



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري
دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة

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

الأستاذ المشرف:
د. ربيع المسعود

إعداد الطالب:
فرط ناصر

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

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَا تَيْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ ۗ إِنَّهُ لَا يَيْأَسُ

مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ

صدق الله العظيم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وبعد تحكيمه تم توزيعه على عينة عشوائية من 120 عامل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة حيث تم استرداد 102 استبانة وتم استبعاد 6 منها لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة ، لتكون في النهاية 97 استبيان صالحة للدراسة، حيث تم معالجة البيانات باستخدام عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي ،تحليل تباين الانحدار البسيط

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز مرتفع وكذلك بالنسبة للإبداع الإداري، كما اتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، حيث فسر التمكين الإداري نسبة (18.7%) من التباين في الإبداع الإداري . وكذلك اتضح وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال الفعال، التحفيز).

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات والاقترحات للدراسات مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، الإبداع الإداري ،مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

Abstract

The aim of this study to identify the impact of administrative empowerment on administrative creativity in the Directorate of Electricity and Gas Distribution Biskra. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed for data collection purposes. After its arbitration, it was distributed to a random sample of 120 workers in the Directorate of Electricity and Gas Distribution Biskra where 102 questionnaires were recovered and 6 were excluded because they did not meet the correct answer conditions. In the end, 97 questionnaires were valid for the study, when the data was processed using several statistical methods including: descriptive statistical measures, simple regression analysis (ANOVA).

The study found that the level of administrative empowerment prevailing in the Directorate of electricity and gas distribution is high, as well as for administrative Creativity. It also became evident that there is a statistically significant effect of administrative empowerment on administrative Creativity. The administrative empowerment explained (18.7%) of variation in administrative creativity. There was also a statistically significant effect on the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training, Teamwork, effective communication, motivation).

Based on the results of the study, recommendations and suggestions for future studies were presented.

Keywords: Administrative Empowerment, Administrative creativity, Directorate of Electricity Distribution Gas Biskra.

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي مجلاله العظيم ، و الشكر لله وحده لا شريك له على نعمه التي لا تحصى

ولا تعد علينا، سبحانه وتعالى وإليه المصير.

والصلاة والسلام على أشرف الأنام محمد صلى الله عليه وعلى صحبه الكرام

يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور مريع مسعود

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، والذي كان لإمر شاداته وتوجيهاته الأثر الكبير في انجاز هذا العمل

كما أتقدم إلى الأستاذة أشواق مهني بالشكر على النصائح والأفكار التي قدمتها إلي

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأدين بالشكر أيضا إلى مدير وعمال مديرية توزيع الكهرباء والغائر سونلغائر بسكرة

كما أشكر جميع الأصدقاء والنزملاء وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

الاهداء

إلى . . . من مرافقتني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي إلى من تكون منها لحمي ودمي

أمي الغالية .

إلى . . . من أستند منه قوتي واستمراري في الحياة، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق

والأدب، إليك أبي العزيز

إلى . . . من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي

الأعزاء

إلى . . . أصدقاء العمر ومرقءاء الدرب والدراسة: أسامة، محمد

والى الأصدقاء خلال الفترة الجامعية: أحمد، محمد، هشام

أتمنى لهم النجاح والتوفيق في حياتهم

إلى . . . كل زملائي وزميلاتي في قسم السنة الثانية ماستر تسيير موارد بشرية .

إلى . . . كل من علمني حرفاً أهدي هذا البحث المتواضع

مراجياً من المولى عز وجل أن يجد له

القبول والنجاح

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	أية قرآنية
	ملخص
	abstract
	شكر و عرفان
	الإهداء
أ	الفهرس والمحتويات
ب	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
و	قائمة الملاحق
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	
2	تمهيد
3	I. منهجية الدراسة
3	I.1 - مشكلة الدراسة
3	I.1.2 - أهمية الدراسة
4	I.1.3 - أهداف الدراسة
4	I.1.4 - فرضيات الدراسة
5	I.1.5 - نموذج الدراسة
6	I.1.6 - التعاريف الإجرائية
7	I.1.7 - حدود البحث
7	II - الدراسات السابقة
7	I.2.1 - دراسات حول التمكين الإداري
8	I.2.2 - دراسات حول الإبداع الإداري
9	I.2.3 - دراسات حول التمكين الإداري و الإبداع الإداري
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري	
10	تمهيد
11	II.1 - ماهية التمكين الإداري.
11	II.1.1 - مفهوم التمكين الإداري.

16	2.1.II- التمكين في الفكر الإداري.
21	3.1.II- أهداف التمكين الإداري .
21	4.1.II- أهمية التمكين الإداري.
23	2.II- أبعاد التمكين الإداري ،مستوياته ،مبادئه ، نماذجه
23	1.2.II- أبعاد التمكين الإداري.
28	2.2.II- مستويات التمكين الإداري .
29	3.2.II- مبادئ التمكين الإداري
30	4.2.II- نماذج التمكين الإداري
34	3.II- تطبيق التمكين الإداري في المنظمة
34	1.3.II- متطلبات تطبيق التمكين الإداري
35	2.3.II- خطوات تطبيق التمكين الإداري
37	3.3.II- أساليب تطبيق التمكين الإداري
39	4.3.II- معوقات تطبيق التمكين الإداري
41	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع الإداري	
42	تمهيد
43	1.III- مفاهيم حول الإبداع
43	1.1.III- مفهوم الإبداع
45	2.1.III- نظريات الإبداع
47	3.1.III- خصائص الإبداع والمبدعين.
50	4.1.III- أنواع الإبداع .
52	2.III- ماهية الإبداع الإداري.
52	1.2.III- مفهوم الإبداع الإداري وأهميته .
54	2.2.III- عناصر الإبداع الإداري.
56	3.2.III- مستويات الإبداع الإداري.
58	4.2.III- خطوات الإبداع الإداري.
60	4.5.III- معوقات الإبداع الإداري وعوامل تنميته.
63	3.III- علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري.

63	1.3.III - علاقة التدريب بالإبداع الإداري.
64	2.3.III - علاقة التحفيز بالإبداع الإداري.
65	3.3.III - علاقة الاتصال الفعال بالإبداع الإداري.
66	4.3.III - علاقة تفويض السلطة بالإبداع الإداري.
67	5.3.III - علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري.
68	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
69	تمهيد
70	1.IV - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
70	IV .1.1 - التعريف بشركة سونلغاز.
71	IV .2.1 - التعريف بسونلغاز للتوزيع.
72	IV .3.1 - مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة
77	2.IV - الإطار المنهجي للدراسة.
79	IV .1.2 - مجتمع وعينة البحث.
79	IV .2.2 - طرق جمع البيانات.
79	IV .3.2 - أداة البحث.
79	IV .4.2 - الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.
80	IV .5.2 - ثبات أداة البحث وصدقها.
86	3.IV - عرض وتحليل نتائج الدراسة.
86	IV .1.3 - خصائص مبحوثي الدراسة.
88	IV .2.3 - تحليل محاور الاستبانة.
94	IV .3.3 - إختبار التوزيع الطبيعي.
95	IV .4.3 - إختبار الفرضيات.
101	IV .5.3 - تفسير نتائج الفرضيات
103	خلاصة
104	الخاتمة النتائج والتوصيات
108	قائمة المراجع
117	قائمة الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الفرق بين التمكين والسلطة	(1.II)
15	الفرق بين التمكين والمشاركة	(2.II)
24	أبعاد التمكين الإداري	(3.II)
78	توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري	(1.IV)
78	توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري	(2.IV)
78	سلم ليكرت الخماسي	(3.IV)
78	معامل ثبات فقرات الاستبيان	(4.IV)
81	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تفويض السلطة	(5.IV)
82	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التدريب	(6.IV)
82	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده فرق العمل	(7.IV)
83	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاتصال الفعال	(8.IV)
83	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التحفيز	(9.IV)
84	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاصاله	(10.IV)
84	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الطلاقة	(11.IV)
85	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الحساسية للمشكلات	(12.IV)
85	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده روح المجازفة	(13.IV)
86	توزيع العينة حسب الجنس	(14.IV)
86	توزيع العينة حسب العمر	(15.IV)
87	توزيع العينة المؤهل العلمي	(16.IV)
87	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(17.IV)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين الإداري	(18.IV)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري	(19.IV)
94	اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis, Skewness)	(20.IV)
95	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(21.IV)
95	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري	(22.IV)

96	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(23.IV)
96	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري	(24.IV)
97	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(25.IV)
97	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب على الإبداع الإداري	(26.IV)
98	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(27.IV)
98	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل الإداري على الإبداع الإداري	(28.IV)
99	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(29.IV)
99	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال الفعال على الإبداع الإداري	(30.IV)
100	تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(31.IV)
100	تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز على الإبداع الإداري	(32.IV)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	الشكل (I): نموذج الدراسة	الشكل (I)
73	التغطية الإقليمية لمديرية التوزيع بسكرة	الشكل (IV. 1)
76	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة	الشكل (IV. 2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
118	قائمة المحكمين	1
119	الاستبيان	2

تمهيد

إن التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال بسبب التطورات الحاصلة في المجال المعرفي والتكنولوجي وفي العديد من المجالات الأخرى أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات وجدت المنظمات نفسها اليوم مرغمة على العيش والتأقلم في هذه البيئة وبخصائصها الجديدة، وأصبحت مجبرة على النظر في هذه البيئة الجديدة لفهم قواعد البقاء ومحاولة السير على طريق النمو والاستمرار والحصول على ميزة تنافسية، والمنظمات الرائدة هي تلك التي تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تلي رغبات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، وفي ظل هذه التغيرات تبرز الحاجة إلى الإبداع الإداري الذي أصبح هو مفتاحا أساسيا للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، والمنظمات التي تشجع عليه وتوفر الدعائم الأساسية لنموه هي التي تقود السوق وترسم ملامحه.

إن المصدر الأساسي للإبداع هو المورد البشري، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التي تنشأ للنجاح وتحقيق التميز ومكانة في السوق إعادة النظر في منظومة إدارة الموارد البشرية داخلها، والمطلوب منها اليوم هو البحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تسهم في إطلاق قدرات وطاقت رأس مالها البشري، وذلك من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها وتنميتها ، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى بناء مؤسسة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل وتعمل للوصول إلى أهدافها باستمرار، لذلك يلاحظ أن العديد من المؤسسات لجأت إلى إدخال تغييرات جديدة في أساليب العمل وحتى في أساليب التأثير في سلوك العاملين من خلال فتح المجال أمامهم للمشاركة وإعطائهم فرصة لطرح أفكارهم ومقترحاتهم وهذا قصد تشجيعهم لتفجير قدراتهم وإمكاناتهم خصوصا الإبداعية منها، ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة في التأثير على سلوك العاملين هو أسلوب التمكين الإداري

التمكين الإداري يعد من المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة حيث يولي الاهتمام الكبير بالمورد البشري ، و يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار، و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تفجير لطاقات العاملين و استثمار وقدراتهم و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي إلى تنمية الإبداع بالمنظمة ولهذا يعد التمكين من العوامل الأساسية لنجاح المنظمة واستمرارها.

II. منهجية الدراسة

II. 1.1 - مشكلة الدراسة

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة والاستقلالية والثقة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم والإبداعية والابتكارية لخدمة منظماتهم، ولهذا نادت أدبيات التسيير الحديثة بضرورة تمكين العاملين وتقوية مراكزهم الإدارية باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمة وذلك بغية إتاحة الفرصة لتنمية الإبداع الإداري وزيادة الإنتاجية. ومنه نطرح التساؤل التالي :

ما أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟

وتنبثق من السؤال الرئيس تساؤلات فرعية وهي:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟
- 3- هل لأبعاد التمكين الإداري أثر على الإبداع الإداري؟

II. 1.2 - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة الحالية أنها تناولت مفهومين مهمين في مجال الإدارة (التمكين الإداري والإبداع الإداري).
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
- 3- تعزيز فهم المنظمات لأهمية التمكين والإبداع الإداري.
- 4- توعية المؤسسات على تبني مفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري وتطبيقه لما له أهمية كبيرة في زيادة فعالية نشاطها

II. 1.3 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- 1- إعطاء تصور واضح لمفهوم التمكين الإداري .
- 2- إعطاء تصور واضح لمفهوم الإبداع الإداري.
- 3- التعرف على مستوى التمكين الإداري في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة .
- 4- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة .
- 5- توضيح اثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

II.1.4- فرضيات الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري، وتندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري.

