذه الخطوات كالآتي :<sup>2</sup>

- 1- تحديد أسباب الحاجة إلى ذلك
- 2- التغيير في سلوك المديرين
- 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين
- 4- تكوين فرق العمل
- 5- المشاركة في المعلومات
- 6- اختيار الأفراد المناسبين
- 7- توفير التدريب
- 8- الاتصال لتوصيل المعلومات
- 9- وضع برنامج للمكافآت و التقدير
- 10- عدم إستعجال النتائج

<sup>1</sup>- عماد علي المهيترات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان ، عمان ،الأردن ، 2012 ، ص 42.

<sup>2</sup>- مطر بن عبد المحسن الجميلي ، مرجع سابق ، ص 44.

### المبحث الثالث : أبعاد التمكين الإداري , مستوياته و معوقات تطبيقه

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها و الوصول إلى الكفاءة العالية و الفعالية المتزايدة بالاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية ، و قد وضع الباحثون مجموعة من الأبعاد التي توضح مضمون التمكين الإداري بالإضافة إلى مستويات التمكين التي يجب على المؤسسة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار ، و في هذا المبحث سنتطرق إلى كل من أبعاد و مستويات التمكين الإداري بالإضافة إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق التمكين الإداري و معوقات تطبيقه .

#### المطلب الأول : أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في :

##### أولا : تفويض السلطة

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ، ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه و لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب ، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام ،<sup>1</sup> و يقصد به كذلك منح الغير (المفوض له) حق التصرف و اتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة ، كما يمكن تعريفه بأنه نقل الرئيس في العمل بعض مهامه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه و بقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة ، و التفويض يجب أن تحدد فيه النشاطات من حيث عددها و المدى الذي يتم فيه لكل نشاط و هو لا يعني من المسؤولية فعلى المسؤول سحب تفويضه إذا أسيء استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم ، و يعتبر تفويض السلطة أمر إيجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل ، لذلك يجب أن يكون بالدرجة التي تساعد على تحقيق الاهداف العامة و بشكل يخلق تحفيز للعاملين للمشاركة في تطوير الاداء و الإنجاز كما و كيفا ، و الواقع أنه عملية نسبية تختلف من وقت لآخر و بدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط بالإضافة إلى طبيعة و قناعة المفوض نفسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -علي عبد الله الأحمرى ، التفويض و دوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر الباحثين ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، السعودية ، 2014 ، ص 12 .

<sup>2</sup> -بلخضر مسعودة ، بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بعناية و أثره على الإبداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، الجزائر ، عنابة ، المجلد 17 ، العدد 2 ، 2016 ، ص 21.

### ثانيا : فرق العمل

فرق العمل هو مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا<sup>1</sup>، فهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات و ترشيد استهلاك الموارد بفعالية و كفاءة حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء و الانتماء و الالتزام ، و تساعد في التغلب على المشكلات من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المؤسسة و الفريق و تمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية ، و من ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيق أهدافها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من الداخل الفريق و شعور كل الفرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء إلتزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق و تشجيع آدائه بشكل جماعي.<sup>2</sup>

### ثالثا : التحفيز

التحفيز هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعا ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الفرد ،<sup>3</sup> إن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد و إلتحاقهم بالتنظيم و إشباع حاجاتهم و يعزز من إستمرارهم في العمل ، و يثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين أدائهم و الإبداع فيه و يوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي و يشعرهم بالرضا و الثقة و يرفع من روحهم المعنوية و يقوي ولائهم للتنظيم و رغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة و فعالية ، و من هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان و تمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل و تأمين مصالحهم ، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم و تأمين مطالبهم.<sup>4</sup>

### رابعا : التدريب

هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية المهارات و المعارف و الخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية ، فالمؤسسة المعاصرة تعد مؤسسة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية و على نحو دائم أشياء جديدة ، و كيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم ، و ذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات و تحقيق رضا مستخدميها ، فنجاح المؤسسة في

<sup>1</sup> -عبد الله أحمد آدم قوز ،التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي : الدراسة على عينة من المصارف السودانية ، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2016 ، ص 20.

<sup>2</sup> -عارف ، عالية عبد الحميد ، تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات المصرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 68.

<sup>3</sup> -محمد فلاح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 113 .

<sup>4</sup> -أيمن عوده المعاني و عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن، المجلد5 ، العدد 2 ، 2009 ، ص 241 .

تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب و التحريب و التعلم الجماعي و إدارة المعرفة.

و من بين خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات و مهارات الاتصال و العمل مع فرق العمل,<sup>1</sup>

### خامسا : الاتصال الفعال

الاتصال هو عملية نقل و تفاعل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك ، من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري،<sup>2</sup> و بالتالي يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل اي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها و إنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة و لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأن بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام و بدون الالتزام لن يتحقق التمكين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 240

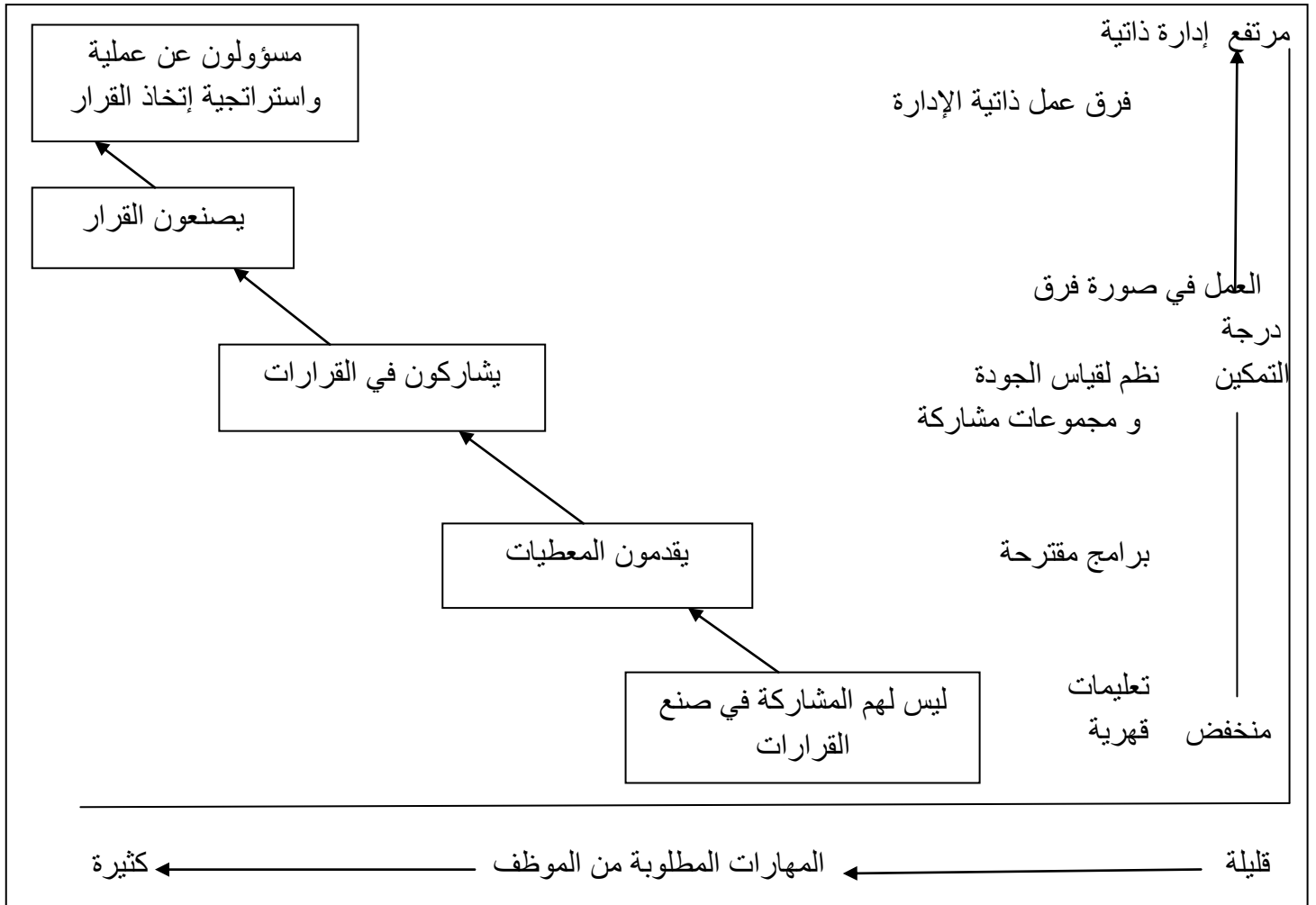
<sup>2</sup> -سليم كفان , دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص 10.

<sup>3</sup> -وفاء العمري ، مرجع سابق ، ص 9 .

المطلب الثاني : مستويات التمكين الإداري

تطبق كثير من المؤسسات اليوم برامج التمكين لكن ذلك بدرجات متفاوتة ، ففي بعض المؤسسات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار و في مؤسسات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين الحرية و السلطة الكاملة لاتخاذ القرار و تجربة التصورات ، و أساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : تسلسل التمكين



المصدر: ولد حمد سيد محمد , المرجع السابق , ص 74

يتضح من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة ، ففي المرحلة الأولى لا بد أن يكون التدريب مكثف أي إعطاء التعليمات المتكررة ، حيث يكون التمكين منخفض فالعمل روتيني و القرارات متكررة ، ثم يندرج إلى إبداء الاقتراحات بداية التمكين ، ثم المشاركة في القرارات متمثل في حلقات الجودة و هو نوع من التمكين المباشر ، ثم صنع القرارات و المسؤولية الكاملة و اتخاذ القرارات و العمليات و الإستراتيجيات ، فهنا يكون التمكين مرتفع ، حيث

يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المؤسسة و هو نوع من التمكين المطلق ، الذي يمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف و تنظيم و فصل أعضاء الفريق و وضع المكافأة ، فالمؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى من التمكين تسعى إلى التعلم المستمر ، إذ يعتبر العمال مصدرا أوليا لقوة المدير و ليس تكلفة أو إنفاق يجب حفظه ، كما يتم في هذه المؤسسة تقديم حوافز تنافسية للعاملين و توفير ظروف عمل جيدة و فرص للتنمية و التطوير الذاتي و المهني ، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : فوائد و معوقات التمكين الإداري

#### أولا : فوائد عملية التمكين

يرى (Spatz) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة و الافراد على حد سواء ، و قد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها خلال تبني التمكين و هي:<sup>2</sup>

- يعطي فرص أكبر للإبداع و الابتكار و إطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- يساعد على التطوير و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء و التغذية المرتدة على السلوك.
- اتخاذ قرارات ذات دقة و سرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل و اختزال الوقت الضائع .
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر و الاعتزاز بالذات و إن وظيفتهم ذات أثر كبير في المؤسسة .

كما يساعد التمكين على خلق بيئة عمل عالية التحفيز و توفير مناخ مناسب للعمل و التقليل من الوقت الضائع في تحقيق و إنجاز أهداف المؤسسة و جعل المؤسسة أكثر و أسرع استجابة لمتطلبات التطوير ، كما يفيد التمكين المؤسسة من خلال رفع الإنتاجية و انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل و تحسين جودة الإنتاج و الخدمات . و يمكن بواسطة التمكين من تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم و هو ما يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد في الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل ، و الكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم و تقديرها لقدراتهم التي تؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية :

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة و تزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين .

<sup>1</sup>- ولد حمد سيد محمد ، مرجع سابق ، ص 74

<sup>2</sup>- عبد الله أحمد آدم قوز ، مرجع سابق ، ص 18

➤ تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي .

➤ تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخا مناسباً للعمل .