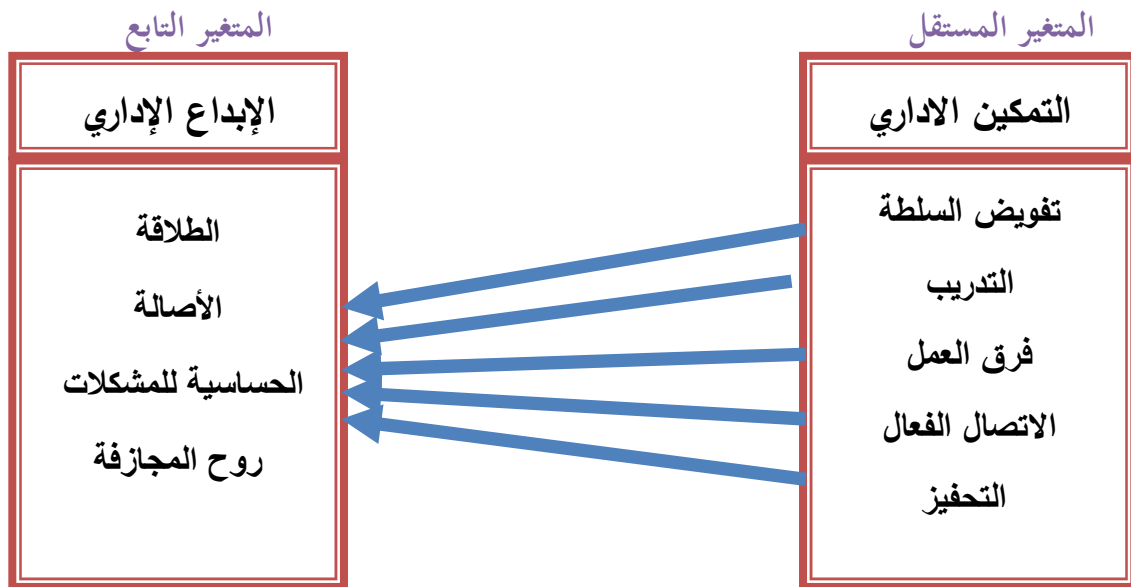
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري .

II.1.5- نموذج الدراسة

الشكل (I): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

II. 6.1- التعاريف الإجرائية

- 1- **التمكين الإداري**: هو أحد الأساليب الإدارية والتي تقوم فكرته على منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل ، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية ويفجر لديهم الطاقات الكامنة، مما يزيد من دافعيتهم إيجابا نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية أكبر .
- 2- **تفويض السلطة**: وهو أن يعهد الرئيس جزء من صلاحياته إلى بعض مرؤوسيه في المستويات المتتالية.
- 3- **التدريب**: هو عبارة عن تلك الوسيلة التي تقوم بها المؤسسة لتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف المتعلقة بعملهم بهدف تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي بكفاءة عالية بما يخدم أهداف المؤسسة .
- 4- **فريق العمل**: هو مجموعة من الأفراد يعملون معا يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ويعملون من أجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة بينهم.
- 5- **الاتصال الفعال**: هو العملية التي يتم من خلالها يتم نقل و تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، وبين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة
- 6- **التحفيز** : هو مجموعة العوامل المادية والنفسية التي تؤثر على العاملين مما ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم وأدائهم كما ونوعا.
- 7- **الإبداع الإداري**: هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية لإنجاز مهامه وكذلك إنتاج أفكار جديدة ومتميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير أسلوب إنجاز مهامه.

II. 8.1- حدود البحث:

- 1- **الحدود البشرية**: أنجزت الدراسة الميدانية على العاملين المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
- 2- **الحدود الموضوعية**: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة
- 3- **الحدود المكانية**: أنجزت الدراسة الميدانية في المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة
- 4- **الحدود الزمانية**: تم إنجاز هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

II.2- الدراسات السابقة

II.2.1- دراسات حول التمكين الإداري:

1- دراسة: توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، 2016.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين العاملين، وأثره على تحسين جودة تقديم الخدمة لدى العاملين في قطاع الخدمات وبالأخص المصارف الإسلامية العاملة بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (50) عاملاً، وتمثلت أبعاد التمكين في (التدريب، معنى العمل، الاستقلالية) وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين أبعاد تمكين العاملين و تحسين جودة تقديم الخدمة بالمصرفين الإسلاميين بنك البركة ومصرف السلام.

2- Study: Hamzeh Al-Ha'ar , **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies** , Canadian Social Science , Vol12 , N01 , 2015

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية تألفت عينة الدراسة من أولئك الذين يشغلون وظائف الإشراف، حيث بلغ حجم العينة (171)، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري (التدريب، توفير المعلومات، المشاركة) وأظهرت النتائج لوجود اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي.

3- دراسة: أحمد حسن الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات، المجلد 40، الملحق 01، الأردن، 2013.

هدفت الدراسة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، النمو المهني، العمل الجماعي، تنمية السلوك الريادي، التقليد والمحاكاة) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

4- Study : Ahmad Badah, **The Relationship between knowledge management processes and administrative empowerment with the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research – Jordan**, European Scientific Journal, Vol08,N28,2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بإستراتيجية التمكين الإداري مع موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المديرية والدوائر التابعة لوزارة التعليم العالي (العدد 153) في العام الجامعي 2012/2011. وأظهرت النتائج بأنه كانت هناك علاقة دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة ودرجة تمكين الموظفين.

5- دراسة: نصيرات فريد و الماضي نائرة عدنان، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، شملت عينة الدراسة (319) موظفًا من العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية، وتمثلت ابعاد التمكين الإداري في (الاتصال الفعال، وحدة الأهداف، دعم الإدارة، فرق العمل) و أظهرت النتائج وجود لأثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة.

II.2.2- دراسات حول الإبداع الإداري:

1- دراسة: أيمن عودة المعاني وعمر محمد الخرابشة، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة القانون، المجلد 31، العدد 04، الكويت، 2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، شملت الدراسة عينة بلغت (162) موظفًا من العاملين في الكليات الجامعية التابعة للجامعة في إقليم الوسط، وتمثلت ابعاد الإبداع الإداري في (المجازفة ، الإقناع ، المنهجية، المرونة) وكان من أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحثين.

2- دراسة: وسيلة واعر ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، تكوّنت عينة الدراسة من (135) من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة ، وتمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الأصاله، الطلاقة ، الحساسية للمشكلات ، المرونة ، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري بمجمع صيدال.

3- دراسة: يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، وتمثلت عينة الدراسة في (145) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

4- دراسة: مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، حيث تمثلت عينة البحث في (56) مديرا، وتمثلت أبعاد الإبداع في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعززه.

5- دراسة: محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 60، العراق، 2011.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، وقد شملت العينة (44) بين عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وتمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (إعداد الإبداع، اختبار الإبداع، الإشراف على الإبداع، تطبيق الإبداع) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

II.1.3- دراسات حول التمكين الإداري و الإبداع الإداري

1- دراسة: زويدا محمد العطوي و كائنكان فواز مرعي، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد 2018، 02.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، وكانت العينة (90) من القيادات النسائية، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) والإبداع الإداري في (المخاطرة، قدرة التحليل وحل المشكلات، المرونة) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74.

2- دراسة: محمد عبد الله محمود وآخرين، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 03، جامعة أربيل، العراق، 2017.

هدفت الدراسة الحالي إلى دراسة التمكين الإداري و دوره في تعزيز الإبداع الإداري دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل حيث تمثلت عينة البحث في (83) مديرا، وتمثلت ابعاد التمكين الإداري في (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة) ،حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية

معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعةً ومنفردةً والإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير قوي معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعةً ومنفردةً على الإبداع الإداري.

3- Study : Nassem M Aburuman, The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute , International Journal of Business and Social Science, vol07, No01 ,2016

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة بالاردن، حيث تمثلت العينة في (82) موظف، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال ، المشاركة) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) أبعاد التمكين (تفويض السلطة وتدريب الموظفين والتواصل الفعال و التحفيز) على تحسين الإبداع بين العاملين في المعهد الأردني للإدارة العامة.

4- دراسة: يوسف اسماعيل الزامل: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وشملت العينة (209) مديراً ومديرة ، وتمثلت أبعاد التمكين الإداري في (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي ، الاتصال وتوفير المعلومات ، العمل الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، النمو المهني) والإبداع الإداري في (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه ، التحليل والربط) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

5- دراسة: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط إحصائي بين واقع تمكين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، حيث تمثلت عينة الدراسة في (211) من ضباط إدارة السجون وضباط الدفاع المدني في الرياض، حيث توصلت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية.

❖ تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع الإداري ، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري ، فإننا نجد اختلافاً بها مع دراستنا من حيث تناولها أبعاد تختلف عن باقي الدراسات، وكذلك تختلف من حيث المجال الزمني والمجال المكاني التي تمت فيه الدراسة الميدانية.

تمهيد:

تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية اكتساب المنظمة ميزة تنافسية حيث أصبح رأس المال البشري هو أساس الميزة التنافسية للمنظمات في ظل التطورات السريعة التي تحدث في جميع المجالات، لذلك أعطي للمورد البشري في المنظمة أهمية كبيرة باعتباره شريك داعم لها، لذلك فإن علم الإدارة الحديث قد اهتم بدراسة الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب تمكين العاملين الذي يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والقوة والاستقلالية في القرارات التي يتخذونها وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، واحتل هذا الأسلوب أهمية بالغة خلال السنوات العديدة الآخريين نظراً لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة في العديد من المنظمات بمخالف أنشطتها، باعتباره إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

لذلك سوف يعطي هذا المبحث نظرة عامة عن التمكين الإداري، حيث سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

1.II- ماهية التمكين الإداري

2.II- أبعاد التمكين الإداري، مستوياته، مبادئه ونماذجه.

3.II- التمكين الإداري في المنظمة.

1.II- ماهية التمكين الإداري

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة والمعاصرة، التي ظهرت أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً واهتماماً من مختلف الباحثين مع بداية التسعينات إذ تعددت تعريفاته وتباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، رغم تمحور أغلبها حول إعطاء الموظفين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم حرية أكبر في العمل والتصرف. وعليه سنعطي تعريفاً للتمكين لغة واصطلاحاً

1.1.II- مفهوم التمكين الإداري

1- لغة¹: ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مكن أي جعله قادراً على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز، أو إعطاء الحكم والقوة، وقد ورد مصطلح التمكين القرآن الكريم ثمان عشرة مرة، بثمانية ألفاظ (وهي: مكنّاهم، مكنّاكم، مكنّا، أمكن منهم، مكن، مكنني، يُمكننّ، نمكنن)؛ جاءت في ست عشرة آية في اثني عشرة سورة؛ نذكر منها:

قوله تعالى " : الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ " [الحج: 11]، وقوله " وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ " [يوسف: 01]، وقوله تبارك وتعالى " : وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ " [يوسف: 02]، و قوله تعالى " : وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ [النور: 55].

وبالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة Invest في Webster، نجد أنها تعني منح القوة Empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما .

والتمكين في اللغة الإنجليزية: (empowerment) مكون من ثلاث أقسام²:

Em- طريق البلوغ للسلطة.

Power- وتعني القوة والسلطة.

Ment- وتعني الوصول للسلطة.

¹تلخوخ سعيدة، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYALK الرغاية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 03.

² Patrick Migneault, **quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, Mémoire grade de M.Sc.en relations industrielles, université de Montréal, 2006, p06.

2- اصطلاحا

تمكين العاملين هو احد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين ، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات ،وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.¹

ويمثل تمكين العاملين في تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويعد مدخل تمكين العاملين احد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة ، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين و الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية.²

وعرف (Eccles, 1997) التمكين أنه "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"³.

أما (Randolph,2000) فقد عرّف التمكين بأنه "نقل السلطة المناسبة والكافية إلى الموظفين وإتاحة الموارد لهم لتمكينهم من النجاح في وظائفهم ، وكذلك تزويدهم بيئة مواتية وأدوات مناسبة تسمح لهم بالمساهمة في أداء المنظمة على مستوى أعلى"⁴.

ويعرف (Brown) التمكين بأنه "العملية التي من خلالها يتم منح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وتعد هذه الآلية الحديثة نسبيا بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات".⁵

وعرف (Fragoso,2000) التمكين على أنه توسيع وظائف الموظفين ، ومنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم دون أخذ أي موافقة من رؤسائهم⁶.

¹ محمد عبد الوهاب وحسن العشماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2014، ص408.

² بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2014، ص300.

³ مؤيد الساعدي ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص167.

⁴ Margaret Oloko and Martin Ogutu, **Influence Of Power Distance on Employee Empowerment And MNC Performance**, Education Research Journal, Vol.02, N.02, 2012, P49.

⁵ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فاروق بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص5

⁶ krishna Murari, **Impact of Leadership Styles on Employee Empowerment**, Partridge India, 1st Ed, 2015, P73.

ويعرف (Ivancevitch et al.1997) التمكين بأنه "العملية التي يساعد بها المدراء العاملين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى عملهم".¹

كما عرف (Blanchard) التمكين على أنه "فلسفة إدارية حديثة تعتمد على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمؤسسة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم حتى يتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة"².

وعرفه كل من (Anderson and geroy) بأنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات".³ ويعرفه (جلاب، 2011) على أنه "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات و الإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها"⁴.