➤ تؤدي إلى إستجابة سريعة إلى التكنولوجيا<sup>1</sup> .

و يمكن إيضاح فوائد التمكين بالنسبة للعاملين و المنظمة حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (2) : فوائد التمكين بالنسبة للعاملين و المؤسسة

العاملين	المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة الشعور بالإنتماء للمنظمة التي يعمل بها الفريق الذي ينتمي إليه .</li> <li>▪ تنمية الشعور بالمسؤولية .</li> <li>▪ تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق له التمكين من تنمية لقدراته و تحقيق ذاته و الشعور باحترام الإدارة له .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحقيق جودة الإنتاج و الخدمات و زيادة القدرة التنافسية .</li> <li>▪ يعمل التمكين على زيادة فرص الابتكار و الإبداع .</li> <li>▪ إنخفاض نسبة الغياب و دوران العمل .</li> </ul>

المصدر : كريمة توفيق , أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة : دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر , أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ( غير منشورة ) , جامعة عمار ثليجي بالأغواط , الجزائر , 2015 , ص 25 .

ثانيا : معوقات تطبيق التمكين

هناك صعوبات و معوقات تعيق تطبيق عملية التمكين الإداري منها :<sup>2</sup>

❖ المعوقات التنظيمية و الإدارية :

و هي تلك المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي و السياسات و الأنظمة المعمول بها في المؤسسة و ما ينتج عن تطبيقها ، و منها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين و جهود الثقافة التنظيمية و رتابة و جهود الهيكل التنظيمي و البيروقراطية السلبية و تخلف السياسات الإدارية و المركزية الشديدة و ضغط الوقت و كثرة الأعباء الملقاة على العاملين و عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليها مما يعيق عملية التكوين .

<sup>1</sup>- كريمة توفيق ، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة : دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، الجزائر ، 2015 ، ص 25 .

<sup>2</sup>- محمد مانع علي القحطاني ، مرجع سابق ، ص 51 .



❖ المعوقات البشرية :

و هي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية و العاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للتضعيف في تأهيلها أو لأسباب شخصية و مجتمعية تتعلق بالشخص ، و منها مقاومة للتغيير من قبل المدراء و العاملين أنفسهم و خوف العاملين من تحمل المسؤولية و خوف المدراء على مراكزهم الوظيفية ، كما يعد ضعف التدريب و التطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته إعاقة مسيرة التمكين . و من المعوقات كذلك افتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير و يفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين ، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين و ذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح تطبيق التمكين . و من خلال استعراض معوقات التمكين ، يتبين أن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة و متداخلة في عناصرها و أدواتها و أبعادها لذا فإن نجاح المؤسسة في تطبيقه يتطلب تضامنا و تكاثف الجهود لتذليل العقبات ، كما أن تطبيق التمكين يعتمد و بشكل كبير على الاندماج و مشاركة كل من الإدارة و العاملين على حد سواء لتحقيق النجاح و أهداف المؤسسة .

أما Forrester فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين ، و يرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة و النفوذ.
- المساواة بين مفهومي التمكين و تفويض السلطة و اعتبار التفويض مرادف للتمكين .
- تطبيق التمكين عن طريق نقل و محاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم اختلاف ظروف المؤسسة.
- عدم حاجات المشاركين في السلطة.

<sup>1</sup> - محمد بن مسفر الشمراي ، مرجع سابق ، ص 137.

## خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين الإداري و مداخله و مدى أهميته و ما يمثله بالنسبة إلى المنظمات التي تسعى إلى التقدم و التميز ، و كذلك النماذج و الأساليب التي من شأنها تفعيله في المؤسسات و التي تساعد في تحقيق أفضل النتائج ، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير و الاحترام ، من خلال إطلاق حريته و منحه أكبر شعور بالتأثير و الاستقلالية ما يزيد من ولاءه و انتمائه للمؤسسة فيكسر طاقاته و إمكانياته لخدمتها و التضحية من أجل تقدمها و ازدهارها .

وما زاد من أهمية التمكين الإداري كونه يحوي مختلف معاني الإبداع و الثقة و الرضا و الدافعية ، فهو محفز قوي يعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية في المؤسسة و يرفع من مستوى فعاليتها .

# الفصل الثالث: الإبداع الإداري

–تأثير نظري–

## تمهيد

أصبح التميز في عالم الأعمال السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات و استمرارها ، لذا سعت هذه الاخيرة إلى الإتيان بالجديد و التركيز على الإبداع ، فالإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة و الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه و تجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة ، لذلك فإن حاجة المؤسسات إليه حاجة ملحة تفرضها التغيرات السريعة و المتجددة في بيئة العمل و هنا تكمن أهميته من خلال إدراك الإداريين و المؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين و التغيير في العمليات الإدارية و توفر مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل .

و سنتطرق في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري و كمحاولة الإحاطة بكل جوانبه و ذلك من خلال تناول المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري

المبحث الثاني : مبادئ و أساليب الإبداع الإداري

المبحث الثالث : علاقة التمكين بتنمية الإبداع الإداري

## المبحث الأول : ماهية الابداع الاداري

حظي الإبداع الاداري بالاهتمام الواسع في الآونة الأخيرة ، فكلما اختلفت بيئة الاعمال استلزم ذلك على المؤسسة أن تقوم باستحداث أو تجديد أساليبها حتى تستطيع الاستمرار و البقاء ، لذا تسعى المؤسسات الى ترسيخ ثقافة الابداع حتى تستطيع التمييز عن غيرها من المؤسسات و بالتالي تحسين ادائها .

### المطلب الأول : مفهوم الابداع الاداري

#### اولا: مفهوم الابداع

**1- الابداع لغة :** "مشتق من الفعل أبداع ، و أبداع الشيء أو ابتدعه ، يعني أنشأ هو بدأه اولاً ، اي الإتيان بشيء جديد و غير مألوف"<sup>1</sup>

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمت الإبداع في مواطن متعددة و جميعها يشير الى ذات المعنى و منها :

جاءت بمعنى المحدث و الجديد ، قال الله تعالى في سورة الأحقاف "مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ، إِنْ أَتَّبَعِ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ " .<sup>2</sup>

و جاءت بمعنى المبدع الى مبتدئ الشيء من العدم و على غير سابق و مثال ، قال تعالى : "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"<sup>3</sup>

و جاءت بمعنى الخالق لكل شئ في قوله تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنِّي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ "<sup>4</sup>

**2- الابداع اصطلاحا :** يعرف على أنه : "القدرة على خلق و ايجاد أشياء جديدة و لم تكن موجودة ، و قد تكون أفكار أو حلولاً و خدمات منتجات أو طرق و أساليب عمل يستفاد منها في المؤسسة "<sup>5</sup>.

و يعرف كذلك بأنه تلك " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته ، فتجنيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين و تكون منفردة و تتضمن هذه العملية منتجات او

<sup>1</sup> - جمال خير الله ، الابداع الاداري ، دار اسامة للنشر ، عمان ،الأردن ، 2009 ، ص6.

<sup>2</sup> - سورة الاحقاف ، الآية 8

<sup>3</sup> - سورة البقرة ، الآية 117

<sup>4</sup> -سورة الانعام ، الآية 151

<sup>5</sup> -عماكف لطفي خصاونة ، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2010 ، ص34

خدمات او تقنيات عمل جديدة او ادوات و عمليات إدارية جديدة ، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة".<sup>1</sup>

في حين نجد أن Olila : "يرى بان الابداع هو "القدرة على انتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد"<sup>2</sup>.

اما سميون فعرفه على انه " مبادرة يبيدها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير و اتباع نمط جديد من التفكير"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه : " العملية التي يتم بمقتضاها التوصل إلى حل أصيل و فعال و جديد و غير مألوف للمشكلات التي تواجهنا".

### ثانيا : مفهوم الابداع الاداري

ينطلق مفهوم الابداع الاداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها ، فلا إبداع في الادارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة و تطوير المنتجات و قيادة فرق العمل و تحسين الخدمات للعملاء و كل وظائف الادارة المعروفة ، و هناك تعدد و تباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابداع الاداري و ماهيته ، فلا يوجد اتفاق حول تعريفه و ماهيته و يعود ذلك الى تعقد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة ، و تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة اخرى ، مما أدى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء و الباحثين و اختلاف اهتماماتهم و كذلك مناهجهم العلمية و الثقافية و مدارسهم الفكرية.<sup>4</sup>

فحسب نظر الدكتور عاطف عوض الابداع الاداري هو " مجموعة الاجراءات و العمليات و السلوكيات التي تؤدي الى تحسين المناخ العام في المؤسسة و تفعيل الاداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا " .

<sup>1</sup>- درويش ، مروان جمعة ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين ، بحث مقدم المؤتمر إلى الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية (62-27 أفريل)، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، 2006 ، ص3.

<sup>2</sup>- خالد علي ، اثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين منظمات الاعمال : دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات ، رسالة ماجستير ، جامعة تبسة ، 2008 ، ص8

<sup>3</sup>- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، ادارة الابداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 3 .

<sup>4</sup>- الحقباني ، تركي ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة إستراتيجية للموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1997 ، ص12.

و يرى رضا أن الإبداع الإداري هو " الخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه اكتشاف افكار و نظريات او اختراعات و أساليب متطورة و مقبولة و مناسبة لظروف و إمكانيات المؤسسة و مما يساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات و تحسين انتاجيتها و تطوير مستوى أدائها و اداء العاملين فيها " <sup>1</sup>.

أما العنزي فيرى بأن الإبداع هو : " أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات و أداء العمل بأساليب و طرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية : الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف سواء الفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل فيها " <sup>2</sup>.

و ينظر كل من فرحات و منصور إلى الإبداع الإداري على أنه : " الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمؤسسة و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المؤسسة ، و بشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين " <sup>3</sup>.

و يرى القاسمي ان الابداع الإداري هو " الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون التي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فعالية في إنجاز أهداف الشركات و المؤسسات و الدوائر و أكثر خدمة للمجتمع " ، و يشير أبو بكر للإبداع الإداري بقوله " قدرة الفرد على استخدام إمكانيات الذهنية او العقلية و الاستفادة من الامكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع و مفيد للمؤسسة و أعضائها و عملائه " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق ، المجلد 29 ، العدد3، 2013 ، ص 208.

<sup>2</sup>-العنزي ، بسام بن مناو، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري : دراسة إستطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1425 هـ ، ص 35 .

<sup>3</sup>-فرحات ، حسين ، منصور ، عامر ، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية و مدى تشجيعها للإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث و الدراسات ، الأردن ، مجلد1، 2006 ، ص ص ، 77- 90 .

<sup>4</sup>-أمينة عبد القادر علي حميدة ، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011 ، ص 97 .

و يوجد كذلك من عرفه بأنه " تغيير و تعظيم حصيلة و نتائج الموارد و الامكانيات ، علما بأن التغيير هو الذي ينتج دائما الفرص لتحقيق الجديد ، فالإبداع المنظم يتكون من البحث و التحليل الهادف للفرص التي يتيحها الغير للإبداعات الاقتصادية و الاجتماعية " <sup>1</sup>.

و استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ، ينتج عنها فكر خارج عن المألوف حيث يمكن تنميتها مما يساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات "

### ثانيا : خصائص الإبداع الاداري

يمكن تلخيص ابرز خصائص الابداع الاداري فما يلي :

أ/ الإبداع ظاهرة فردية جماعية : قد تتم ممارسة الظاهرة الابداعية عن طريق الجماعات و المؤسسات و بالتالي فإن الإبداع ليس حكرا على الافراد ، لذا يعتبر الإبداع الجماعي و المنظمي متاحا و ممكننا أكثر لاسيما في المراحل التاريخية المعاصرة ، و قد أصبحت المتغيرات و الظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد تستلزم وجود امكانيات ضخمة و جهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها. <sup>2</sup>

و يؤكد عساف " بأن الافكار الابداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد ليتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الأفكار و إثرائها و تأصيلها لدى الافراد من خلال العمل الجماعي و المؤسسي حيث ان كثيرا من الأعمال الإبداعية اختفت و تلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فرديا نتيجة عجز الفرد و اهمال الجماعة و تقصير المؤسسات " <sup>3</sup>.