من خلال هذه التعارف السابقة يلاحظ أن هناك نقاط مشتركة بينها هو تأكيدها على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتفويض السلطة لهم و إعطائهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم، مع إعطائهم الإحساس بالأمان وتدعيمهم وتحفيزهم.

3- الفرق بين التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية الأخرى

توجد بعض المفاهيم التي تتشابه ومفهوم التمكين، والتي سنوضح أوجه الفرق بينها كما يلي:

أ- التمكين وتفويض السلطة :

يختلف التمكين عن التفويض ، فالتمكين هنا أوسع من التفويض وأكثر ثراء منه ،فالتفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري ، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها⁵، ويعني أيضا تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، والتي يُمكن استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد محددة، بعكس

¹ زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2009، ص 27.

² محمد قريشي ولطفة احمد السبي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 1، الاردن، 2015، ص 65.

³ عايشة شتاتحة و فاطمة الزهراء بن خليفة ، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات ، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 1، العدد 1، الاغواط، الجزائر، 2016، ص 234.

⁴ احسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 24.

⁵ شائع بن سعد مبارك القحطاني، تمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2015، ص 17.

التمكين إذ يبقى الأفراد مسؤولين عن إنجاز أعمالهم والحاسبة عن نتائجها، وإن عملية التفويض تفتقر لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، كالشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المنوط بالموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة وشعور الموظف بالاستقلالية وحرية التصرف¹، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما التمكين فيتضمن تفويض كامل الصلاحيات للمستوى الأدنى وإتاحة المعلومات للعاملين في كافة المستويات الإدارية وتوفير لهم الإمكانيات والموارد والحرية اللازمة، التي تتيح لهم صلاحية حل المشاكل وتنفيذ الأعمال بطرق ابتكارية وإبداعية بما يحقق أهداف المنظمات دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا، كما يعتمد على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم وهنا الشخص الممكن هو المسؤول عن النتيجة النهائية.² ويمكن إبراز الفروقات بين التمكين والتفويض من خلال الجدول التالي:

الجدول (1.II) الفرق بين التمكين والسلطة

أساس المقارنة	التمكين	التفويض
الصلاحيات	إتاحة الفرصة للعامل ليُقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين
السلطة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة
المسؤولية	النجاح يُنسب للعامل الممكن، والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية على من فوض
الرقابة	رقابة ذاتية ولكن ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المؤسسة	رقابة مباشرة تدرج تحت رقابة المديرين لسير أعمال
المعلومات	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركتها ضمن كافة المستويات الإدارية	السماح بقدر يسير من المعلومات التي تكفي فقط لتنفيذ المهام المطلوب تحقيقها
الحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ العامل يتحرى السبب ويعالج	إن أخطأ العامل قد يسحب التفويض
الزمن	دائم يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض يكون مؤقتا

المصدر: توفيق كرمية، اثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2016، ص17.

¹ صبيح كرم زامل الكناني، التمكين منهج التحديث وإدارة التطوير في المؤسسة الجامعية، العميد مجلة فصلية محكمة، المجلد5، العدد25، جامعة أهل البيت، العراق، 2016، ص331.

² كرمية توفيق، اثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2016، ص17، 16.

ب- التمكين والمشاركة:

تعرف المشاركة على أنها "العملية التي يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها ، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند اتخاذ القرار النهائي".¹

فمشاركة العاملين تعني اشتراك جميع الأفراد في عمليات وأنشطة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات ، حل المشكلات، تصميم المنتجات واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين مع ملاحظة أن مشاركة العاملين لا تعني بالضرورة أن يؤخذ بوجهات نظرهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات ، في حين أن التمكين الإداري مفهوم حديث يعكس مرحلة متطورة للمشاركة حيث يسمح للعاملين باتخاذ قرارات نهائية أي هو منح السلطة للعاملين وتحملهم للمسؤولية، ومنه يمكن القول أن المشاركة تعد الركن الأساسي للتمكين فمن خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرار السريع فمن دون هذه المعلومات لا يمكن اتخاذ قرارات صائبة ولا تحمل نتائجها.²

ومن خلال الجدول التالي سنوضح ذلك:

الجدول (2.II): الفرق بين التمكين والمشاركة

أساس المقارنة	المشاركة	التمكين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات وحلقات الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع العملية المتعلقة بالقرار: جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	خلق بيئة لعمل الفريق للعمل بحرية واستقلالية

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق، عمان، الاردن، 2002، ص.139

¹ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص76

² صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص11.

ج- التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على المعلومات حول نتائج أعماله¹، والإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى².

II.1.2- التمكين في الفكر الإداري:

مر التمكين بمجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري وسنقوم بتوضيح ذلك توضيح ذلك كالتالي :

1- المدرسة الكلاسيكية:

حيث تشمل هذه المدرسة على كل من النظريات التالية: الإدارة العلمية، تقسيمات الإدارة، والنظرية البيروقراطية

أ- الإدارة العلمية:

التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طريقتي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف، التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تيلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي للعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يجيد عنها، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر ، ط1، 2015، ص141.

² هشام محمد أبو عمرة وآخرون ، ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، المجلة العلمية، العدد الرابع، فلسطين ، 2017، ص120.

الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. وما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقاً¹

ب- النظرية الإدارية :

تعلم مدرسة التقسيمات الإدارية بمثابة النظرية الثانية في الفكر الإداري الكلاسيكي، و قد جاء بها المفكر (H.Fayol)، فقد قسم هذا المفكر وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، و التنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة. ووضع Fayol قواعد العمل الإداري الأربعة عشر و التي من أهمها: تقسيم العمل، و السلطة، و الانضباط، و وحدة الأوامر، و وحدة التوجيه، و المركزية. و الملاحظ لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط و النظام و الثبات في العمل، و لكن لا يجد مجالاً فيها لمنح العامل أي دور في المشاركة و إبداء الرأي أو حرية التصرف².

ج- النظرية البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية و تقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات.³

ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات، أهمها: تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضاء المؤسسة، سلسلة واضحة من إصدار الأوامر، تدوين الأفعال و القواعد و القرارات الإدارية، و خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم⁴.

والملاحظ في هذه النظريات أنها لم تركز للتمكين ولم تتطرق له، ولقد وجهت للنظرية الكلاسيكية عدة انتقادات وذلك بسبب إهمالها للجانب الإنساني للأفراد، حيث برزت ابتداء من عام 1920 حركات جديدة اهتمت بالجانب الإنساني للأفراد والذي أهملته النظرية الكلاسيكية، وتمثلت هذه الحركات في مدرسة العلاقات الإنسانية.

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط2، 2009، ص26

² خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر3، 2013، ص53.

³ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2012، ص32

⁴ خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص53

2- الأساليب السلوكية في الإدارة:

في هذه المرحلة بدأ تمهيد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين، ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني النظريات التالية: دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات لماسلو، ونظرية X وY لدوقلاس ماكغريغور، ونظرية الشخصية البالغة لدى كريس ارجريس.

أ- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين اليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها (Elton Mayo) من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) كأن من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال (1950-1960)، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.¹

ب- نظرية X وY لـ Douglas McGregor:

تأثر (Maslow) بأفكار (Douglas McGregor)، ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.

أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في

¹ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 34

العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف ، وانسجاما مع توقعات مديريهم منهم¹.

3- الأساليب الحديثة في الإدارة:

أ- نظرية النظم:

اهتم الباحث البيولوجي الإنساني (Bertalanffy) ، بسلوكيات النظرية البحتة، أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمدا في ذلك على نشاطات كل نظام، مكوناته والعلاقة مع البيئة وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث ، و ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، حيث أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل بوظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها ببعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق، والعمل المشترك، ف ازادت أهمية عمل الفريق المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، والقدرة على تقديم قيمة إضافية².

ب- النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها³.

¹ لطيفة بربي، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية

الخاصة، لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص22

² توفيق كرمية، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

ج- نظرية Z: لويليام أوشي W.Ouchi

وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة، فهو يأخذ التوظيف مدى الحياة والاهتمام الشمولي في شؤون العاملين والجماعية في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية، ويأخذ المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقييم الأداء بمقاييس محددة مطبقة في المنظمة الأمريكية ويضعها في إطار نظريته.¹

د- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M:

يعد أيدوارد ديمينغ (Edward Deming)، جوزيف جوران (Joseph Juren)، كارو أيشيكاوا (Karo Ishikawa) فيليب كروسي (Philip Grosby) من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العلمي. ومن أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق.²

هـ - المنظمة المتعلمة:

ورائدتها (Peter Senge) والذي يعرفها على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة و التدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها و البحث عن حلولها و أن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير و التحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم"، فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد (Peter Senge) تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:³

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 21

² نفس المرجع السابق، ص 21، 22.

³ يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 36

- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم

II.1.3- أهداف التمكين الإداري:

يقول (سيد، 2005) أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المؤسسة

أو المستفيدين من نشاطاتها. ويمكن تلخيص أهداف التمكين الإداري في النقاط التالية¹:

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للعاملين.
 - خفض تكلفة الغياب ودوران العمل .
 - زيادة تحسين أداء العاملين وجودتهم.
 - التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
 - مساعدة العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - مساعدة العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
 - مساعدة العاملين في حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.
- أما (زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، 2009) فأوردوا الأهداف التالية²:
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها.
 - زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.
 - جعل الأفراد يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء؛ تعد إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

II.1.4- أهمية التمكين الإداري

يرى (Thomson, 1990) أن التمكين يحقق العديد من الفوائد³:

- 1- بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل .

¹ شراف عقون ولبلى بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، الجزائر، 2017، ص 351.

² إيمان بن زيان و زكية سعد، دور استراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص 170.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 302.

2- بالنسبة للإدارات والأقسام(الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد،وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

3- بالنسبة للعاملين :تتعدد الفوائد المترتبة عن تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم ،حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية،وتمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

ولعل (Blanchard et al,1996)والذين هم من أكثر الباحثين دراسة وتنظيرا في إستراتيجية التمكين،فقد أشاروا بدقة أكثر تفصيلا في أهمية التمكين من خلال المؤشرات التالية:¹

- إسهام التمكين في التقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسب قد تصل إلى (40% .)
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى(50%).
- يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة (100%).
- تخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين (10% إلى 15).
- يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الإيجابية كالرضا والولاء والالتزام.
- يعزز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها الأشخاص.
- تعزيز قدرات الأشخاص يتأتى عنه المزيد من تحمل المسؤوليات.

ويشير (ملحم ،2006) إلى أن أهمية التمكين الإداري تأتي من خلال مايقدمه للمنظمة وللعاملين من فوائد عدة أهمها:²

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها
- الانفتاح المباشر بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن ورائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة المستدامة بين المنظمة وزبائنها.
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المدراء من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- تعزيز التمكين للشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني.

¹ - مؤيد الساعدي ،مرجع سبق ذكره،ص 169-170 .

² - احمد عباس حمادي وياسر لطيف خلف، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 8 العدد16، جامعة الانبار،العراق،2016،ص114

II.2- أبعاد التمكين الإداري ،مستوياته ،مبادئه ، نماذجه

II.2.1- أبعاد التمكين الإداري:

حدد (Lashley & McGoldrick, 1994) خمس أبعاد التمكين وهي كما يلي¹:

- 1- **المهمة:** يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة والغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- 2- **تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة موظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.
- 3- **القوة:** ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين. وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الأفراد محددة في المهام. وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
- 4- **الالتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
- 5- **الثقافة:** يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

ويرى (Thomes & Velthouse) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي²:

- 1- **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- 2- **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهامه بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعارفه.
- 3- **معنى العمل:** وتعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وبالنسبة للآخرين وللمنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 304-305.

² محمد احمد حلمي وعمر حلمي محمد، تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 24.

4- التأثير: وتعني اعتقاد الفرد أن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعمله.

وفيما يلي أبعاد التمكين الإداري حسب آراء بعض الباحثين:

الجدول (3. II): أبعاد التمكين الإداري

الأنواع	الباحث	الرقم
1- امتلاك المعرفة. 2- المشاركة في صنع القرار	Ersted, 1997	1
1- المشاركة في المعلومات. 2- الحرية. 3- فرق العمل	Blanchard, etal, 1999	2
1- المعلومات. 2- المعرفة. 3- القوة. 4- المكافآت	Daft, 2010	3
1- القوة. 2- المعرفة. 3- المعلومات. 4- المكافآت	Light, 2004	4
1- الحرية. 2- المشاركة. 3- بيئة العمل. 4- فرص النمو	Halversen, 2005	5
1- المشاركة. 2- الموارد. 3- المسائلة. 4- المناخ. 5- التدريب. 6- القوة. 7- المسؤولية. 8- الرضا الوظيفي. 9- الاتصالات. 10- دعم الإدارة. 11- الاعتراف	أندراوس ومعاينة، 2008	6
1- بعد المهمة. 2- بعد القوة. 3- بعد الالتزام. 4- بعد الثقافة	السكارنة، 2010	7
1- الاتصال ومشاركة المعلومات. 2- فرق العمل 3- التأثير في التحفيز. 4- القوة	عفانة، 2013	8

المصدر: حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، جامعة المثنى، العراق،

ص52.