ب/ الإبداع ظاهرة انسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد : "الإبداع ليس حكرا على العلماء و الخبراء و الأخصائيين ، فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع ، و ذلك بغض النظر عما كان الفرد الإنساني يعي ذلك أو لا يعيه ، و تختلف العناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطرها الله عليها ، و حسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها و يتفاعل معها "

ج/ الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميتها و تطويره : أي أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية ، و هذا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات

<sup>1</sup>-بلال خلف سكرانة ، الإبداع الإداري ، دار ميسرة ، عمان ، 2011 ، ص 18 .

<sup>2</sup>-خالد علي ، مرجع سابق ، ص 13 .

<sup>3</sup>-عساف ، عبد المعطي ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عدد62 ، 1995 ، ص32.



لدى الآخرين ، إلى أن درجة الاستجابة و نمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية ، و على الرغم من أن العامل الوراثي له تأثير و ارتباط على الإبداع إلى أن التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئي السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية حيث أجريت تجارب حديثة على ما يسمى بالتنبيه الإلكتروني للمخ و تعتمد على فكرة ان أجزاء المخ لها وظائف متعددة فهناك جزء مسؤول عن السعادة و جزء آخر مسؤول عن الألم و آخر مسؤول عن التفكير الإبداعي ، لأنه بتنشيط الكهرباء المخية في جزء او اضعافها في جزء فانه يمكن التأثير على مشاعر الألم و السرور .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهمية الإبداع الإداري و دوافع تبنيه

#### اولا : أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :

- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد .
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات .
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة .
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الامكانيات المادية و البشرية المتلحة .
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل و التجديد المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .<sup>2</sup>
- ✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي .
- ✓ يؤدي الى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار بكفاءة و فعالية و إلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المؤسسة و في عملياتها الإدارية .
- ✓ يساعد المؤسسة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها و تحسين إنتاجيتها و الإرتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها .

<sup>1</sup> -حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003 ، ص 39 .

<sup>2</sup> -عادل موسى ، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 5-6 .

كما يعمل على إيجاد اكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج و خدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية .<sup>1</sup>

### ثانيا : دوافع تبني الإبداع الإداري

من ضمن الدوافع التي أدت إلى تبني الإبداع الإداري في المؤسسات ما يلي :<sup>2</sup>

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية و التي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة و استمراريتها .
- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها و قصر دورة حياتها ، على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية و ما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة و أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ، مما يمكنها من زيادة أرباحها و زيادة قدراتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة .
- ندرة الموارد : الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة .

### المطلب الثالث : مراحل الإبداع الإداري و مستوياته

#### أولا / مراحل الإبداع الإداري :

تزرخ أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات و من أشهرها نموذج ويست (West) ، و الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي و التنظيمي ، و يتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي :<sup>3</sup>

#### 1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة الى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع

و الأداء الحالي ، و بالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة او حينما تدرك المؤسسة او الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لإستمرار بقاء المؤسسة .

<sup>1</sup> -درويش ، مروان جمعة ، مرجع سابق ، ص 11 .

<sup>2</sup> -رامي محمود عبابنة ، رامي إبراهيم الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة الترويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 14، العدد2، 2013 ، ص 472 .

<sup>3</sup> -توفيق عطية ، توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 23 .

2. مرحلة المبادرة بطرح الافكار الإبداعية : و تحتضن هذه المرحلة الإقتراحات الإبداعية لآخرين الذين يمثلون جماعة العمل و ذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ، و لاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الافكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار و هنا تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها .
  3. مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ، و من المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح .
  4. مرحلة الثبات : و هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا إعتياديا من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة و معايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.
- و هنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرون أن تصنيف مراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق ، و ذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات و مراحل مرتبة و متتالية ، بل هو عملية مستمرة و متداخلة في مختلف اللحظات ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات مؤسسة أيضا ، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي .

#### ثانيا / مستويات الإبداع الإداري :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات و هي :

- 1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد : و هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد ، و من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، تأكد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، و القدرة على التحليل.<sup>1</sup>
- 2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة ( قسم أو دائرة أو لجنة ،...) و اعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها ، و لا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مودة إسماعيل حسن إسماعيل ، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان ، 2014 ، ص 54 .

<sup>2</sup>-Smith ، Analyzing Organizational Behavior ( 1<sup>st</sup> ed) , Londo , : Macmillan Press ، 1999 ، P 165 .

و يتأثر إبداع الجماعة كما و نوعا بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر افرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة و المناخ الذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن افكارهم ، تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الاداء :** فالالتزام بالتميز و التفوق في الاداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل و العمل على تحديدها بشكل مستمر.

3- **الإبداع الإداري على مستوى المنظمة :** فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها و عملها و غالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجيا و مثاليا للمؤسسات الاخرى .

و هناك من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسات و هما :

- **الإبداع الفني :** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ، و يتعلق بتكنولوجيا الانتاج أي بنشاطات المؤسسة الاساسية التي ينتج عنها السلع او الخدمات .
- **الإبداع الإداري :** و يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المؤسسة و بشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حريم ، حسين ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص ، 304 - 305 .

<sup>2</sup>-رامي محمود عبابنة ، المرجع السابق ، ص69.

## المبحث الثاني : مبادئ وأساليب الإبداع الإداري

حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد من أن تواكب تطور الفكر و انفتاحه و تكامل الأساليب و سموها من أجل نمو الاهداف و الطموحات ، و بعبارة مختصرة يجب وجود تطور إنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسة و خارجها .

### المطلب الأول : مبادئ الإبداع الإداري

تتمثل مبادئ الإبداع الإداري فيما يلي :<sup>1</sup>

- افساح المجال لأي فكرة ان تولد و تنمو و تكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح و ما دمنا لم تقطع بعد خطئها او فشلها ، فكثير من الاحتمالات تبدلت الى حقائق و تحولت احتمالات النجاح فيها الى موقفية .
- إن الأفراد مصدر قوتنا و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الاكبر و الافضل و الاكثر ابتكارا و ربحا ، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة .
- احترام الافراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة ، فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الأكمل .
- التخلي عن الروتين ولامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية .
- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات و هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله و أن العمل ليس وظيفة فقط بل يبني ايضا ، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله و توظيفها في خدمة تحقيق اهداف المؤسسة نفسه و شخصيته.
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب و يكون كذلك اذا حولنا النشاط الى مسؤولية و مسؤولية الى طموح.
- التطلع الى الاعلى دائما من شأنه ان يحرك حوافز الافراد الى العمل و بذل المزيد لسعي الى تحقيق الاهداف باستمرار و كلما تحقق هدف ننظر الى الهدف الابعد ، حتى نضمن مسيرة فعالة و حية و مستمرة و متكاملة .
- يجب اعطاء التعلم عن طريق العمل اهمية بالغة لأنه الطريق الافضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الافراد بالمهام و الوظائف .

<sup>1</sup>-جمال خير الله ، ممرجع سابق ، ص ص، 137 - 139 .

## المطلب الثاني : عناصر الإبداع الإداري

للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود ابداع فعال و قد اجمع الباحثون الى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية : الاصاله ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، قبول المخاطرة .

**1-الأصاله :** هي القدرة على التحديد في الافكار و الإتيان بأفكار جديدة و نادرة و غير مألوفة و يوصف الأشخاص ذو الاصاله المرتفعة بأنهم : اولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع و المألوف و يدركون العلاقات و يفكرون في افكار و حلول جديدة و اصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون<sup>1</sup> ، و هي اكثر العناصر ارتباطا بالإبداع و أصالة الفكرة لا تعني ان يهمل الشخص الافكار المألوفة او سابق التوصل اليها ، بل قد تساعده هذه الافكار من التوصل الى شئ جديد و غير مألوف ، حيث ان قدرة الشخص على التوصل الى افكار تتصف بالأصاله قد تتأثر بمعرفة الأساليب و الأفكار التقليدية و المألوفة<sup>2</sup> .

**2- الطلاقة :** و يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة ، فالشخص المبدع متفوق من حيث الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، اي لديه قدرة عالية على سهولة الافكار و سهولة توليدها<sup>3</sup> اي ان عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادرا على استدعاء اكبر عدد ممكن من الافكار في فترة زمنية معينة و بازيداد تلك القدرة يزداد الإبداع و ترتفع درجة نموه<sup>4</sup> ، و من صور هذه الطلاقة :

- طلاقة لفظية و هي سرعة انشاء حديث متصل ذي معاني .
- طلاقة بصرية و هي دقة و سرعة على الادراك بالإبصار .
- طلاقة إرتباطية و هي سرعة توليد علاقات معينة .

<sup>1</sup> -الكلي ، صالح محمد علي ، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة) ، اليمن ، 2012 ، ص 77.

<sup>2</sup> -سمية بروبي ، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2011 ، ص 78.

<sup>3</sup> -السليم ، عبد الله يوسف الزامل ، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة ) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص 21 .

<sup>4</sup> -حاتم علي حسن رضا ، مرجع سابق ، ص 39 .

■ طلاقة فكرية و هي سرعة توليد افكار او مفردات .<sup>1</sup>

**3- المرونة :** و يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير موقف ،<sup>2</sup> و هي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة ، و عدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما انها تعني النظر الى الاشياء من عدة زوايا .<sup>3</sup>

و يمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة :

- المرونة التلقائية : سرعة الفرد في اصدار اكبر عدد ممكن من الافكار المتنوعة و المرتبطة بمشكلة او موقف مثير ، يميل الفرد وفق هذه القدرة الى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة .
- المرونة الكيفية : قدرة الفرد على تغيير الواجهة الذهنية في معالجة المشكلة و مواجهتها و يكون ذلك بتكييفه مع أوضاع المشكلة و مع الصور التي يأخذها او تظهر بها المشكلة .<sup>4</sup>

**4- الحساسية للمشكلات :** و يقصد بها القدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة او عدة مشكلات تحتاج الى حل ، و ان هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما او يحتاج الى تغيير ،<sup>5</sup> و يتطلب الاحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة ابعاد المشكلة او الأزمة و استيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور و الاخطاء و تلافيتها و تدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة او مشكلة مدار البحث.<sup>6</sup>

**5- قبول المخاطرة :** تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الافكار و الاساليب الجديدة و البحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، و في ميدان العمل الإداري يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي ، و مدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم و للتغلب على التردد

<sup>1</sup> -المعاني ، أحمد إسماعيل ، و آخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 352 .

<sup>2</sup> -عاطف عوض ، مرجع سابق ، ص 209 .

<sup>3</sup> - بن نافلة قدور ، فلاق محمد ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين : دراسة حالة بمجموعة الإتصالات الأردنية ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2011 .

<sup>4</sup> -بلال خلف سكرانة ، مرجع سابق ، ص 123 .

<sup>5</sup> -اللزوي ، موسى ، السلوك التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 298 .

<sup>6</sup> -مودة إسماعيل حسن إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 43 .

في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم الى وضع انظمة و مكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة و تحمل نتائجها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أساليب تنمية الإبداع الإداري

هناك مجموعة من الأساليب لتشجيع و تنمية الإبداع ، كما أن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية و تشجيع الابداع الاداري في المؤسسات اهمها :

- إيجاد مناخ تنظيمي و بيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين .
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار و الخبرات الجديدة .
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم .
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الافكار على غرابتها و إتاحة الفرصة امام العاملين لتجربتها .
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات و الندوات و جلسات العصف الذهني و حلقات المناقشة ، مما يؤدي الى تنمية الافكار و اثناء البدائل و بروز الومضات الإبداعية.<sup>2</sup>
- تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل : إستخدام أداة العصف الذهني أو غيرها من الادوات التي تثير النقاش و تساعد على طرح الافكار و الاراء المتنوعة للوصول الى حل المشكلات و الوصول الى آراء و افكار جديدة تتعلق بالمنتجات المقدمة من تلك المؤسسات .
- تطبيق نظام متقن و محدد للحوافز يقدم المكافأة المحزية لأصحاب الافكار الجيدة على ان يكون هذا الجزء حافزا سريعا و متناسبا مع الفكرة و فائدتها و عائدها.<sup>3</sup>

و على العموم فان الاساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الابداعية او لتطوير الموجود منها فهي عديدة اهمها :

- 1- أسلوب العصف الذهني :** و هو المنهج او الاسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل او غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على اثناء الافكار و الآراء المختلفة و توظيفها ، اما منفردة او عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما و العمل على اقتراح حلول لها و يعد اسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من احد المبادئ الاساسية المؤدية الى ايجاد

<sup>1</sup> - بن نافلة قدور ، فلاق محمد ، مرجع سابق .

<sup>2</sup> - حمود، حيزم كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 213 .

<sup>3</sup> - محمد زويد العتيبي ، الطريق إلى الإبداع و التمييز ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 33 .



المناخ الملائم للعملية الإبداعية ، حيث يؤدي هذا الأسلوب الى توظيف قدرات التفكير و التخيل لدى الفرد الى اقصى حد من طاقاتها العملية و الوظيفية .<sup>1</sup>

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اربعة شروط رئيسية هي :

- تأجيل تقييم الافكار الى بعد جلسة توليد الافكار .
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير .
- التركيز على كمية الافكار و ليست نوعية الافكار ، فكلما زاد عدد الافكار كلما كان ذلك افضل لتوليد افكار اصيلة .
- البناء على افكار الآخرين و تطويرها ، حيث يمكن للفرد استعمال افكار الآخرين كأساس لاكتشاف افكار جديدة مبنية عليها .<sup>2</sup>

**2- أسلوب دلفي :** وفقا لهذا النوع من الاساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع التسجيل آرائهم و وجهات نظرهم , ثم تصنيف و ترتيب الحلول مع اعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل اخرى للحلول لم ترد في التصنيف الاول و تكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل الى أفضل الحلول بصدد مشكلة موضوع البحث .<sup>3</sup>

**3- أسلوب المجموعة الذهنية :** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة و إيجاد الحلول الإبداعية لها , و ذلك من خلال تكوين جماعة من الافراد تعمل حضور مشتركة و لكن بدون تفاعل مباشر بين اعضائها و الذين يتراوح عددهم بين ( 6- 9 ) أعضاء يجلسون حول منضدة ، يتم طرح المشكل او الموقف و توضيحه لهم ، ثم يطلب الى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول الى اتمام العملية و ذلك لتجنب النقد القاتل للافكار الإبداعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -محمد قريشي ، سارة مرزوق ، إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ، الملتقى الدولي الأول حول : إقتصاديات المعرفة و الإبداع ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2013 .

<sup>2</sup> -العازمي ، محمد بنزيق حامد بن تويلى ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2006 ، ص 73 .

<sup>3</sup> -زدوري ، أسماء ، إدارة رأس المال الفكري و تنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة ، الملتقى الدولي الخامس حول : دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ( 13-14 ديسمبر ) ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالة ، 2011 .

<sup>4</sup> -قدري أحمد معراج ، مرجع سابق ، ص 41 .

يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتنظيم الأفكار عند توليدها ، و إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة ، و من ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتماداً على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح و توضيح الأفكار المعروفة فقط ، يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة و اختيار انسبها بحسب الترتيب <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-دنبري ، لطفي ، مفاتيح جماعات العمل في التنظيم ، مجلة الباحث الاجتماعي ، أم بواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، العدد 10 ، 2010 ، ص ص ، 340 - 359 .

## المبحث الثالث : علاقة التمكين بتنمية الإبداع الإداري

## المطلب الأول : دور تفويض السلطة في تنمية الإبداع الإداري

إن التفويض يعتبر أحد ركائز التنمية الإدارية من خلال الاهتمام بالأفراد و تكريس القوانين و الأنظمة التي تسهل من أداء مهامهم و تترك لهم جانب من الحرية في التعامل و حل المشكلات التي تعيقهم أثناء عملهم ، و هذا ما يكسب المفوض مهارات فكرية جديدة تجعله قادرا على مواجهة الصعوبات ،<sup>1</sup> و بالتالي فإن التفويض يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة مناسبة من المعرفة و الإمكانيات و القدرات و المهارات التي تؤهلهم للقيام للمهام المفوضة إليهم ، و في نفس الوقت يحقق للمؤسسات الإستمرار و النمو و التطوير من خلال منح الإستقلالية و إتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة و إدكاء روح المبادرة و الابتكار و الإبداع بين العاملين، حيث يمارس القائد تفويض السلطة للعامل إنطلاقا من ثقته بقدراته و مهارته على أداء المهام الموكلة إليهم و يمنحهم حرية التصرف و إتخاذ القرارات ، فعندما يتم تفويض السلطة للعاملين فهم مسؤولون عن تحمل النتيجة النهائية للقرارات التي تم إتخاذها عن طريقهم ، و عليه يعد تفويض السلطة عاملا مساعدا لتطوير و تنمية قدرات الفرد الإبداعية و لكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات و على المسائل البسيطة أو عند إنشغال المدير فقط.<sup>2</sup>

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

فرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها ، يلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف يعتبرون أنفسهم مسؤولون عن تحقيقها بصفة جماعية ، و مساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق و يريدونه له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية و بطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من اسفل الى اعلى من الاعضاء الى الادارة ، و من اعلى الى اسفل من الادارة الى الاعضاء لأن الافراد يدركون عند العمل بفريق فعالة اهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية لتحقيق اهداف الفريق والمؤسسة.<sup>3</sup>

و مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات أفراد العمل بشكل جماعي ، فمن خلال فرق العمل و العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات و طرق جديدة لتحسين العمل ، حيث

<sup>1</sup> - بن عزوز كوار ، القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2009 ، ص 90

<sup>2</sup> - محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية( غير منشورة )، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ، ص 81 .

<sup>3</sup> - السديري ، احمد محمد خميس ، اراء العاملين قطاع النحاس في سلطنة عمان عن المهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة ) ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، الاردن ، 2010 ، ص ص 14-15.

تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة الإبداع ، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي ( الفرقي ) داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي و نجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل ، و قدرة الجماعة كفريق على إتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني و تنفيذ و تطبيق الافكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة اي من الأفراد في الجماعة على إتخاذ نفس القرارات ، و يرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن ان يتحمله الفرد ، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي ، كما ان هذا اخير أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية أكثر منها مركزة في شخص واحد ، و يساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها ، و العمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال و الأفراد .

ويعتبر أسلوب العمل الفريق منهجا اداريا متميزا يمكن للادارة من خلاله زيادة فعالية أداء العاملين لديها من خلال ما يترتب عليه من تحقيق التعاون بين اعضاء مجموعة العمل ، كما يخلق الاتحاد والمساندة بينهم ويقلل المنافسة ويزيد من تبادل المعلومات في المستوى الاداري ، إضافة الى ذلك فإن اتخاذ القرارات في آن واحد يولد لدى الافراد العاملين الشعور بالالتزام كما ان اتباع اسلوب فرق العمل يشجع المبادرات وتقدم المقترحات والافكار الجديدة ، مما يحفز على اطلاق القدرات الإبداعية لدى الافراد .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : دور التدريب في تنمية الإبداع الإداري

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد على مستوى المؤسسة إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد و زملائه مما ينمي روح الفريق الواحد و الإعتراف بمساهمة الآخرين و الإهتمام بهم و توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مراكشي ، محمد لمن ، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات ، الملتقى الدولي حول : الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر ، 2011.

<sup>2</sup>-بلعور ، سليمان ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، ( 12- 13 ماي ) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر ، 2010.

من بين الطرق أو الأساليب التدريبية المساهمة في تنمية الإبداع هي طريقة العصف الذهني حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية و بلورتها بما يتناسب مع الواقع ، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل المتطلبات الخاصة بالبحث و إثبات الأفكار الجديدة ، وكذلك الأفكار و التطبيقات المنسجمة مع الواقع .<sup>1</sup>

و عليه يعد التدريب جانب مهم في تنمية الإبداع الإداري لأنه يساعد على رفع مستوى القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسة و خصوصا رغبة المتدربين في إستخدام وسائل الإبداع التي تدربو عليها و تعاملو بها في حل المشكلات التي واجهتهم أثناء عملهم، أما بالنسبة للمؤسسة فتدريب أفرادها على الإبداع الإداري يعمل على تعزيز ريادها في مجال الخدمات و المنتجات التي تقدمها و بالتالي تطورها و استمرارها في السوق .

### المطلب الرابع : دور التحفيز في تنمية الإبداع الإداري

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة و فاعلية .

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع و المبادرة و التجديد و بذل مزيد من الجهد في الإنجاز و تطوير مستوى الأداء و زيادة الطلاقة الفكرية و الإنتاجية ، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية و المعنوية المناسبة التي تشجع الأفراد العاملين على طرح الأفكار و الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المؤسسات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري .

و تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال و الظروف و طريقة منحها و هدفها ، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة و محددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع و تقييم الأفكار الجديدة و كان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز، فعندها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع اما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحوافز و الهدف المتعلق بالإبداع الإداري فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفا و ربما يكون معدوما .<sup>2</sup>

و عليه فإن الحوافز لها دور كبير في تنمية القدرات الإبداعية ، لأن الفرد داخل المؤسسة بحاجة للإعتراف بأهمية ما يقوم به من طاقات و مجهودات إبداعية في آدائه لعمله ، و هذا ما جاء به "ماسلو" في هرم الحاجات الخمسة حيث وجد أن تحقيق الذات يعتبر مصدر للإبداع و على ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات، و أن الإنجازات الإبداعية هو تعبير عن ميل الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي ، لأن الفرد عندما يكافئ على أفكاره و بتكراراته الجيدة

<sup>1</sup> -علي تايه مسعود ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد ، أطروحة دكتوراه في إختصاص إدارة الأعمال ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، العراق ، 2012 ، ص 252 .

<sup>2</sup> - قرماش وهبية ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، العدد 8 ، 2014 ، ص 19 .

يعمل على تقديم المزيد منها ، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو ضعيفا أي لا يتناسب مع جهده المبذول فالفرد هنا يصاب بإحباط و يتوقف عن تكرار ذلك السلوك الإبداعي ، لهذا فالحوافز (سواء كانت مادية أو معنوية) لها دور واضح في تشجيع الأفراد على الإبداع .

### المطلب الخامس : دور الإتصال الفعال في تنمية الإبداع الإداري

إن نظام الاتصال الفعال في المؤسسة يعمل على سهولة تنقل و تبادل المعلومات و الحقائق بين الموظفين في جميع المستويات و هذا يعمل على رفع الروح المعنوية بين الموظفين و ينمي لديهم روح الفريق ، و هذا بدوره يساعد العاملين على حرية المشاركة و التعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق و تقديم مقترحات جديدة في حل المشكلات بطريقة إبداعية ، هنا يشعر الفرد بدرجة أعلى من المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة ، و هو الأمر الذي يساهم في تنمية و تشجيع روح الإبداع لديه .