أما الأبعاد التي سنتناولها في دراستنا فهي كالتالي:

1- تفويض السلطة:

ويقصد بالسلطة كمصطلح مجرد "القدرة على فرض الإرادة على الآخرين أو القدرة على إلزام الآخرين بما تمليه تلك الإرادة، بمعنى هي القوة التي بمقتضاها يستطيع العامل أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعة" أشار (دكروبي، 2007) إلى أن التفويض هو إنتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرار أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة أو شخص أعلى إلى شخص آخر، فالتفويض عملية ذات وجهين تشمل: المدير الذي يرغب في التفويض، والمرؤوسين الذين توكل إليهم المهمة والعمل. بينما أشار (العوامل، 1994) إلى أن التفويض يعني "تخلي الرئيس عن جزء

من سلطاته لصالح أي من رؤوسيه بحيث يتّمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً للقوانين والأنظمة المرعية، كما قد يكون التفويض مكتوباً أو شفهيّاً¹.

– أهمية تفويض السلطة: يمكن توضيح أهمية تفويض السلطة من خلال النقاط التالية²:

- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار : من المزايا القيمة للتفويض إتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية واكتشاف طرق جديدة تسهم في زيادة الفعالية والكفاية للتنظيم.
- تخفيض تكلفة القرارات الإدارية : عن طريق التفويض يمكن الإسراع بإنجاز المعاملات لأن المفوض إليه هو أدرى من الرئيس الأعلى بهذه المعاملات ، وتفويض السلطة للمرؤوسين يختصر كثيراً من الإجراءات.
- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية : يعني إشراكهم في إصدار القرارات الإدارية المسيرة لنشاط التنظيم الإداري وشعورهم بالرضي ، وروح الاهتمام والحماس لتحقيق ما يوكل إليهم من مهام، كما أن المشاركة تتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة بشؤون الإدارة من خلال الممارسة الفعلية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري : إن تفويض بعض السلطات للمرؤوسين يشعروهم بأنهم أهل الثقة وشعوره بأنه يحقق إنجازا وبذلك تسود روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء في التنظيم ، و لن يترددوا في التضحية في سبيل الحفاظ علي تنظيمهم وإعلاء شأنه.
- التفويض يوفر الوقت : يسمح التفويض بالتركيز على الجوانب الهامة في الوظيفة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد الكفاءة والفعالية من خلال تخفيض عبء العمل.
- التفويض يؤدي إلى قرارات عالية الجودة : يمكن التفويض من صنع قرارات أفضل حيث يعهد بعملية صنع القرارات إلى الأفراد الذين لديهم دراية أكبر في موضوعها.
- التفويض يحقق سرعة البث في الأمور التي فوض فيها دون عرض هذه الموضوعات علي الرئيس الإداري.

2- التدريب:

التدريب هو العملية المنظمة والمستمرة التي تجعل الفرد يكتسب المعرفة و المهارات اللازمة لأداء عمل معين أو الوصول إلى هدف محدد³، وعرفه(جودة،2010)أيضا على أنه عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع

¹ محمد الحراشنة ومحمد مقابلة، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، المجلد22، العدد2، الاردن،2016،ص422

² عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري دراسة على عينة من المصارف السودانية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا في إدارة الاعمال، جامعة السودان ،2017،ص15-16.

³ Hamzeh Al-Ha'ar, *The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies*, Canadian Social Science, Vol12, No01, Canada, 2016, P22.

كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة¹.

– أهمية التدريب: تتضح أهمية التدريب من خلال النقاط التالية²:

- تزويد المنشأة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة.
- يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدراتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم.
- غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.
- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- رفع الإنتاجية بعد زيادة وصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.
- تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء الأمر الذي يقلل نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.
- تحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.

3- فرق العمل:

يعرف (عبد الغني، 2010) فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محدد ومشاركة، أو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم). وعرف كل من (George & Jones, 1998) فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة ولتحقيق النتائج المرغوب فيها³.

– أهمية فرق العمل: لفرق العمل أهمية وفوائد كبيرة نذكر منها⁴:

- مشاركة عبء العمل بين العاملين: حيث إن استخدام فرق العمل يساعد علي توزيع عبء العمل بين أعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليها بصورة فعالة.

¹ أمال بكار ، مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة نفضال بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017، ص 123.

² سلمى جلال الدين الازهري، تقويم تأثير تدريب العاملين في صناعة التشييد السودانية، رسالة ماجستير في هندسة التشييد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2013، ص 29.

³ حامد كريم الحدراوي وآخرون، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي في المنظمات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 21، الكوفة، العراق، 2017، ص 682-683.

⁴ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2014، ص 67.68.

- بناء الارتباطات المتبادلة: فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طول اليوم يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدة أسرية متكاملة.
- زيادة سرعة إنجاز العمل: فمن ما لاشك فيه أن عمل الأفراد المحترفين مع بعض في فريق واحد و بتنسيق تام يسارع من إنجاز العمل في الوقت المحدد.
- دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق: حيث أن عمل الأفراد في فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف والخبرات و بالتالي يستطيعون دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاصطيادها.
- دراسة المخاطر: كذلك من فوائد استخدام فرق العمل المساعدة علي دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات و بالتالي العمل علي تجنبها.
- زيادة مستوى جودة النتائج/المخرجات: فالعمل الجماعي إذا كان منسقا و منسجما يساعد علي إنتاج مخرجات بجودة عالية و في الوقت المناسب.
- خلق المنافسة الشريفة بين العاملين بالفريق: حيث أنه و بالرغم من أن أعضاء الفريق يعملون مع بعضهم البعض إلا أنهم يتنافسون في أداء المهام بصورة فيها نوع من الانسجام و التفاهم بحيث لا يكون فيها نوع من التعطيل للآخر لأن الهدف الأخير في النهاية واحد.
- خلق الابتكار المتبادل: فأعضاء الفريق وفي ظل التعاون فيما بينهم يتكروون و يدلون للأعضاء الآخرين بالأفكار الجديدة التي تساعدهم في إنجاز العمل بطريقة أفضل.
- خلق الإشباع و الرضا الوظيفي: يمثل استخدام فرق العمل مصدر جيد لخلق الرضا الوظيفي للعاملين و ذلك من خلال زيادة الأداء و زيادة المتعة في العمل.
- خلق الاهتمامات التنظيمية المتبادلة: فعندما يعمل الأفراد في شكل فريق يتجهون نحو خلق ثقافة تنظيمية متبادلة و تصبح اهتماماتهم الشخصية منسجمة مع الثقافة التنظيمية و هذا يؤدي إلي توحيد جهودهم نحو إنجاز و تحقيق الأهداف الموضوعة بالجودة المطلوبة.

4- الاتصال الفعال:

هو تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرون معلومات ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم، ولأشخاص آخرين ذوي علاقة، وتنظيمات أخرى في البيئة المحيطة بهم، أو هي عملية تبادل المعلومات والإشارات والرسائل بين العاملين في المنظمة¹.

¹ فاتن بوحجر، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ببلدية زريبة الواد ولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص32.

– أهمية الاتصال الفعال:

- للاتصال الفعال أهمية كبير منها:¹
- المساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تحقيق التعاون والعمل الجماعي.
- تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية .
- تعزيز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.
- توفير فرص للتعلم من خلال تبادل المعلومات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية.

5-التحفيز:

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، والتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.²

– أهمية الحوافز: للحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمتح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمؤسسات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.³

II.2.2- مستويات التمكين الإداري :

حدد (Pasteur, 1996) خمسة مستويات يمكن تطبيقها وهي⁴ :

- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، ويقدم هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

¹ فاتن بوحجر، مرجع سبق ذكره، ص82

² فاطمة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بجلي فارس، المدينة، الجزائر، 2017، ص 32

³ نفس المرجع السابق، ص33-32.

⁴ ريم سعد ناصر المسعود، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2013، ص26، 25.

- المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ويعلم الفريق.
- المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وتقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
- المستوى الخامس: يمارس العاملون القرارات من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات. وأيضا وصف (Daft) مستويات التمكين من خلال مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وكما يلي¹:
- المستوى الأول: إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثرائها وغناؤها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المناطة بهم.
- المستوى الثاني: طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في تقديم البسيط ثم الصعب.
- المستوى الثالث: إتاحة فرصة للمشاركة في صنع القرارات، وبخاصة لأولئك العاملين الذين تزداد الثقة بهم.
- المستوى الرابع: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة والفرق الوظيفية المتقاطعة، وفرق الإدارة الذاتية وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وغيرها.
- المستوى الخامس: تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية الروتينية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين حتى تصبح في الأمور المعقدة التي تتطلب مهارات متنوعة من قبل العاملين.

3.2.II - مبادئ التمكين الإداري:

- يعتقد توماس ستر (Stirr) أن مبادئ التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حي يمثل كل حرف من هذه الكلمة بعدا من أبعاد التمكين كما يلي²:
- 1- تعليم العاملين (E-Education): حيث يجب تعليم كل فرد في المنظمة؛ وذلك لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها وأداء أدوارهم بنجاح.
 - 2- الدافعية (M-Motivation): حيث يجب على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، وتوضيح دورهم الحيوي في إنجاح المنظمة، وذلك من خلال برامج التوعية والتوجيه وبناء فرق العمل المختلفة.

¹ Daft. Richard L, **Management, 9th Ed, USA: SOUTH-WESTERN, Cengage Learning, 2010, p: 460 -461**

² Stirr Thomas, **M Fundamentals of Empowerment, 2003, En- Line:**

http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf, on: 22/02/2018

3- وضوح الهدف (P-Purpose): حيث أن نجاح جهود التمكين مقترن بالفهم الواضح للأفراد لسياسة المنظمة والتصور التام لفلسفتها وأهدافها.

4- الملكية (O-Ownership): حيث يقترح ستر (Stirr) معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة أحرف تسمى (3AS) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة:

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

$$\text{الإنجـاز} = \text{المسـئـولية} + \text{السلطـة}$$

ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين قبول المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم.

5- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): يجب على الإدارة العليا والوسطى تشجيع عملية التغيير نحو ممارسة التمكين الذي يقود الشركة إلى الطرق الحديثة والناجحة في أداء مهامها.

6- نكران الذات (E-Ego Elimination): أحيانا تقوم الإدارة بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك بإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمؤسسة. ولإنجاح التمكين يجب التخلي عن هذه الأنماط.

7- الاحترام (R-Respect): إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

II. 4.2- نماذج التمكين الإداري:

1- نموذج Conger and Kanungo :

عرف (Conger and Kanungo) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وقد حددا خمس مراحل لتمكين العاملين وتتضمن¹:

- المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تصنف إلى عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرسمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف

¹ سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 2005، ص 49-50.

نظام الاتصالات والمركزية العالية. أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، و التحديد الاعتباطي للمكافآت و ضعف قيم التحفيز وغياب الإبداع، ونشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ونقص السلطة المناسبة، الروتين الشديد في العمل.

- المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

- المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.

- المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة لهم.

2- نموذج توماس و فيلتهاوس (Thomas and Velthouse):

قاما الباحثان بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo) فبيننا النموذج الإدراكي وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف التمكين التي تطبق في المنظمة، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين حيث قالوا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي¹:

أ. التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of impact): وهذا العنصر يشير إلى الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز بمعنى أن العمل الذي يقوم به الفرد له تأثير على الآخرين وفي تحقيق أهداف المؤسسة ويؤثر في القرارات التي تتعلق بعمله.

ب. المهارات (Competence): فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان أن هم بذلوا جهدا، والشعور بالمهارات يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

¹ سعد مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

ج. إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): ويهتم بقيمة الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة.

د. الإختيار (Choice): ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والإختيار هو أن يشعر الفرد بإختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالإختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

3- التمكين التدريجي لسيكتور (Spector 1995):

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددًا، وفق خطوات متدرجة فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم سيكتور نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق قاعدة التمكين وذلك وفقا لما يلي:¹

أ- قاعدة التولي: وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واضحة للهدف .

ب- قاعدة التخلي: أي أن تتخلى الإدارة عن التفاصيل من خلال إبلائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكريا ومهاريا ومن خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات.

4- نموذج الخطوات الثلاث لراندولفس (Randolphs ;1995):

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي:²

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق قنوات الاتصال المفتوحة.

- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على ووضوح الأهداف.

- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

² نفس المرجع السابق ، ص 40

5- نموذج طوم بيترز (Tom Peters):

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق التمكين ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أنجاحه وتطويره، لذا فهي مطالبة أساسا بتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، والاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم ومبادراتهم حتى ولو اختلفت مع رؤى وتوجهات الإدارة العليا. ويقوم نموذج (Tom peters) لعملية التمكين على عنصرين هما¹:

- إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين).

- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمساعدة على تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح (Peters) بتوفير العوامل الآتية:

- حسن الاستماع للأفراد .

- تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم.

- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

- توفير نظم أجور محفزة.

وللنجاح في تطبيق التمكين ينصح (Peters) بضرورة التخلص من المعوقات الآتية:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 135.136

3.II- تطبيق التمكين الإداري في المنظمة

1.3.II- متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

لكي يتم تطبيق تمكين الإداري في المنظمات يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لهذه العملية، ومن أبرز المتطلبات مايلي¹:

1- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف، فالثقة من المديرين تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه الوظيفي.

3- الهدف والرؤيا الاستراتيجية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب عن ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل الفرق لإدارة الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام فرق العمل من قبل الإدارة العليا، أن عمل الفرق أكثر فعالية من الأفراد في معالجة الأزمات، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

5- الاتصال الفعال: يعتمد نجاح إجراءات تمكين العاملين على التواصل بين الإدارة العليا والموظفين في مختلف المستويات الإدارية، ف يجب على المؤسسة أن تشرك الموظفين وذلك من خلال توفير نظام اتصالات فعال يمكن من الوصول وتبادل المعلومات التي يحتاجها العاملون، ومن خلال الاتصال الفعال يمكن للمؤسسة خلق ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين².

6- التدريب المستمر: لأيمن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، كما أن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقا لطبيعة

¹ يوسف اسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص26.

²Pravin Durai, **Human Resource Management**, Pearson India, India, 2010, P434.

مهامهم ، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمات واستمرارها ، ويزيد من حماسة العاملين ودافعيتهم نحو العمل ويشجعهم على زيادة الخبرات وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المنظمة وأهدافها.

II.3.2- خطوات تطبيق التمكين الإداري:

وفي هذا الصدد يقترح فورد وفوتلر نموذجاً لخطوات التمكين تم اعتماده من قبل عدة باحثين وممارسين، وهو كالتالي:

1- تحديد الحاجة للتغيير: بداية يجب أن يحدد المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، إذ يجب عليه توضيح السبب أو الأسباب التي كانت وراء ذلك، وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين سيساعد على الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، حيث يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المطلوب منهم. ويجب أيضاً على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، كما قد يحتاجون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، وما قد تتضمنه الخريطة الجديدة من مواقع للسلطة، بالإضافة إلى مستقبل العلاقات والنتائج المنشودة¹.

2- التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلمهم كيفية التخلي عن السلطة. فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على دعم والتزام المديرين. فقد أشار (Kizilos,1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات من أجل الحصول على القوة والسلطة وغالباً لن يكونوا راغبين في التخلي أو التنازل عنها بسهولة. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية وأساسية نحو تنفيذ التمكين. وعليه فأحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، إذا فالدور بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كأن يقوم بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المدير لأن يلعب دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين.، والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم².

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدرّب عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص 107-108.

² نفس المرجع السابق، ص 108.

التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. لذلك يجب تقييم نوع القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

4- تكوين فرق العمل: وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.²

5- المشاركة في المعلومات: لكي يتاح للمرؤوسين فرصة اتخاذ قرارات أفضل فإنهم بحاجة لنظم معلومات متجددة عن وظائفهم واتجاهات منظماتهم. وعليه يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على إنجاز وتطوير أعمالهم، فكلما توفرت المعلومات بفعالية للمرؤوسين عن متطلبات أداء عملهم كلما ازدادت فعاليتهم.³

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المدير الحرص على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة في كيفية انتقاء الأفراد بعيدا عن المحاباة والعشوائية وغيرها من الممارسات التي تهدد مشروع التمكين.⁴

7- توفير التدريب: التدريب احد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات، كمهارات الاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.⁵

8- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح الملقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل

¹ حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين على عمليات ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، ص.24.

² احمد المعاني واخرون، قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011، ص.206.

³ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 134.

⁴ نفس المرجع السابق، ص.134.

⁵ مرتم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2014، ص.84.

توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.¹

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فاحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف والتقدير لمهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم.²

10- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. فيجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن التغيير، فننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.³

II.3.3- أساليب تطبيق التمكين الإداري:

هناك عدة أساليب للتمكين الإداري كل منها تبني وجهة نظر مختلفة عن الوجه الآخر، ويمكن تقديم هذه الأساليب كالآتي:⁴

1- أسلوب القيادة:

إن تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة (Bennis.1989) وهذا الأسلوب يعتمد على دور القائد في تمكين العاملين، ويتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر وسلطة أوسع للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل. وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض، وبمجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، أيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء. وهذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين وأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم، والتزامهم لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 325.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 325-326.

³ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ عماد علي المهورات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الاردن، 1ط، 2010، ص 41-42-43.

2- أسلوب تمكين الأفراد:

يركز هذا الأسلوب على الفرد ويهتم بما يسمّى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية (Congnitive) للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. وهذا وقد توصلت (Spretizer,1989) إلى أن الموظفين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية. وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

3- أسلوب تمكين الفريق:

رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذا قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين الفريق أو المجموعة لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ويؤكد (Torrington & al.2005) أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والهيكل المنبسط (Flat structures) بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية. ويرى أن تطبيق التمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق. وعندما يقدم كل منهم مساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي قد يكون عرضة أكثر للخطأ والقصور.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرى (Honold,1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة فلا بد أن تقوم على أسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والمراقبة الفاعلة، والقيادة الناجحة، والدعم، والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل بين هذه الأسس جميعا. ووفق هذا الأسلوب الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعورا شخصيا ومن المستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

5- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي):

إن المنظمة الممكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسة.

II.3.4- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

أثبتت الدراسات والتجارب أن التمكين كأى عملية تغيير أو تطوير تنظيمي قد تواجهها العديد من العوائق والصعوبات، والتي قد يكون مصدرها المدير أو العامل أو حتى بيئة العمل. وفي هذا الصدد توصل (العبيدين، 2004) إلى تلخيص أهم المعوقات والعقبات التي قد تقف أمام نجاح إستراتيجية التمكين نذكر منها مايلي¹:

- ضعف وقلة مهارات العاملين.
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعامل
- ضعف العلاقة ما بين العاملين.
- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية ضرورة التمكين.
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- وجود نظام قيادة تقليدية يحد من دور وقدرة العاملين.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت والحوافز.
- ضعف أو نقص العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع
- غياب مفهوم وفعاليات فرق العمل في بيئة المنظمة
- أما (العتيبي، 2004) فبين المعوقات التالية²:
- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.

¹ محمد السعيد جوال، تمكين العاملين مطلب اساسي للمدير المعاصر، دراسات مجلة علمية محكمة، العدد 21، جامعة الاغواط، الجزائر، 2014، ص 19-20.

² حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 19-20.

- ضعف نظام التحفيز.
 - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - انعدام الثقة الإدارية
 - اختلاف في أهداف المنظمة والعاملين.
- ويشير (Ivancevich et al, 2008) إلى المعوقات التالية¹:
- خوف المدراء من فقدان السلطة والرقابة والقوة.
 - افتقاد العاملين القدرة على اتخاذ القرارات المسؤولة.
 - الخوف من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل المشاركة بالمعلومات.
 - عدم رغبة جميع الأفراد أن يكونوا ممكنين، فالمقاومين للتمكين يصبحون معزولين وغير منسجمين مع أفكار وتصورات أعضاء الفريق المدافع عن التمكين.

¹ عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2014، ص 23.

خلاصة

من خلال هذا الفصل نستنتج أن مفهوم التمكين الإداري يقوم على أساس توطيد وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، ما من شأنه يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية المورد البشري من اجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث ترجع جذوره في الفكر الإداري نظرية أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث جاءت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معاملات التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية، وكذلك قمنا بتوضيح أوجه الاختلاف بين التمكين والمفاهيم المشابه له.

ونجاح تطبيق التمكين الإداري يعتمد بالأساس التغيير في سلوك القادة نحو تبني مفهوم المشاركة بين الإدارة والعاملين في شتى المجالات وعلى كافة المستويات، ومنها مشاركة المعلومات بين جميع أطراف المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسؤوليات، وبناء فرق العمل، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وتدريبهم لاكتساب المعرفة أما والمهارات ، أما عن نتائج هذا الأسلوب فتتمثل في أهميته ، حيث يعمل التمكين على تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويزيد من شعورهم بالانتماء والرضا، وتشجيع الابتكار والإبداع .

بالإضافة لذلك يجب عدم استعجال النتائج حيث عند تطبيق التمكين الإداري تواجهه معوقات مختلفة ، لذا على الإدارة معرفة أسبابها والقيام بعلاجها بالوسائل والاستراتيجيات المناسبة.

تمهيد:

يعتبر الإبداع الإداري الخيار الأمثل لتحقيق النجاح والاستمرار للمنظمات المعاصرة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية و نوعية في مختلف مجالات العمل وتحقيق ميزة تنافسية ومكانة في السوق، حيث أصبح الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم نتيجة للتطورات التكنولوجية و العلمية التي انعكست على المنظمة، و بنائها و قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

ومع تزايد و تسارع معدلات المنافسة بين المنظمات، ازدادت أهمية الإبداع الإداري و تنميته، كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة، إذ أن العديد من الجهود التطويرية و الملتزمة بتنمية الإبداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية و رفع مستوى الأداء. وللتعرف أكثر حول الإبداع الإداري تم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

1.III- مفاهيم حول الإبداع

2.III- ماهية الإبداع الإداري

3.III- علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري

1.III- مفاهيم حول الإبداع

لم يتفق الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع تبعا لاختلاف المداخل التي اعتمدها في تعريفه و تحديد خصائصه وأنواعه، فمنهم من عرفه من مدخل اقتصادي أو نفسي آخرون وفق مدخل اجتماعي أو تنظيمي وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع.

1.1.III- مفهوم الإبداع

1- الإبداع لغة :

جاء في لسان العرب ((من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه)) (9)، وجاء في المعجم الوسيط : ((بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق))، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم.¹

و قد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه"²

والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولا، والبدع هو الشيء الذي يفعل أول مرة ومن قوله تعالى: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ﴾. (الاحقاف:09)³

ولفظ بديع اسم من أسماء الله الحسنى لإبداع الأشياء وإحداثها إياها، ومن القرآن الكريم قال تعالى: ﴿بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَلَيْسَ يُكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾. (الأنعام:101) أي خالقها دون مثال سابق.⁴

2- اصطلاحا:

يعرف (Rochca) الإبداع بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات والمناهج"⁵.

¹ عامر بشير ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي،الملتقى الدولي حول:"الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

² بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول:"الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011

³ يوسف اسماعيل سليمان الزاملي، مرجع سبق ذكره،ص36

⁴ وسيلة واعر، دور الانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016،ص68

⁵ جاهل يعقوب،العناصر التدريسية لتنمية الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة "دراسة ميدانية لمديريات الشباب والرياضة"المسيلة-الجللفة-بسكرة-لعواط"، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2016،ص 66

وعرفه (Guilford,1986) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل¹.

وعرفه (Robbins,1993) بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الانتاج أو العملية أو الخدمة"².

ما (Torrance,1993) فعرفه " بأنه عملية تحسين للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختيارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من اجل التوصل إلى الحلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين"³.

وعرفه (Hage,1999) على انه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث أو فكرة وسلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة , بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"⁴.

بينما يرى النفيعي (2003) أن الإبداع هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل"⁵.

3- الفرق بين الإبداع والابتكار:

• **تعريف الابتكار:** عرف شتاين (stein) الابتكار بأنه العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس.⁶

أشارت أمابايل (Amabile ,1988) إلى أن الابتكار ينشأ ويبني على الأفكار المبدعة التي تعد أساسا في عملية الابتكار وبينت أن الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة. ويوضح

¹ صفاء جرادات وموسى ابو دلبوح، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها،مجلة المنارة،المجلد199،العدد03،جامعة اليرموك،العراق،2013،ص11

² عاكف لطفي خصاونة،ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،،ط1،ص33.

³ Anna Craft, An analysis of research and literature On CREATIVITY IN EDUCATION, Report prepared for the Qualifications and Curriculum Authority,2011,P15.

⁴ نعمة حسين الجبوري واحمد عبد القادر إسماعيل،المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد52،العراق،2017،ص119

⁵ أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية الأهلية، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"،جامعة سعد دحلب،البيدة،الجزائر،2011،

⁶ مدحت محمد ابو النصر،تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة،مصر،ط1،2004،ص74.