للاتصال تأثير كبير على وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم و روحهم المعنوية ، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم و مدراءهم ، كانت معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المدراء لما يريد العاملون أن يقولوا و تشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم و إعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>-قرماش وهيبية ، مرجع سابق ، ص 19 .

## خلاصة الفصل الثالث

تعيش المؤسسة في محيط دائم التطور و التقلب مما فرض عليها التكيف معه و مواكبة جميع التغيرات من خلال تقديم كل ما هو جديد من أفكار و أساليب عمل و هذا ما يتجسد في الإبداع الإداري و الذي يعد وسيلة لمواجهة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية كانت أو الخارجية .

مما دفع المؤسسة إلى تبني الإبداع الإداري و تنميته من خلال توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك كتفويض السلطة و تكوين فرق العمل و التدريب و وجود نظام حوافز و نظام إتصالات فاعلة و متطورة ، بحيث تعمل هاته المقومات على بث الرغبة في نفوس العاملين للإنبثاق بكل ما هو جديد لتوليد الأفكار و الإبداعات .

الفصل الرابع: عرض و تحليل

الدراسة الميدانية و اختبار

الفرضيات



## تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتمكين الإداري و الإبداع الإداري ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة - و ذلك لدراسة دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري على أرض الواقع ، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف إطارات المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة .

و سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث ، ففي المبحث الأول قمنا بتقديم عام لمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- من خلال تعريفها و المهام و الأهداف المراد تحقيقها و كذا هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فأبرزنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من حيث مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات و كذا الأساليب الإحصائية بالإضافة إلى أدوات الدراسة و أخيرا مدى ثبات و صدق أداة الدراسة ، أما في المبحث الأخير فكان لعرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة .

### المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ، و التي تم فيها الجزء العملي من الدراسة ، و سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نتطرق فيه إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة و التي نلخصها في كل من : تعريفها ، مهامها و أهدافها ، هيكلها التنظيمي .

### المطلب الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

في هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بالمديرية من حيث النشأة و المجال الجغرافي و مختلف مكوناتها و ذلك كما يلي :

اتصالات الجزائر شركة مسيرة بمقتضى 03-2000 و الذي يعطيها صفة مؤسسة عمومية اقتصادية برأسمال عام يقدر 20339760000 دج أي حوالي 2.7 مليار دولار تحت الشكل القانوني للشركة و أسست في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية، و شرع في تطبيقه فعليا ابتداء من 1 جانفي 2003 حيث دخلت اتصالات الجزائر مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية تحقيق ثلاثة أهداف و هي المردودية و الفعالية و نوعية الخدمات .

تقع مديرية اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- في وسط مدينة بسكرة بحي المجاهدين يحدها من الشمال مباني عمرانية و جنوبا الوكالة التجارية ومن الشرق محطة النقل البري القديمة أما غربا شارع .

و تمتد فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عبر كامل تراب الولاية و تتمثل :

✓ الوكالة التجارية سيدي عقبة

✓ الوكالة التجارية طولقة

✓ الوكالة التجارية اولاد جلال

✓ الوكالة التجارية اورلال

### المراكز التقنية

✓ بسكرة

✓ سيدي عقبة

✓ طولقة

✓ اولاد جلال

منذ بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة و عدد عمالها في تزايد مستمر وذلك بعمل المؤسسة و استعمال الآلات الحديثة و المتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية .

و تشمل هذه المكونات مجموع أفراد العاملين (العمال، الاطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ) في مختلف المصالح و الأقسام ، و لكن دراستنا هاته خصصت لإطارات المديرية و البالغ عددهم 116 إطار .

### المطلب الثاني : مهام و أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

إن اتصالات الجزائر تساهم في التطور الاجتماعي و الاقتصادي للبلد عن طريق تقديم العديد من خدمات الاتصالات الهاتفية و الانترنت و غيرها و تتلخص مهامها و أهدافها في ما يلي :

#### أولا : المهام الرئيسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بممارسة عن طريق استعمال وسائل هامة و متعددة تمكنها من تحقيق المهام التالية:

- ✓ تطوير و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة بالاتصالات الهاتفية
- ✓ استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين و عمال الشبكة
- ✓ ربط المناطق المعزولة و المؤسسات المدرسية بالشبكة
- ✓ وضع نظام إعلامي جديد **CANA** و الذي يسمح بما يلي :
- الزبون له شبك خاص به على مستوى الوكالة التجارية **ACTEL** و التي تتحصل على طلبه و كل المعلومات الخاصة به و تقوم بتلبية هذا الطلب
- إنهاء تبادل الملفات و الأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية **ACTEL** و اتباع النظام التسييري الجديد
- السماح للزبائن بالإطلاع على فواتيرهم عن طريق الانترنت

#### ثانيا : أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

دخلت اتصالات الجزائر في مجال التكنولوجيا و الاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية :

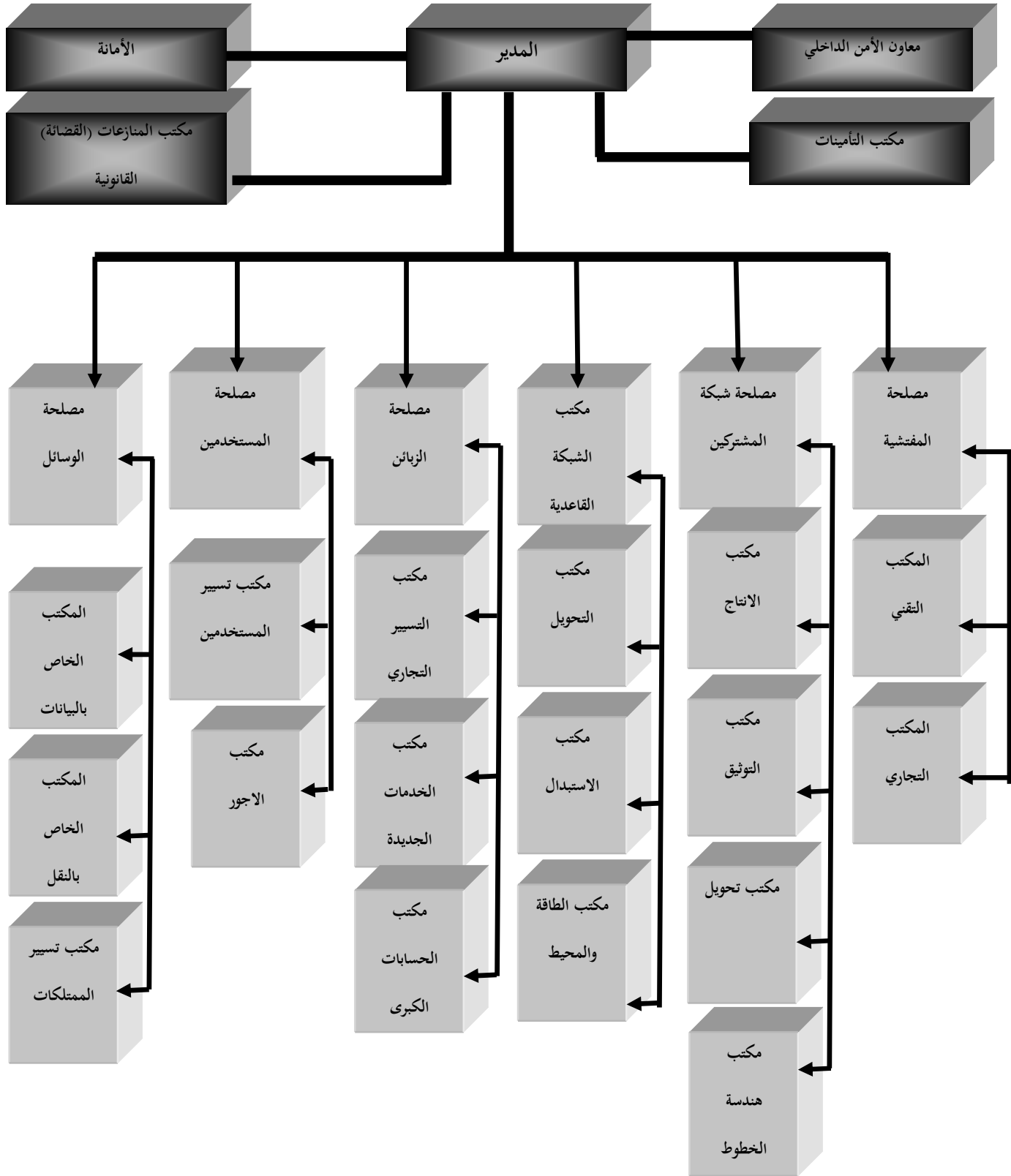
- ✓ تنمية و زيادة تقديم الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكثر عدد ممكن من المستخدمين و خاصة المتواجدين في المناطق الريفية .

- ✓ تنمية و تحسين نوعية الخدمات المعروضة ، و تسلسل الأداء للخدمات المقدمة و زيادة قدرتها على المنافسة .
- ✓ تطوير الشبكة الوطنية لاتصالات الهاتفية و رفع نوعيتها و جودتها و تقليل إختلالات عملها و بتالي الحفاظ على ثقة المستهلكين .
- ✓ الطموح للوصول إلى مستوى من الامتياز التقني و التجاري للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي
- ✓ من أهدافها أيضا العمل على المحافظة و تطوير بعدها الدولي و المشاركة في ترقية المجتمع المعلوماتي في الجزائر .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

بين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر كما يلي :

الشكل رقم ( 03 ) : الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-



المصدر : وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة

و يمكن توضيح هذه الخريطة التنظيمية كما يلي :

1. مدير الوكالة : و هو الشخص الذي يتولى إدارة الوكالة و تقع على عاتقه المهام التالية :

- ✓ السهر على تسيير الحسن لنشاط أقسام الوكالة بغية الوصول إلى أهداف المسطرة .
- ✓ المراقبة اليومية لأقسام الوكالة مع العمل على تصحيح الأخطاء الصادرة عنها و إعطاء التوجيهات عند الضرورة لتحسين طريقة العمل خاصة في قسم الاستقبال .
- ✓ ترأس الاجتماع الأسبوعي مع رؤساء و تقييم العمل و مناقشة مختلف المشاكل ووضع حلول ضمن لائحة عما الأيام القادمة .

2. القسم الخارجي : و المتمثل في قسم الاستقبال و هو واجهة الوكالة، يعتبر قسم حساس لما له من أهمية

في الاتصال بالزبائن ، يضم (08) عمال يعملون بالتناوب على المكاتب التالية :

- ✓ مسؤول مصلحة الزبائن من مهامه
- مراقبة ملفات طلبات الزبائن قبل نقلها إلى القسم الداخلي
- مراقبة عمل القسم
- التدخل في حالة حدوث خلافات مع الزبائن بشكل عقلاي و ودي و معالجتها نيابة عن المدير إلا في حالة إصرار الزبون على مقابله
- ✓ مكتب الاستقبال من مهامه :
- استقبال الزبائن و إيفائهم بكامل المعلومات المطلوبة
- مراقبة و مراجعة تنفيذ طلبات الزبائن سواء كانت مادية أو تجارية
- ✓ مكتب الهاتف الثابت و WLL و من مهامه :
- إعداد ملفات الاشتراك
- بيع مختلف بطاقات الدفع المسبق
- تقديم خدمات ما بعد البيع المتعلقة بجهاز WLL
- ✓ مكتب الانترنت ADSL و من مهامه:
- تسجيل مختلف الطلبات الخاصة بالانترنت كطلب الاشتراك و إعادة الاشتراك
- إعداد ملفات هذه الطلبات

✓ الصندوق : و تتمثل مهمته الاساسية في قبض قيمة مختلف الفواتير المسندة من طرف الزبائن و يتم التسديد نقدا او عن طريق الشيك بالإضافة إلى هذا يوجد :

✓ عون الأمن : مهمته الأساسية الحفاظ على الأمن داخل الوكالة و حفظ النظام بتوجيه الزبائن إلى المكاتب المقصودة .

✓ عاملة النظافة : مهمتها الحفاظ على نظافة الوكالة .

3. القسم الداخلي : و يتكون من :

أ- القسم التجاري : و هو مكمل لقسم الاستقبال و يقوم بمراجعة و إكمال مهامه و يضم :

✓ مسؤول المصلحة التجارية و من مهامه :

- تسيير أعوان القسم

- إعلام أعوان الأقسام الأخرى بمختلف القرارات و المعلومات الجديدة

- مراجعة مختلف الطلبات التي أعدت في قسم الاستقبال

- معالجة الطلبات التي تجاوزت الوقت المحدد للدفع

- المساهمة في تحليل نتائج مردودية القسم

✓ مكتب استقبال طلبات الزبائن : يختص في استقبال مختلف الطلبات و دراستها .

✓ مكتب الأشكال متعددة الخدمات و الهواتف العمومية و من مهامه :

- تسيير نفقات الأشكال متعددة الخدمات

- معالجة الطلبات المسجلة الخاصة بهم

- متابعة تنفيذ الطلبات و ضمان الخدمة الجديدة لهم

- الاهتمام بالفواتير الشهرية للأشكال و ضمان وصولها إلى أصحابها .

✓ مكتب المراقبة و المتابعة من مهامه :

- معالجة الأخطاء المرتبة عن النظام المعلوماتي

- معالجة الأخطاء التجارية

- مراقبة المعلومات الموجودة في دليل الهاتف و مدى مطابقتها للمعلومات الموجودة في نظام

المعلومات GANA

ب- القسم المالي : و يهتم بكل المعاملات المالية و المحاسبية الخاصة بالوكالة و يضم

✓ مسؤول مصلحة المالية و من مهامه :

- تسيير موظفي القسم المالي

- تحليل و متابعة الفواتير الغير المسددة

- دراسة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير

- إعلام أعوان القسم بالقرارات و المعلومات الجديدة

✓ مكتب تسيير الزبائن الذين لم يدفعوا و من مهامه :

- دراسة و متابعة الزبائن الذين لم يسددوا فواتيرهم

- متابعة و معالجة الاخطاء المالية للفواتير

✓ مكتب استرجاع الديون و من مهامه :

- متابعة ديون الزبائن و العمل على تسليحها

✓ مكتب الشكاوي و الدفع بالتقسيط و من مهامه :

- معالجة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير

- إعطاء المديرين مهلة لتسديد فواتيرهم على فترات حسب قيمة الفاتورة

✓ مكتب المالية و من مهامه :

- متابعة مدخلات و مخرجات الوكالة

- متابعة المعاملات المالية سواء كانت نقدا أو عن طريق الشيكات



## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ب البالغ عددهم (116) إطار، ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (50)، فتم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منا (43) استبانة ، وبعد فحصها تم استبعاد استمارة واحدة لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (42) إستبانة.

ثانيا: طرق جمع البيانات

**1-البيانات الأولية:**تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة و توزيعها على عينة البحث ، و تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي ، و باستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2- البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث،والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ،وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و ذلك بالإعتماد على الأساليب الإحصائية ، SPSS.V19 كما يلي :

**1-مقاييس الإحصاء الوصفي:** و ذلك لوصف مجتمع البحث و عينته و إضهار أهميتها بالإعتماد على النسب المؤوية و التكرارات و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية .

**2-تحليل الإنحدار المتعدد :** و ذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

**3-معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

#### 4- اختبار التوزيع الطبيعي : اختبار كولمجروف-سمرنوف-Kolmogorov sample Smirnov

5-معامل صدق المحك : و ذلك لقياس صدق أداة البحث

6-معامل الارتباط بيرسون : لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

المطلب الثالث : أداة الدراسة وصدقها و ثباتها

أولا : أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة وتتضمن جزئين:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة ) .

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول : ويتمثل في متغير التمكين الإداري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الإطارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال ، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

-بعد تفويض السلطة وتمثله العبارات من 01 إلى 03 .

-بعد فرق العمل وتمثله العبارات من 04 إلى 07.

-بعد التدريب وتمثله العبارات من 08 إلى 10.

-بعد التحفيز و تمثله العبارات من 11 إلى 14.

-بعد الإتصال الفعال و تمثله العبارات من 15 إلى 18 .

المحور الثاني : ويتمثل في متغير الإبداع الإداري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر- فرع بسكرة-، وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

-بعد الأصالة وتمثله العبارات من 1 إلى 04.

-بعد الطلاقة وتمثله العبارات من 5 إلى 8.

-بعد المرونة الذهنية وتمثله العبارات من 09 إلى 12.

-بعد الحساسية للمشكلات وتمثله العبارات من 13 إلى 16.

- بعد قبول المخاطرة وتمثله العبارات من 17 إلى 20.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

ثانيا : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، و للتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم

أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين أساتذة في مجال الدراسة، الذين يعملون في كلية العلوم

الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة

للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها

وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل

أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم

لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت

الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك :** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ،

وذلك كما هو موضح في الجدول (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.964) و

هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات

الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذه الدراسة و بهذا يمكننا القول أن جميع

عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.6 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(04): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.845	0.919
	فرق العمل	0.667	0.816
	التدريب	0.669	0.817
	التحفيز	0.873	0.934
	الإتصال الفعال	0.666	0.816
التمكين الإداري ككل		0.877	0.936
الإبداع الإداري	الأصالة	0.751	0.866
	الطلاقة	0.731	0.854
	المرونة الذهنية	0.664	0.814
	الحساسية للمشكلات	0.815	0.902
	قبول المخاطرة	0.849	0.921
الإبداع الإداري ككل		0.901	0.949
الإستبانة ككل		0.931	0.964

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور التمكين الإداري (0.877)، أما بالنسبة لمحور الإبداع الإداري فكانت النسبة (0.901) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.931) و هي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل

النتائج ، وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.964) ، و هو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفة وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	%35.7
	أنثى	27	%64.3
	المجموع	42	%100
العمر	أقل من 30 سنة	6	%14.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	%54.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	%26.2
	من 50 سنة فأكثر	2	%4.8
	المجموع	42	%100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	2	%4.8
	تقني سامي	4	%9.5
	ليسانس	23	%54.8
	مهندس	12	%28.5
	دراسات عليا متخصصة (PGS)	1	%2.4
	المجموع	42	%100
مجال الوظيفة	أعمال فنية	4	%9.5

الحالية	أعمال إدارية غير إشرافية	17	40.5%
	أعمال إدارية إشرافية	21	50%
	المجموع	42	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	23.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	28.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	31%
	15 سنة فأكثر	7	16.6%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (64.3%) في حين بلغت نسبة الذكور (35.7%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.
- بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (54.8%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 50 أقل من سنة) بلغت (26.2%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (14.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (4.8%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن العمال الإداريين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة - هم من فئة الشباب .
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن أكثر من نصف الباحثين حاصلين على شهادة ليسانس بلغت نسبتهم (54.8%)، بينما نجد حاملي شهادة مهندس نسبتهم (28.5%)، في حين كانت نسبة الباحثين الحاصلين على شهادة تقني سامي (9.5%)، أما كل من حاملي شهادة ثانوي فأقل كانت نسبتهم (4.8%) و حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة PGS نسبتهم (2.4%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة - هم من حاملي شهادة ليسانس.

-بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية: نجد أن غالبية الباحثين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بنسبة (50%) ، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية (40.5%) ، أما نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (9.4%) .

-بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: فيتضح أن الباحثين الذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة نسبتهم (31%) ، و(28.6%) من الباحثين سنوات خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن (23.8%) من الباحثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم من 15 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (16.6%) ، و عليه فإن أغلب العمال الإداريين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر- فرع بسكرة- يملكون خبرة تؤهلهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه .

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة

أولا : إختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ، و الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها.

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم(06):اختبار التوزيع الطبيعي ( sample Kolmogorov-Smirnov )

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة	0.965	0.532
فرق العمل	0.861	0.449
التدريب	0.944	0.062
التحفيز	0.680	0.744
الإتصال الفعال	0.697	0.632

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v19



ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يدل على أن البيانات تبع التوزيع الطبيعي، و يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانيا : تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري أفراد لإجابات عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين ( التمكين الإداري ، الإبداع الإداري ) و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة :

- من ( 1 إلى أقل من 2.5 ) دلالة عن مستوى منخفض من القبول .
- من ( 2.5 إلى أقل من 3.5 ) دلالة عن مستوى متوسط من القبول .
- من ( 3.5 إلى 5 ) دلالة عن مستوى مرتفع من القبول .

سنقوم بتحليل محاور الإستبانة و ذلك كما يلي :

**السؤال (1) :** ما مستوى التمكين الإداري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر – فرع بسكرة - ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم(07).

**الجدول رقم (07):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

#### الدراسة عن عبارات محور التمكين

رقم العبارة	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تفويض السلطة	3.627	0.769	2	مرتفع
01	- تفويض لي المديرية سلطات كافية لإنجاز مهمامي .	3.38	0.936	3	متوسط
02	- تثق المديرية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي .	3.98	0.780	1	مرتفع
03	- تمنحني المديرية المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهمامي .	3.52	0.917	2	مرتفع
	فرق العمل	3.714	0.708	1	مرتفع

مرتفع	1	0.795	4.85	04 -ألتزم بشكل عالي تجاه المهام عندما اعمل ضمن مجموعة
متوسط	4	1.235	3.29	05 -حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.
مرتفع	2	0.565	4.21	06 -أقدر و أحترم آراء زملائي في العمل .
متوسط	3	1.239	3.31	07 -أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي .
مرتفع	3	0.695	3.515	التدريب
مرتفع	1	0.835	3.71	08 -توفر لي المديرية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.
متوسط	2	0.889	3.45	09 -تشجع المديرية على تبادل الخبرات بين العاملين.
متوسط	3	0.962	3.38	10 -تتيح لي المديرية فرص التعلم و إكتساب أشياء جديدة في مجال عملي .
متوسط	5	0.975	2.976	التحفيز
متوسط	3	1.068	2.93	11 نظام الحوافز المعمول يحقق العدالة للجميع .
متوسط	1	1.127	3.26	12 يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر .
متوسط	2	1.230	3	13 تلقى مبادراتي و اجتهاداتي تشجيع و دعم من الإدارة.
متوسط	4	1.154	2.71	14 أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية .
مرتفع	4	0.619	3.5	الإتصال الفعال
مرتفع	1	1.122	3.76	15 أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل .
مرتفع	2	0.846	3.67	16 توجد قنوات إتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات .
متوسط	4	0.821	3.10	17 الإتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات .
متوسط	3	0.943	3.48	18 يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على النحو السريع.
متوسط	—	0.557	3.466	التمكين الإداري ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- تعتمد على التمكين الإداري بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفق الإجابات المبحوثين (3.466) بإنحراف معياري (0.557) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

**1. فرق العمل :** يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن بعد فرق العمل جاء بالمركز الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.714) بإنحراف معياري (0.708). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-4.85)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.565-1.239)، وهذا ما يدل على أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر- فرع بسكرة- لديها إهتمام مرتفع لفرق العمل و هذا من خلال إلتزام الإطارات بشكل عالي تجاه المهام عندما يعملون ضمن مجموعة و تفضيلهم العمل الجماعي على العمل الفردي .