(Cook, 1998) الفرق بين الإبداع والابتكار اعتباراً أن الأول يشمل التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار والعاملين، وتشكل هذه بدورها مدخلات للعملية الإبداعية، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية¹.
 الاختراع: أن الإبداع والاختراع هما مفهومان متقاربان فالإبداع هو إنتاج وتطوير ونشر الأفكار الجديدة والمنتجات، أما الاختراع انجاز الإنتاج (منتوج) والذي يكون جديد وفي نفس الوقت ملائم، ويعتبر الباحثون في هذا المجال أن الاختراع ظاهرة فردية لتوليد الأفكار أما الإبداع فيعتبرونه ظاهرة تطوير ونشر هذه الأفكار².

III.1.2- نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، وهذه النظريات هي³:

1- نظرية (March & Simon; 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم إرضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، حيث ربطا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو عوامل داخلية (تعيين أفراد جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

2- نظرية (Burns & Stakler; 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. كما أن النمط العضوي يكون عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson; 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، حيث افترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في

¹ إبراهيم احمد عواد ابو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، اطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص 43.

² فترات أسمى، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين دراسة حالة شركة صيدال، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2016، ص 44.

³ نجم العزاوي وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2002، ص 47، 48.

المهام (البيروقراطية) وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور الصراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4- نظرية (Harvey & Mill ;1970): انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجبتها أو بلورته (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما ازدت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

5- نظرية (Hang & Aiken ;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة والتي تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه .
- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.
- **مرحلة الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6- نظرية (Zaltman & Other): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ، وتعتبر الإبداع على أنه فكرة أو ممارسة جديدة. ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) و توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع .

بالإضافة إلى ماتم تناوله من نظريات وآراء حول الإبداع، توجد وجهات نظر أخرى، حاولت إعطاء تفسير الإبداع من منطلقاتها وأطرها النظرية المتنوعة، منها¹:

1- نظرية التحليل النفسي: وتنسب هذه النظرية ل"لفرويد" حيث يفسر الإبداع وفق مفهوم التسامي أو الاعلاء. أي أن الدافع الجنسي يتم إعلائه عند كبتة وصراعه مع جملة الضوابط والضغوط الاجتماعية ويوجه هذا الدافع إلى واقعية مقبولة اجتماعياً ثم يرتقي نحو أهداف ذات قيمة اجتماعية إيجابية وعلى هذا الأساس فاللاوعي هو الدافع ولكن جانب الوعي هذا يقوم بعملية التحسين والتقييم. أي أن الإبداع ينشأ نتيجة للصراعات الداخلية للفرد.

2- نظرية الاتجاه الإنساني: إن نظرية الاتجاه الإنساني تعتمد منظورا "معاكسا" لنظرية فرويد فبينما وجد فرويد أن الإبداع جاء نتيجة طبيعة الإنسان المضادة للمجتمع، وبالتالي فالإبداع تعبير عن حالة مرضية، فنظرية الاتجاه الإنساني تجد في الإبداع نتيجة لعلاقة بين الفرد السليم والوسط المشجع والمناسب.

3- نظرية جيلفورد: تعتقد هذه النظرية بأن الإبداع يأتي نتيجة لوجود استعدادات معينة ناجمة عن توفر عوامل معينة مثل الطلاقة والمرونة، والأصالة والحساسية تجاه المشكلات وإعادة بنائها. إن جيلفورد كان يعتقد أن هذه العناصر المكونة للإبداع تجعل المبدع له قدرة على التفكير بطريقة تختلف تماما "عن طرق التفكير التقليدية.

III.1.3- خصائص الإبداع والمبدعين:

1- خصائص الإبداع:

أجمل عساف خصائص الإبداع في ثلاث خصائص رئيسية وهي²:

أ. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وحدهم، حيث يمكن أن تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكنا ومتاحا بصورة أكبر، حيث أن الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتتداخل تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية لها.

ب. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة: فالإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء والأخصائيين، فالإنسان العاقل إنسان مبدع حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر بغض عما كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها. وتختلف هذه العناصر من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها كل إنسان، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

¹ نبيل محمد الخناق وفائز شاكر، دور الإبداع في الجودة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2006، ص 129.

² عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 14-15.

ج. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: فالعوامل الوراثية لها تأثير كبير في وجود الاستعدادات الإبداعية لدى الفرد وان كانت العوامل الموضوعية تتداخل معها لتعمل على تنمية هذه الاستعدادات الإبداعية .

و يذكر عيد (2008) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي¹:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

2- خصائص المبدعين:

- يتمتع المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية متنوعة، لكن أهم الخصائص العامة المشتركة بينهم والتي تدل على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية مايلي²:
- حب الاستطلاع و الاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
 - الرغبة في التقصي و الاكتشاف، وتفضيل المهمات العلمية والرياضية والأدبية والفنية الصعبة.

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة في إدارة الاعمال، عمادة كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 19-20.

² محمد صبيح الرشادة، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 49-50.

- البراعة والدهاء وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، وتنوعها بالمقارنة مع الأفراد الآخرين.
- إظهار روح الاستقصاء في آرائهم وأفكارهم.
- القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.
- التمتع بمستويات عقلية عالية في تحليل وتركيب الأفكار .
- تكريس النفس للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهون أنفسهم للعمل العلمي أو الأدبي لفترات طويلة، ويميلون للمبادأة في أنشطتهم الإبداعية، ويثقون في أنفسهم كثيراً.
- امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة، كما أنهم كثيرو القراءة والإطلاع.
- الإداري المبدع يسأل أسئلة إبداعية كثيرة وعالية المستوى .
- الاستقلالية في الفكر والعمل، معارضون بشدة الرأي الجماعية إذا شعروا أنهم على صواب
- أكثر جرأة ومغامرة وتحري وأكثر ضبطاً للذات والسيطرة عليها.
- و قد أشار (القيروتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله¹:
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتحليل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يميل من تحريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصوير الذي ينطلق منه الإنسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

¹توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين . ويجب عليه أن يتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

III. 4.1- أنواع الإبداع :

من مميزات الإبداع أنه متعدد الجوانب والأنواع نظرا لتعدد مجالات العمل وميول المبدعين الفردية والجماعية، ومن هذه الأنواع(العوامل، 2010) نذكر الأتي¹ :

- 1- **الإبداع العلمي**: وهو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع، بل نتاج الحاجات والأهداف المحددة خارجيا.
- 2- **الإبداع الفني**: وهو التعبير عن الحاجات الداخلية للفرد كالدوافع والإدراك مثل الرسم والنحت والموسيقى وكذلك الإبداع المتعلق بالتأليف الشعر والنثر.
- 3- **الإبداع المتعدد**: وهو أن يكون الفرد متعدد المواهب، بحيث يكون الشخص مبدعا في أكثر من مجال، كأن يكون محاسبا ومهندسا ورياضيا في آن واحد.
- 4- **الإبداع العام والخاص**: ويقصد بالإبداع العام الإبداع الجماعي مثل طرق البحوث الطبية، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.
- 5- **الإبداع الإداري**: ويشمل إجراءات التخطيط وإنتاج السلع والخدمات والبناء التنظيمي، وإعادة تصميم العمل والنشاطات التي تهدف إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد، إضافة إلى أن الإبداع الفني والتقني المتعلق بالإدارة يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة للعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة وحل مشكلات تنظيمية.

لقد حدد تايلور (Taylor, 2000) خمسة أنواع من الإبداع هي:²

- 1- **الإبداع التعبيري**: ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية ويكون في مجال الأدب والفن والثقافة .
- 2- **الإبداع الفني**: وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما.
- 3- **الإبداع الإنتاجي** : وهو ناتج لنمو مستوى التعبير والمهارات ، ويؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة ، وهو غالباً ما يكون في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها .

¹ هيثم حمود الشبلي واخرون، أثر مستويات ادارة الوقت في الإبداع الوظيفي،المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية،العدد06،جامعة البلقاء،الاردن،2015، ص80-81.

² ميلود زيد الخير وعبد القادر بن بطلال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول:"الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"،جامعة سعد دحلب،البلدية،الجزائر،2011

- 4- الإبداع الخلاق: ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد.
- 5- الإبداع الطارئ أو المفاجئ: ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة.
- 6- الإبداع المتجدد: ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين.
- والتصنيف الأكثر شيوعاً للإبداع يصنف كالتالي¹:
- 1- الإبداع التنظيمي: فهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بالأنشطة الأساسية للمؤسسة، بحيث يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقاعد، وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعنى بها المؤسسة.
- 2- الإبداع التكنولوجي: ويقصد به تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذا أساليب الإنتاج، ويعني ذلك أن الإبداعات التكنولوجية تتمثل أساساً في طرح منتجات جديدة أو تعديل تلك القائمة أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية أو إدخال تحسينات عليها.
- 3- الإبداع المعرفي: الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية إدارة الموارد البشرية التي تنشئ عملية الإبداع، وتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية، والعمليات والأساليب، والجهد الفردي والجماعي. حيث يعد الفرد هو العامل الأساسي في العملية الإبداعية. إن عملية الإبداع المعرفي لا تتم إلا بوجود ثروة متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس لتتحول إلى معرف ظاهرة تنتشر وتسري بين الموارد البشرية .

¹ سلطاني محمد رشيد، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 147-148.

III.2- ماهية الإبداع الإداري

III.2.1- مفهوم الإبداع الإداري وأهميته :

1- مفهوم الإبداع الإداري:

يعرفه (أبو فارس 1990) على أنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات أو تحفز ، ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل"¹ .

ويعرفه فيلدهوسن (Feldhusen) على أنه نشاط معرفي يشمل على تطوير واستخدام قاعدة معرفية كبيرة من المعلومات ومهارات التفكير واتخاذ القرار ومراقبة العمليات المعرفية، ويمتاز هذا النمط بأنه متعلم² .

أما القحطاني(2001) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاره لمشكلة إدارية تواجهه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم"³ .

وتعرفه (Christine soo & all) على انه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويتعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابة مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة ، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة"⁴ .

وترى (نجوى سالم 2003) بأن الإبداع الإداري "هو القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية التي تواجهها المؤسسات والعاملين في إطار العمل"⁵ .

¹ شيخاوي صلاح الدين، النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية عمى عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة المسيلة ، اطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص54.

² محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، ديونو للطباعة للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الاردن، 2009، ص30.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الادارة والتخطيط، جامعة ام الفرى ،السعودية، 2008، ص30.

⁴ سعيد بن سفران عطويوي العراي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015، ص47.

⁵ نفس المرجع السابق، ص48

ويرى (العازمي 2006) أن الإبداع الإداري هو "قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب إدارية جديدة لم يسبق وان استحدثت وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة¹. ويعرف (Birkinshaw & Hamel) الإبداع الإداري بأنه "ابتكار وتنفيذ إجراءات وعمليات وتقنيات إدارية جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية"².

أما (الرمضان) فيعرفه بأنه "مجموعة الممارسات التي يقوم بها أفراد المؤسسة والمتعلقة بجوانب العملية الإبداعية فيها من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصال واتخاذ القرار، بحيث تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميز"³.

2- أهمية الإبداع الإداري:

هناك أهمية قصوى للإبداع الإداري يوضحها (المطيري) في العديد من النقاط وهي كالتالي⁴:

- الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين.
- تنبع أهمية الإبداع الإداري من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة يهدف ابتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها
- كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية ، وإتاحة الفرصة لهم في تطوير أساليب العمل المختلفة ، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها ويبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع.
- كما يعمل الإبداع الإداري على إيجاد تصورات وصياغات رحبة ومتجددة لتنميته ، وتطوير المناخ التنظيمي ، بهذا يكون الإبداع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمشكلات قائمة أو متوقعة ، والقدرة على التفاعل المفتوح والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات البيئية المختلفة.
- كما تتضح أهمية الإبداع الإداري في أنه يعمل على تعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، والتركيز على الأداء ، وتشجيع روح الاستقلالية ، وتبسيط الإجراءات الإدارية ، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

¹ محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نور، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 60، جامعة ديالى، العراق، 2009، ص 309.

² أحمد محمد الشيبان و عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2014، ص 15

³ نفس المرجع السابق، ص 16 .

⁴ رجوة بنت سمران الهذلي، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص 49-50.

- والإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات العاملة بمختلف أنشطتها ، حيث أن له أثر على ديمومة بقائها وازدهارها، كما أن الإبداع يعد أكبر الأسلحة التنافسية بين المنظمات لاسيما في العصر الراهن نظراً لما يتميز به القرن الحديث من ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وتعدد آفاق التعامل في التجارة الحرة والشركات متعددة الجنسية
- وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع الإداري بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وتطورها، وذلك في ظل التطورات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن على جميع الأصعدة والميادين و وفي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، ويمكن إجمال أهمية وفوائد التي يوفرها الإبداع في المنظمات كما يلي¹:
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين واستثمارها في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة
- و تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- إيجاد اكتشافات ومقترحات و أفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية ، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور.