**2. تفويض السلطة:** من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.627) بإنحراف معياري (0.769). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38-3.98)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.780-0.936). وهذا ما يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- لديها اهتمام مرتفع لتفويض السلطة من خلال تفويضها للإطارات سلطات كافية لإنجاز مهامهم و ثققتها الكبيرة في قدراتهم على أداء المهام الموكلة لهم .

**3. التدريب:** من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد التدريب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.515) بإنحراف معياري (0.695). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38-3.71) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.835-0.962)، وهذا ما يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع بسكرة- لديها إهتمام مرتفع بالتدريب من خلال محاولتها توفير للإطارات دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم و إتاحة لهم فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم .

**4.الإنتصال الفعال :** من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن بعد الإتصال الفعال جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5) بانحراف معياري (0.619).وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10- 3.76) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.821-1.122)،وهذا ما يدل على أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر -فرع بسكرة- لديها إهتمام مرتفع بالإتصال الفعال من خلال تواجد قنوات إتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات .( و لكن بنسب متوسطة )

**5.التحفيز:** من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.976) بانحراف معياري (0.975).وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.71- 3.26) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.068-1.230)،وهذا ما يدل على أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع بسكرة- لديها إهتمام متوسط بالتحفيز لأن نظام الحوافز المعمول به لا يحقق العدالة للجميع.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع بسكرة- بالتمكين الإداري جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.466)بانحراف معياري (0.557).

السؤال (02) : ماهو مستوى الإبداع الإداري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة - ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>الأصالة</b>					
<b>1</b>	-أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.83	0.881	2	مرتفع
<b>2</b>	-أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	3.62	0.825	3	مرتفع
<b>3</b>	-أتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار و أمتلك الحجة و القدرة على الإقناع .	3.86	0.926	1	مرتفع
<b>4</b>	-أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .	3.40	0.964	4	متوسط
<b>الطلاقة</b>					
<b>5</b>	-لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.67	0.902	3	مرتفع
<b>6</b>	-لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.50	1.042	4	مرتفع
<b>7</b>	-أحرص على التعبير عن آرائي و لو كانت مخالفة لرؤسائي .	3.83	0.881	2	مرتفع
<b>8</b>	-لدي القدرة على التعبير عن أفكار و صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	3.98	0.841	1	مرتفع
<b>المرونة الذهنية</b>					
		3.654	0.653	3	مرتفع

مرتفع	2	0.906	3.76	-لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .	<b>9</b>
مرتفع	1	0.942	3.88	-لا أتردد في تغيير موقفني عندما أقتنع بعدم صحته.	<b>10</b>
متوسط	4	0.912	3.40	-أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	<b>11</b>
مرتفع	3	0.941	3.57	-لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	<b>12</b>
مرتفع	4	<b>0.791</b>	<b>3.571</b>	<b>الحساسية للمشكلات</b>	
مرتفع	2	0.932	3.64	-احاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها .	<b>13</b>
مرتفع	3	0.932	3.60	-اقوم بتجربة افكار و طرق جديدة لحل المشاكل .	<b>14</b>
متوسط	4	1.158	2.98	-افكر باستمرار في مشاكل العمل .	<b>15</b>
مرتفع	1	0.867	4.07	-احرص على الاستفادة من الملاحظات التي توجه لي بغرض تصحيح الاخطاء .	<b>16</b>
متوسط	5	<b>0.782</b>	<b>2.945</b>	<b>قبول المخاطرة</b>	
متوسط	2	1.214	3.12	-ارغب العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة .	<b>17</b>
متوسط	3	1.008	2.76	-اقترح اساليب جديدة لأداء العمل حتى و ان كان هناك احتمال تهدم نجاحها .	<b>18</b>
متوسط	1	1.116	3.21	-اقدم افكار و آراء مختلفة حتى و ان لم استطع تطبيقها .	<b>19</b>
متوسط	4	1.316	2.69	-افضل الاعمال الصعبة و المعقدة على الاعمال السهلة و البسيطة .	<b>20</b>
مرتفع	-	0.580	3.519	<b>الإبداع الإداري ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

و انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- تعتمد على الإبداع الإداري بنسب مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات الباحثين(3.519) بانحراف معياري (0.580) ، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

**1. الطلاقة:** يتضح من الجدول رقم (08) أن بعد الطلاقة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.744) بانحراف معياري (0.684). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الطلاقة أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.50-3.98) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.841-1.042)، و هذا ما يدل على أن الإطارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- لديهم القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل و تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .

**2. الأصالة:** يتضح من الجدول رقم (08) أن بعد الأصالة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.678) بانحراف معياري (0.681)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الأصالة أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40-3.86) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.825-0.964)، وهذا ما يدل على أن الإطارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ينجزون ما يسند اليهم من اعمال بأسلوب متجدد و يحاولون الإبتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

**3. المرونة الذهنية:** تبين لنا من الجدول رقم (08) أن بعد المرونة الذهنية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.654) وبانحراف معياري (0.653). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات بعد المرونة الذهنية أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40-3.88)، و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.906-0.942)، وهذا يدل على أن الإطارات بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير عملهم بتلقائية و يسر و قدرتهم على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .

**4. الحساسية للمشكلات :** يتضح من الجدول رقم (08) أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.571) وبانحراف معياري (0.791)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط

إجابات عينة البحث على عبارات بعد الحساسية للمشكلات أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98 - 4.07) ، و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.867-1.158) ، و هذا ما يدل على أن الإطارات بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- لديهم القدرة على محاولة إكتشاف المشكلات بهدف حلها و الحرص على الإستفادة من الملاحظات التي توجه لهم بغرض تصحيح الأخطاء .

**5.قبول المخاطرة :**يتضح من الجدول رقم (08) أن بعد قبول المخاطرة جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.945) بانحراف معياري (0.782) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.69-3.21) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.008-1.316)، وهذا ما يدل على أن الإطارات بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- لا يريدون توسيع دائرة عملهم من استعراض أفكار ذات مخاطرة و إنما الإكتفاء بما لديهم من افكار تحقق المطلوب .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- بالإبداع الإداري جاء مرتفعا ، ووفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3.519) وبانحراف معياري (0.580).



المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	9.747	5	1.949	17.168	0.000*
الخطأ	4.088	36	0.114		
المجموع الكلي	13.835	41			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

معامل الارتباط  $R=0.839$

معامل التحديد  $R^2=0.705$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.168) وبقيمة احتمالية (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة- بلغت (83.9%) .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول(10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فريق العمل، التدريب، التحفيز، الإتصال الفعال) على تنمية الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
تفويض السلطة	0.020	0.087	0.026	0.229	0.320	0.334	0.111
فرق العمل	0.229	0.099	0.331	2.313	0.003	0.424	0.179
التدريب	0.291	0.098	0.348	2.968	0.005	0.392	0.153
التحفيز	0.259	0.071	0.435	3.644	0.001	0.688	0.473
الإتصال الفعال	0.564	0.121	0.602	4.645	0.000	0.719	0.516
التمكين الإداري بشكل عام	0.672	0.126	0.645	5.345	0.000*	0.839	0.705

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v19

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود دور معنوي بين تفويض السلطة و الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.320)، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ ) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.026) مع قيمة T المحسوبة (0.229) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: لا يوجد دور معنوي لتفويض السلطة في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ) بالمديرية محل الدراسة، كما أن

تفويض السلطة يفسر ما نسبته (11.1%) فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (33.4%) .

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين فرق العمل والإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.003) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.331) مع قيمة T المحسوبة (2.313)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للتدريب في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمديرية محل الدراسة، كما أن فرق العمل يفسر ما نسبته (17.9%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، إضافة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و الإبداع الإداري بلغت (42.4%) .

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين التدريب و الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.005)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.348) مع قيمة T المحسوبة (2.968)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للتدريب في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمديرية محل الدراسة، كما أن التدريب يفسر ما نسبته (15.3%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، إضافة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإبداع الإداري بلغت (39.2%) .

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين التحفيز و الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.435) مع قيمة T المحسوبة (3.644)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للتحفيز في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمديرية محل الدراسة، كما أن التحفيز يفسر ما نسبته (47.3%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري، إضافة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الإبداع الإداري بلغت (68.8%) .

5. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة : من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين الإتصال الفعال و الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة ، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ ) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.602) مع قيمة T المحسوبة (4.645)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للإتصال الفعال في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ) بالمديرية محل الدراسة ، كما أن الإتصال الفعال يفسر ما نسبته (51.6%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري ، إضافة إلى وجود علاقة علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال و الإبداع الإداري بلغت (71.9%) .

## خلاصة الفصل الرابع

تعرفنا في هذا الفصل على تقديم تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- ، و مهامها و أهدافه وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات و التي وزعناها على الإطارات بالمديرية والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التمكين الإداري، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

"ما هو دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-" و بعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss .v19)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار المتعدد ، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- وجود دور معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- وجود دور معنوي لكل من (فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- عدم وجود دور معنوي لتفويض السلطة في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الخاتمة

## الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري ، بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع بسكرة- ، و التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و التي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري .

### أولا : النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين ، الأولى خاصة بالجانب النظري و الثانية خاصة بالجانب التطبيقي و ذلك كما يلي :

#### 1- النتائج النظرية :

- ❖ لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقا للتوجهات الفكرية و الزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع مفهوما له ، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة .
- ❖ أن موضوع التمكين لم ينشأ من الفراغ و إنما لأهمية المتمثلة في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية و السياسات الصارمة و اللوائح الملزمة .
- ❖ يساهم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في تحقيق عدة أهداف ، و لعل أبرزها ربط أهداف العامل بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى ضرورة توفر بيئة العمل الملائمة و توفر العامل الذي يمتلك الكفاءة و القابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب .
- ❖ يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين و خوف المديرين على مراكزهم و تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة و فشل في تزويد الأفراد بالقدرات و المعارف و التدريب الآزم لإنجاح التمكين و كذلك استعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا و تتطلب تكاثف جهود جميع أطراف المؤسسة .
- ❖ عند إعطاء مسؤوليات واسعة للعاملين و منحهم الحرية الكاملة في أداء عملهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم ، يكونون أكثر إبداعا و تجديدا في الأفكار و أساليب العمل .
- ❖ عند العمل ضمن فرق و بشكل جماعي يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود الفردية و تبادل الخبرات و المهارات بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم و قراراتهم كفريق أفضل من فرد واحد و هذا يساهم في دعم الإبداع الإداري .

## الخاتمة

- ❖ إن التدريب المستمر للعاملين في العمل يساعد إلى توليد افكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلات و قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم و بتالي تنمية روح التعاون بينهم و هذا ما يساعد في تعزيز الإبداع الإداري .
- ❖ إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها دور في تنمية الإبداع الإداري لأن الفرد عندما تقدم له مكافآت جزاء الأفكار التي قدمها فإنه يعمل على تقديم المزيد منها و بتالي تنمية روح الإبداع لديه .
- ❖ إن نظام الاتصال الفعال داخل المؤسسة يعمل على سهولة تنقل و تبادل المعلومات بين الموظفين في جميع المستويات و رفع الروح المعنوية و تنمية روح الفريق بينهم و هذا بدوره يساعد على حرية المشاركة و التعبير عن الرأي دون وجود أي عائق ، و هو الأمر الذي يساهم في تنمية روح الإبداع لديهم .