III.2.2- عناصر الإبداع الإداري

- 1- **الطلاقة (Fluency):** هي القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية معينة بالمقارنة مع غيره ، أي لديه درجة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
- وأظهرت بحوث العلماء عدة أنواع من الطلاقة وهي²:

¹ ص محمد عبد الرحيم عمر و روش ابراهيم محمد، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك ،المجلة الاكاديمية ،المجلد06، العدد02، العراق، 2017، ص140-141.

² كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2015، ص67-68.

أ. الطلاقة اللفظية (Verbal Fluency): تعني القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الألفاظ المناسبة في فترة زمنية محددة بحيث يتوفر في اللفظ خصائص معينة.

ب. الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency): وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد بغض النظر عن نوع ومستوى هذه الأفكار، وهذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

ج. الطلاقة التعبيرية (Expressional Fluency): هي القدرة عن التعبير على الأفكار بسهولة من خلال صياغتها في كلمات وعبارات مفيدة.

د. طلاقة التداعي (Associational Fluency): هي قدرة الفرد على إعطاء أكبر قدر ممكن من الكلمات التي ترتبط بكلمة معينة مثل المترادفات أو تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.

2- الأصالة (Originality): وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة والغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج الغير المؤلف، وتمثل الأصالة أهم عوامل التفكير الإبداعي. والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يتعد عن المؤلف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة¹.

3- المرونة (Flexibility): وتعني المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا مختلفة، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المتنوعة والمتمايزة وهي تعني أيضا عدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة مما يسمح بالوصول للجديد². وتعني أيضا تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف³. ويمكن تحديد نوعين من الطلاقة: ⁴

أ- المرونة التلقائية: وتعني سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير، ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة.

ب- المرونة التكوينية: وتعني قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهتها، ويكون بذلك قد تكيف مع اوضاع المشكلة ومع الصور المختلفة التي تأخذها أو تظهر بها المشكلة.

¹ وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 61.

² محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ هيثم محمد الطوخي وآخرون، العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص 71.

⁴ سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر، القاهرة، مصر، ط 1، 2013، ص 66.

4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء الغير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد وإعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها . ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فلاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق¹.

5- روح المجازفة: المجازفة هي "فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد و التي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفا، وتعني أيضا أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال 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، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها².

III.2.3- مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات³:

1- الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الأفراد ، بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

ومن بين مؤشرات الأفراد المبدعين مايلي:

- توليد عدد كبير من الأفكار.

- الرؤية العميقة والثاقبة.

- الأصالة الفكرية.

¹ محمد عبد الرحمن عمر و روش ابراهيم محمد ،عناصر الإبداع الإداري ودورها في التحسين التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2017، ص142.

² الياس لبوز، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة" اتصالات الجزائر. شركة سونلغاز. مديرية الشباب والرياضة"، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص44-45.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011، ص125-126.

- استنتاج العلاقات بين الأشياء

2- الإبداع على مستوى الجماعة: ويعرف بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرص وأفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت. وهو كذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي، بحيث تكون جماعات محددة تتعاون في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل. وتم التوصل إلى النتائج التالية من حيث إبداع الجماعة¹:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلولاً أحسن من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .

- أن الإبداع يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

ويشير (الحريم:2002) أن إبداع الجماعة يتأثر بالأربع العوامل التالية²:

- البصيرة/الرؤية: ويشير إلى النتائج المشتركة والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم هي الأكثر احتمالاً بتعزيز الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق يشجع على إيجاد مناخ يقوم فيه الأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديدها بشكل مستمر من خلال ومن إثارة الجدل البناء تظهر أفكار جديدة وبانعدام مثل هذا المناخ، فإن الجماعة لا تقوهم بفحص إجراءات العمل وبالتالي تقل احتمالات الإبداع.

- دعم ومؤازرة الإبداع: فحين يحدث الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة بتوفير الوقت لهذا الإبداع والتغيير.

¹ ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص278.

² نفس المرجع السابق، ص279.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو العمل الإبداعي الذي يكون نتاج جهد المنظمة من خلال تعاون أفرادها، فهو يجمع بين المستوى الفردي لأنه يكون وليد المنظمة نفسها و حسب، و المستوى الجماعي لأن يتشكل من خلال أفراد المنظمة، و أشارت الدراسات و الأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة حسب (Carr) تتميز بالصفات الآتية:¹

- تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- العاملون فيها يوجهون عملهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل الإبداعي.
- لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة و إيجاد الحل المناسب لها.
- تأخذ وقتا لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.
- تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.
- تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

III. 4.2- خطوات الإبداع الإداري

يمر التفكير الإبداعي حسب والاس (Wallace) إلى خمسة خطوات وهي كالتالي²:

1. الإعداد: يشكل الإعداد الخطوة الأولى من مراحل التفكير الإبداعي، إذ في هذه الخطوة يحدد المفكر مشكلته ويبدأ بإعداد العدة من جمع المعلومات، واستحضار الخبرات والسؤال عن الخلفيات وبناء معرفة واسعة حول المشكلة قابلة للتحدد والتوسع. قد تستغرق هذه المرحلة أياما وشهور وربما سنوات قبل أن يتمكن المفكر من إعداد العدة لحصر المشكلة التي يعالجها

2. الاحتضان: عندما يجمع المفكر المعلومات لا يمكنه أن يميز بينها الناحية أهميتها للمشكلة التي ينوي معالجتها، لذا ينتقل المفكر بعد جمع المعلومات ومعلوماته ويصفي خبراته ليحصر المشكلة التي يعالجها أكثر فأكثر، ويسعى جاهدا لترح الحلول التي قد تنبع من هذه المعلومات أو الخبرات أو مما يربطها به من علاقات قد لا تكون ظاهرة قد تكون هذه الخطوة من أصعب الخطوات التي يمر فيها المفكر لأنها تضعه أمام صعوبات يتصور أنه لا يمكنه حلها، غير أن مثابته على إيجاد الحل هي التي توصله لحل الصعوبات التي يعاني منها.

¹الباس لبوز، مرجع سبق ذكره، ص36-64.

²أنطوان صياح، التفكير اللغة والتعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2016، ص66-67.

3. انبثاق الحل: ينبثق الحل في هذه الخطوة انبثاقاً فجائياً فتنتفتح الآفاق ويرى المفكر بوضوح ما كان لفترات يسعى نحوه، قد يكون ذلك بعد مدة من القراءات أو التحليلات، وقد يكون بعد انقطاع عن المعطيات و يأس من الوصول إلى الحل.

4. التحقق: بعد وضوح الحل للمفكر يلجأ إلى التحقق من ملاءمته للمشكلة المطروحة، وذلك عن طريق التجريب إذا اقتضى الأمر ذلك.

5. التقييم: ينتهي التفكير الإبداعي بمرحلة تقييم الحل المقترح والتأكد من أنه صالح لحل المشكلة المطروحة، وتقييم المسار الفكري الذي سارت فيه الخطوات كافة.

ومن النماذج التي تعرضت لمراحل الإبداع نموذج ويست (West) والذي يمر بأربعة خطوات كمايلي¹:

1. إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك المنظمة أو الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الأفكار الإبداعية كمطلب أساسي لإستمرار وبقاء المنظمة.

2. المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتحتضن هذه الخطوة الإقتراحات الإبداعية للآخريين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3. التطبيق : يتم في هذه الخطوة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. الثبات : وهي الخطوة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

¹ حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص102.

III. 5.2- معوقات الإبداع الإداري و عوامل تنميته

1- معوقات الإبداع الإداري: توجد العديد من العوامل التي لها تأثير سلبي على الإبداع الإداري وتعمل على إعاقة وهي¹ :

أ- جمود الهيكل التنظيمي: إن طبيعة الهيكل التنظيمي وشكله الحقيقي يؤثر على قدرات العاملين بتلك المنظمات، وله دور ملموس على المشاركة والإبداع الإداري، ولعل جمود التنظيم وعدم مرونته، وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات أو طرح أفكار تطويرية، ما يجعلهم غير متحمسين للإبداع، فالهياكل التنظيمية الهرمية تزيد من الجمود وتقلل المرونة بخلاف التنظيم المرن أو الأفقي، فهي بذلك عامل مؤثر على الإبداع الإداري إما بالسلب أو بالإيجاب.

ب- مركزية السلطة الإدارية: إن السلطة الإدارية وما تحوي من مسؤوليات وواجبات وقوة ونفوذ ومشاركة وتفويض لها تأثير على المنظمة بشكل عام وعلى المهارات الإدارية بشكل خاص، وكما أن المركزية تحد من الإبداع الإداري واستعمال العقل، لأن العاملين يعرفون أن مصدر القرارات هو المركز، فإن اللامركزية في اتخاذ القرارات واستخدام السلطة يتيح للعاملين اقتراح الحلول وإبداء الرأي ويفسح المجال أمامهم

ج- تسلط القيادة الإدارية: إن نمط القيادة وموقع الإشراف يعتبر عاملا مهما لتشجيع الإبداع الإداري أو معطلا له. وإن مركزية القيادة والإشراف وتسلطها يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية، لأن العاملين يعرفون أن قراراتهم أو أداءهم لا قيمة له، مما يقلل من إمكانية تقدم المنظمة وتطورها وتحقق الإبداع فيها والعكس صحيح، إن ديمقراطية القيادة والإشراف التي تكون مشجعة للإبداع الإداري وتبحث على التطوير وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة، من خلال الاستماع لهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويحسن بقيمتهم، ومن ثم يزيد من ولائهم للمنظمة وأهدافها ويؤدي إلى الإبداع الإداري.

د- قصور الاتصالات الإدارية: إن الاتصال في اتجاه واحد (النازل) وروتينية الأعمال تشيع روح اللامبالاة في المنظمة وتقلل من اهتمام العاملين، وذلك بسبب عدم معرفتهم لما يجري حولهم ويقلل من إحساسهم بأهميتهم، مما يترتب عليه تدني أدائهم وعدم رغبتهم في الإبداع ما يجعلهم ينتظرون معظم اليوم لوقت انتهاء الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابا وإحباطا، مما يخفض حتى مجرد التفكير في التطوير والإبداع الإداري لدى العاملين

هـ- عدم موضوعية الحوافز والمكافآت: إن نمط المكافأة والعقاب يعتبر محددًا مهمًا آخرًا فكلما كان الثواب هو مجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج، كان معطلا للإبداع الإداري. أما إذا أعطيت المكافأة للأفكار الجيدة التي تسهم في تقدم وتطوير العمل وليس مجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان إيجابية

¹عبد السلام شائع الفحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2016، ص88-92.

ومشجعة للإبداع الإداري، أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية، فإن ذلك يعتبر معطلا للإبداع ومولدة لمناخ تنظيمي سلبي وغير داعم. كما أنه إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف فإن ذلك سيكون مبعث إحباط وتملل للعاملين مما يشبط

و- غلبة رسمية المناخ التنظيمي: إن مرونة الأنظمة واللوائح عنصر مهم من عناصر المنظمة المبدعة، وإن الركون إلى هيمنة القانونية والرسمية على كثير من القيادات الإدارية، ممن يجعلون التقيد بالقانونية والأنظمة واللوائح كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم (إبراهيم ومحمود، بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية فعلا، وبغض النظر عن مدى قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية، وهم بذلك يحولون المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية والمناخ التنظيمي يساعد على الحرية في إنجاز القرارات وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة دون رجوع للإدارات العليا والمنظمة التي تلتزم بالأنظمة والقوانين بشكل حربي، فإنها تدفن الروح الإبداعية عند موظفيها تحت سيطرة الروتين.

ز- غياب الولاء التنظيمي: يعتبر الولاء التنظيمي من أحد المحددات الأساسية للإبداع، فيظهر عند تطابق أهداف الموظف مع أهداف المنظمة التي يعمل بها، لذلك فهو مفهوم تعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي للمجرد للفرد ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات من خلال ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بوجوده وأهمية أهداف التنظيم واستعداده لبذل المزيد من الجهد والتضحية لتحقيق تلك الأهداف المعاني، فالولاء التنظيمي يساعد على تقليل معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب والحد من التأخر عن الدوام وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتشجيع الإبداع الإداري، وغياب الولاء التنظيمي يعتبر واحدة من أهم معوقات الإبداع في المنظمة.

ح- ضعف ثقافة المنظمة: أما ثقافة المنظمة التي تتمثل في مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك. فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها، وهي بذلك تركز على احتياجات العاملين بالمنظمة والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يجب على رب الأسرة الاهتمام بها، وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة، كل ذلك له مردود إيجابي عند الاهتمام بتعزيز ثقافة المنظمة على سلوك العاملين لبيدعوا إداريا، والعكس عندما تتردى ثقافة المنظمة وتضعف ثقافة المنظمة تكون سلبا على الإبداع الإداري.

2- عوامل تنمية الإبداع

توجد العديد من العوامل المساعدة في تنمية الإبداع منها¹:

1- الثقافة والقيم: المؤسسات التي المبدعة تعمل على خلق بيئة ثقافة تنظيمية تقيم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجع السلوك الإبداعي الغير تقليدي والمبادرات الخلاقة، حيث يتم تتمين كل جديد حتى ولم يكن عمليا أو جذابا حيث أن المهم هو الاتيان بالجديد.