### 2- النتائج التطبيقية :

- ❖ ظهر مستوى التمكين الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- بشكل عام متوسطا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين الإداري (3.466)، و بانحراف معياري (0.557).
- ❖ إن مستوى الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- بشكل عام مرتفعا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع الإداري (3.519)، و بانحراف معياري (0.580).
- ❖ وجود دور معنوي للتمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- حيث أن متغير التمكين الإداري يفسر ( 83.9%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري .
- ❖ عدم وجود دور معنوي لتفويض السلطة في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ وجود دور معنوي لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ وجود دور معنوي للتدريب في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ وجود دور معنوي للتحفيز في تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ وجود دور معنوي للاتصال الفعال في تنمية الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .



## الخاتمة

### ثانيا : الاقتراحات

على ضوء ما سبق يمكننا تقديم الاقتراحات التالية :

- ❖ ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري لديهم .
- ❖ العمل على تفويض مزيد من السلطة و الصلاحيات للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة-.
- ❖ تنسيق العمل و تنظيمه لينجز بشكل جماعي ، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر يجبون العمل الجماعي .
- ❖ العمل على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المختلفة و ذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يسهم في تنمية الإبداع الإداري لديهم .
- ❖ الاهتمام بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للعاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- و هذا لما تقدمه من آثار إيجابية للمؤسسة .
- ❖ العمل على تفعيل عملية الاتصال بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- و إتاحة المعلومات المناسبة للعاملين في الوقت المناسب .
- ❖ إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري و الإبداع الإداري مما يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.
- ❖ العمل على خلق بيئة ثقافية و تنظيمية تشجع الإبداع و تسعى إليه .

### ثالثا : آفاق الدراسة

تجدر الإشارة إلى أنه من خلال معالجتنا لموضوع بحثنا ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها، و هذا نظرا لأهمية الموضوع و يمكن أن تكون آفاقا لبحوث و مذكرات أخرى منها :

- ❖ أهمية التمكين الإداري في تفعيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ المناخ التنظيمي المدعم للتمكين .
- ❖ تأثير الإدارة بالأهداف على الإبداع الإداري في المؤسسة .

# قائمة المصادر و المراجع

### أولا : المصادر ( القرآن الكريم )

1- سورة الاحقاف ، الآية 8

2- سورة البقرة ، الآية 117

3- سورة الانعام ، الآية 151

### ثانيا : المراجع

#### 1- المراجع باللغة العربية

##### أ / الكتب

1- أحمد عريقات و آخرون ، قضايا إداري معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2011.

2- اللوزي ، موسى ، السلوك التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 .

3- المعاني ، أحمد إسماعيل ، و آخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011.

4- بلال خلف سكرانة ، الإبداع الإداري ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2011.

5- جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

6- حريم ، حسين ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

7- حمود، خيضر كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 .

8- رفعت عبد الحلیم الفاعوري ، ادارة الابداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ،

2005.

9- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2010 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.
- 11- عماد علي المهيرات ، أثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 12- محمد زويد العتي ، الطريق إلى الإبداع و التمييز ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 13- محمد فلاح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 14- يحيي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2009.

### ب / رسائل الماجستير و الدكتوراه

- 1- الحقباني ، تركي ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة إستطلاعية للموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1997 .
- 2- السديري ، احمد محمد خميس ، اراء العاملين قطاع الخاص في سلطنة عمان عن المهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة ) ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، الاردن ، 2010.
- 3- السليم ، عبد الله يوسف الزامل ، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة )، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية ، 2002 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 4- العازمي ، محمد بزيح حامد بن تويلى / القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2006.
- 5- العنزي ، بسام بن مناور، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري : دراسة إستطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة الملك السعود ، الرياض ، 1425 هـ.
- 6- الكلبي، صالح محمد علي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات ، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة) ، اليمن ، 2012.
- 7- أمينة عبد القادر علي حميدة ، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011 .
- 8- برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر / 2015.
- 9- بن عزوز كوار ، القيادة الرشيدة في المؤسسات الإقتصادية من منظور إسلامي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، جامعة الجزائر ، 2009 .
- 10- توفيق عطية ، توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009.
- 11- حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الاجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2003.

- 12- خالد علي ، اثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين منظمات الاعمال : دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات ، رسالة ماجستير ، جامعة تبسة ، الجزائر ، 2008.
- 13- رامي جمال يوسف أندراوس ، درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية ، اطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية ( غير منشورة ) ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2006.
- 14- ساخي بوبكر، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية و فعالية الأداءات ( غير منشورة ) ، قسم علم النفس والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد ، الجزائر ، 2016.
- 15- سليم كفان ، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في إتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية(غير منشورة) ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004.
- 16- سمية بروي ، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2011.
- 17- عادل موسى ، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة )، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012.
- 18- عارف ، عالية عبد الحميد ، تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات المصرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 2004.

## قائمة المصادر و المراجع

- 19- عبد الله أحمد آدم قوز ، التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي : الدراسة على عينة من المصارف السودانية ، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال(غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2016.
- 20- علي تايه مسعود ، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد ، أطروحة دكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، العراق ، 2012.
- 21- علي عبد الله الأحمري ، التفويض و دوره 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 ، الرياض ، السعودية ، 2014.
- 22- كرمية توفيق ، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة : دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط ، الجزائر ، 2015 .
- 23- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006.
- 24- محمد بن مسفر الشمrani ، المنظمة المتعلمة و علاقتها بتمكين العاملين : دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني و وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2014.

## قائمة المصادر و المراجع

- 25- محمد مانع علي القحطاني ، التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة )، جامعة نايف العربية الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2013.
- 26- مطر بن عبد المحسن الجميلي ، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفية مجلس الشورى ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2008.
- 27- مودة إسماعيل حسن إسماعيل ، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان ، 2014.
- 28- ولد حمن سيد محمد ، أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ) ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011.

### ج/ المجالات

- 1- أكرم الياسري ، امل عبد محمد ، التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 1 .
- 2- أيمن أحمد العمري و فداء مصطفى كمال ، درجة ممارسة لتمكين العاملين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 38 ، الأردن ، 2008.
- 3- أيمن عوده المعاني و عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة ، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد 2، الأردن ، 2009 ،



- 4- بلخضر مسعودة ، بوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة و أثره على الإبداع ، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، المجلد 17 ، العدد 2 ، 2016.
- 5- دنبري ، لطفي ، مفاتيح جماعات العمل في التنظيم ، مجلة الباحث الإجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، العدد 10 ، 2010.
- 6-رامي محمود عبابنة ، رامي إبراهيم الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 14 ، العدد 2، 2013.
- 7-عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، دمشق، المجلد 29، العدد3، 2013 .
- 8-عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق، العدد36 ، 2013.
- 9-عساف ، عبد المعطي ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عدد 62، 1995.
- 10-علي الضلاعين ، أثر التمكين الإداري في التمييز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية ، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، الاردن، المجلد 37 ، العدد 02، 2010.
- 11-فرحات ، حسين ، منصور ، عامر ، إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية و مدى تشجيعها للإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث و الدراسات، الأردن ، المجلد1، 2006.

## قائمة المصادر و المراجع

- 12- قرماش وهيبية ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ،مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ،جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، العدد 8 ، 2014.
- 13- محمد الطاهر قريشي ، لطيفة أحمد السبتي ، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر ببسكرة ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، المجلد 11 ، العدد 1، 2015.
- 14- وفاء العمري ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي ،مجلة علوم الإنسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر، الجزائر، المجلد 05 ، العدد 18، 2016.

### د / الملتقيات و المؤتمرات

- 1- بلعور ،سليماني ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة , ( 12- 13 ماي ) ، البلدة ، الجزائر ، جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010.
- 2- بن نافلة قدور ، فلاق محمد ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ( 18 - 19 ماي )، البلدة ، جامعة سعد دحلب ، 2011 .
- 3- درويش ، مروان جمعة ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية (26-27 أبريل )، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، 2006 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 4- زدوري ، أسماء ,إدارة رأس المال الفكري و تنية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة ، الملتقى الدولي الخامس حول : دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ( 13-14 ديسمبر )، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة ، 2011 .
- 5- محمد قريشي ، سارة مرزوق ، إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة ، الملتقى الدولي الأول حول : إقتصاديات المعرفة و الإبداع ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2013 .
- 6- مراكشي ، محمد لمين ، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات ، الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2011 .

## 2- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- K ، L، murrell, and m، Meredith ،**Empowering Employee** ، New York : Mcarw Hill ، 2000.
- 2- Smith، Analyzing Organizational Behavior ( 1<sup>st</sup> ed) ، Londo, : Macmillan Press ، 1999 .

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الإستبانة

الوظيفة	اسم و لقب المحكم	الرقم
أستاذة محاضرة أ - قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة	شنافي نوال	1
أستاذ محاضر أ - قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة	محمد قريشي	2
أستاذة محاضرة أ - قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة	خان أحلام	3
أستاذة محاضرة أ - قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة	صولح سماح	4

## الملحق رقم (02)

قسم علوم التسيير  
السنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



# استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،  
السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستير في علوم التسيير "تخصص ادارة موارد بشرية"، بعنوان " دور التمكين الاداري في تنمية الابداع الاداري " دراسة حالة : المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الاداري في تنمية الابداع الاداري للمديرية محل الدراسة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيىب بكم أن تتولى هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة  
\*مراوي اميرة\*

الاستاذة المشرفة  
\* شنافي نوال \*

السنة الجامعية: 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1 - الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس

مهندس  دراسات عليا  
متخصصة (PGS)

4- مجال الوظيفة الحالية:  أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التمكين الاداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين الاداري بالمديرية محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التمكين الاداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً- تفويض السلطة</b>						
01	تفوض لي المديرية سلطات كافية لانجاز مهامتي.					
02	تثق المديرية في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
03	تمنحني المديرية المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامتي.					
<b>ثانيا- فريق العمل</b>						
04	الترزم بشكل عالٍ تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة .					
05	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية .					
06	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.					
07	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي.					
<b>ثالثا- التدريب</b>						
08	توفر لي المديرية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .					
09	تشجع المديرية على تبادل الخبرات بين العاملين .					
10	تتيح لي المديرية فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي.					
<b>رابعا- التحفيز</b>						
11	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.					
12	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر					
13	تلقي مبادراتي واجتهاداتي تشجيع ودعم من الإدارة					
14	أتلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.					

خامسا- الاتصال الفعال						
					أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل .	15
					توجد قنوات اتصال بين المستويات الادارية للحصول على المعلومات .	16
					الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.	17
					يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار	18

### المحور الثاني: الابداع الاداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الابداع الاداري ,يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة التي تعد أكثر قربا للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	أبعاد الابداع الاداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا- الاصاله</b>						
01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
02	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
03	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
04	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
<b>ثانيا- الطلاقة</b>						
05	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
06	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
07	أحرص على التعبير عن آرائي و لو كانت مخالفة لرؤسائي .					
08	لدي القدرة على التعبير عن أفكارني و صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.					
<b>ثالثا- المرونة الذهنية</b>						
09	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته.					



					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	11
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	12
<b>رابعاً- الحساسية للمشكلات</b>						
					أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها .	13
					أقوم بتجربة افكار و طرق جديدة لحل المشاكل .	14
					أفكر باستمرار في مشاكل العمل .	15
					أحرص على الاستفادة من الملاحظات التي توجه لي بغرض تصحيح الأخطاء .	16
<b>خامساً- قبول المخاطرة</b>						
					أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة .	17
					أقترح اساليب جديدة لاداء العمل حتى و ان كان هناك إحتمال تخدم نجاحها .	18
					أقدم افكار و آراء مختلفة حتى و ان لم استطع تطبيقها .	19
					أفضل الاعمال الصعبة و المعقدة على الاعمال السهلة و البسيطة .	20

\* شكرا على حسن تعاونكم \*