¹فريني فارس، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، 2016، ص13-14.

2- نظام المكافآت والحوافز : تعد الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، فالذين يملكون المعرفة والخبرة أكثر كثافة وبذورا للإبداع، وكل ما يمثل رأسمال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالعاملين الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة ويستطيعون نقلها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة كما أن استخدام افراد مبدعين من خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فانه مكلف جدا ، إضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين على ثقافة المؤسسة و معرفتها الضمنية لهذا لا بد من ان تكون الحوافز واضحة و دالة في المؤسسة من اجل الإبداع هي إشارة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين و المبتكرين، من الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداعات و هذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا و خلاقا للإبداع.

3- بيئة العمل : تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم¹.

4- الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون هذه القنوات عاملا مساعدة في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي²:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متماشيا مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت الحاجة إليها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

¹ سعيد بن سفران عطوي العربي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية، السعودية، ص74.

² نفس المرجع السابق، ص75.

III.3- علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري

يوجد ارتباط قوي بين التمكين والإبداع الإداري، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، حيث يكمن سرّ الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. كذلك يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز الإبداع الإداري القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين.

III.3.1- علاقة التدريب بالإبداع الإداري:

إن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع، حيث تقوم بين التدريب والإبداع علاقة ترابط، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة أي أن الإبداعات هي نتائج التدريب، فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة والمنظمات المعاصرة تستخدم هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها ويجدها باستمرار، ويتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين التدريب والإبداع¹، وطالما أن هدف أي منظمة هو البقاء والتميز والقدرة على المنافسة فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال وجود كفاءات تكون قادرة على إضافة الجديد بالنسبة للمنظمة وتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع وهي العوامل التي تتركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم دون الحرص على التدريب المستمر والفعال .

وكذلك يعد التدريب احد أهم العوامل و الأساسيات التي تساهم في الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء الإبداعي المتميز خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة ، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري و إعطاءه الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمنظمة ، ونظرا لهذه

¹ معاوي عبيد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونغاز، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 288-289.

التطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة والتي أحدثت تغيرات جذرية و كبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وهذا يعني أن المهارات والعلوم والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة ستكون في المستقبل القريب عقيمة وغير مجدية فظل هذه التطورات، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أداءه فلا بد من تطوير مهاراته ومعارفه و قدراته الإبداعية لمواكبة التطورات الحديثة وذلك من خلال تدريبه وتوفير البرامج التدريبية المناسبة له¹

III.2.3- علاقة التحفيز بالإبداع الإداري

يساهم التحفيز في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين وتنمي الطاقات الإبداعية لديهم، حيث يدفع التحفيز العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم للوصول الى استخدام أفضل لطاقتهم ، كما تلعب المكافآت دورا بارزا جدا في تنمية القدرات الإبداعية للعمال حيث لا بد على المؤسسة الراغبة في تبني سياسة إبداع فعالة أن تمتلك هيكل متفتح وغير مركزي مع تفعيل نظام الاتصال بين مستويات هذا الهيكل، مع حسن التعامل مع الأخطاء المرتكبة وتوفير كل الموارد اللازمة لتفعيل النشاط الإبداعي بها، دون أن ننسى تخصيص المكافآت لأصحاب الإبداع سواء المادية منها أو غير المادية، وتسهيل نظام الرقابة. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن التحفيز لديه دور بارز في تحسين الميزة الإبداعية للموظف من خلال، تنمية عادات سلوكية جديدة لدى الموظف عند كل مرة تطبيق فيه المؤسسة نظام التحفيز المادي أو المعنوي وغرس لدى الموظفين ثقافة الاهتمام بأعمالهم أكثر فأكثر وهذا ما سينعكس مباشرة على قدراتهم الإبداعية وما سيدفعهم إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وكذلك زيادة المنسوب الإبداعي للعمال من خلال العمل على توفير كل الموارد اللازمة لتفعيل الأنشطة الإبداعية بالمؤسسة وأيضا خلق تنافس إيجابي بين العمال من خلال منح المكافآت المختلفة المادية منها و المعنوية للمبدعين². ولا يجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية ، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب ، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استشارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية .

¹ عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص47

² بلمهدي يوسف وحتنور حليمة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، البلدة، الجزائر، 2015.

لذلك يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري¹:

- **الحوافز المادية** : مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

- **الحوافز المعنوية** : تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

III.3.3- علاقة الاتصال الفعال بالإبداع الإداري:

الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق يوميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وان نجاح العاملين في القيام بأداء مهامهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد على درجة سهولة الاتصال بينهم مما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون أي عائق، وذلك لأنه إذا كانت هناك عوائق فان ذلك سيحول من فعالية إبداع العاملين .

ويتبين أن الاتصال وظيفه مهمة في عملية الإبداع الإداري، حيث يتم من خلال الاتصال تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات والاستفادة منها وإحداث التغيير وتعديل السلوك، وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وفي حل المشكلات . وكذلك الهدف من الاتصالات هو تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية و ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وأيضا حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير و المساهمة في نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي².

¹ بديسي فهيمة واخرون، مرجع سبق ذكره.

² قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر3، 2014، ص18.

III.3.4- علاقة تفويض السلطة بالإبداع الإداري:

إن المديرين المبدعين يسمحون لموظفيهم بالقيام بالأعمال بحرية وذلك من خلال تفويضهم، فحتى أمهر المديرين في العالم لا يمكنهم أبداً أن يعملوا بمفردهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بل يعتمدون على المهارات التي يبرع فيها الموظفون، فالإدارة الفعالة هي التي توجه جميع جهود أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف المسطرة. والتفويض يعتبر في حد ذاته دافعاً للأفراد والجماعات لتقديم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات المتواجدة في بيئة العمل أو حتى للمشكلات التي يتعاملون معها خارج بيئة العمل. ومن ناحية أخرى فإن تفويض السلطة في المنظمة للأفراد والجماعات لاتخاذ قرارات معينة أو مشاركتهم في بعض القرارات تُعد عاملاً مهماً في قبول هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها الإدارة وذلك لإحساسهم بالمشاركة فيها، الأمر الذي بدوره يساعد على ضمان نجاح هذه القرارات وتنفيذها في المستقبل وكذلك يساعد في نفس الوقت على تعزيز ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم على الإبداع.¹ والتفويض أيضاً يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الاستمرار والنمو والتطوير من خلال منح الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية بالمنظمة وإذكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين العاملين فيها، ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار.²

III.3.5- علاقة فرق العمل بالإبداع الإداري

مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل. وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات وتبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق الفرد في اتخاذ نفس القرارات، ويساهم العمل في فرق عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين

¹ سيد عبد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ندوة حول التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص9.

² حاتم علي حسن رضا، الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2013، ص238-239.

مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل. ولقد أكد بعض الباحثين والكتاب على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها، فتماسك الأفراد ضمن فرق عمل يؤثر في قدرة الإداري على تقديم الأفكار الإبداعية المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادل مرتفعه بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه، وزيادة فرص تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الإبداعية الجديدة.¹

¹ محمد أمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2011، ص 41-42.

خلاصة

من خلال هذا الفصل استنتجنا أن الإبداع الإداري يعد مطلباً أساسياً من متطلبات نجاح المنظمات لأنه يعد مصدراً داعماً للميزة التنافسية، ويختلف مفهوم الإبداع باختلاف وجهات الباحثين وباختلاف المداخل التي يهتمون بها فمنهم من نظر له على أنه يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشاكل، ومنهم من اعتبره عملية ينتج عنها عمل وأساليب جديدة، و يظهر الإبداع الإداري على كافة المستويات في المنظمة .

والمؤسسات قد تلعب دوراً كبيراً في تشجيع وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، وقد تكون هي العامل المعيق له من خلال وجود الأنظمة المركزية والهرمية التي تحدد الإجراءات وتلزم العاملين على إتباعها تلك وتنفيذ الأعمال بطريقة محددة.

كما أنه يمكن للمؤسسة تنمية الإبداع عن طريق استخدام وسائل تحفز وتدفع السلوك الإبداعي لدى الأفراد، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل الإدارة العليا، وكذا إيجاد المناخ والبيئة الملائمة والمشجعة للإبداع، وكذلك تطبيق أسلوب التمكين الإداري من خلال تفعيل عناصره المختلفة (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال، التحفيز) له دور فعال في تنمية الإبداع وتفجير طاقات الأفراد الإبداعية خاصة.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التمكين الإداري و الإبداع الإداري ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة ، وذلك لدراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

1.IV- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2.IV- الإطار المنهجي للدراسة.

3.IV- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.IV-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

IV. 1.1-التعريف بشركة سونلغاز :

هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale De l'Electricite et du Gaz، تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 ، وتحولت في 1969/07/28 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز).

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات يهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دينار جزائري سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2500 تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

- SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

- GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

- GRTG : فرع تسيير شبكة نقل الغاز

- SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

- الشركة المدنية لطب العمل (SMT)

- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG).

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (MPV).

وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات

الكهربائية (SKMK).

- وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:
- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX) التي أنشئت في 1993.
 - شركة الوقاية والعمل الآمن "SEAT" (سابقا SPAS) التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
 - صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC)، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
 - نزل المزارعين (HMP)، الذي تم اقتناؤه في 1997.
 - شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)، أنشئت في 1998.
 - الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info)، أنشئت بدورها في 1998
 - المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG)، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:
- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC).
 - الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC).
 - الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL).
 - شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO).
 - الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR).
 - شركة كهرباء حجرة النوس (SKH).

IV.2.1- التعريف بسونلغاز للتوزيع:

- سونلغاز للتوزيع هي إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :
- في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" فرع أول:
- OS مسير منظومة الكهرباء ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
 - SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة
 - SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ، لمناطق الشرق
 - SDO :توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي،لمناطق الغرب
 - SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هذه الفروع يحتوي على مجموعة من المديرية الجهوية التي تمثله على كل ولاية. حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديرية الجهوية الإثني عشر: تمراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الاغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البلدية. كل هذه المديرية تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

-تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، لتكون قطب (المهن القاعدية). يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترفقة (SKT).

- شركة كهرباء كدية الدروش (SKD).

- شركة كهرباء البروقية (SKB).

- شركة كهرباء سكيكدة (SKS).

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي :

- شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF).

- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB).

- شركة إنجاز القنوات (KANAGHAZ).

- شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA)..

-شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB).

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

3.1.IV - مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة

وتقوم مديرية التوزيع بمجمع سونلغاز- بسكرة بتغطية 33 بلدية بالولاية، مزودة إياهم بخدماتها التجارية

عبر 07 وكالات تجارية هي: بسكرة 01، بسكرة 02، سيدي عقبة، لوطاية، أورلال، طولقة، وأولاد جلال.

حيث بلغ عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء حوالي 172812 زبون، بنسبة تغطية بالكهرباء وصلت إلى

7934 كم، أما الزبائن الموصولون بالغاز فقد بلغ عددهم حوالي 92303 ب زون، بنسبة تغطية بالغاز وصلت

إلى 2054 كم، 2 كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (1.IV): التغطية الإقليمية لمديرية التوزيع بسكرة



المصدر: <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article111> on 12 /05/2018

وفيما يلي وصف توضيحي للمديرية الأساسية لمجمع سونلغاز بولاية بسكرة من للهيكل التنظيمي للمديرية، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لإدارتها :

1- المدير الجهوي: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التوزيع، والسعر المناسب.

2- الأمانة العامة: مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير الجهوي، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.

3- المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

4- المكلف بالقضايا القانونية: يقوم ب:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.. الخ

- يتابع تنفيذ القرارات القانونية

- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد

المديرية من طرف الزبائن.

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني.

-تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

6- المكلف بالأمن والوقاية : يقوم بالمهام التالية:

-إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.

- CHS تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية

-السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.

-إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

5- المكلف بالأمن الداخلي : يقوم ب:

-المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران..الخ)

-تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.

-إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.

-إعداد مخطط الأمن الداخلي) سري جدا (بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

❖ أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:

1-قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et GAZ

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

2-قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ

اغلب مهامه بالميدان ، له 3 مصالح:

أ- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة(الموقع، المخططات...)

ب- مصلحة السوق والبرمجة:إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

ج- مصلحة تسيير الاستثمار:

-تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها

-استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

-إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع) الفيزيائية و المالية)

-فتح وإغلاق رخص البرامج.

3- قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية: biskra1، biskra2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

أ- مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون من الكهرباء ذو التوتر المتوسط والضغط المتوسط (MT /MP) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون

4- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion des Systèmes Informatiques يقوم ب:

-تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

-تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

-تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

5- قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها:

-تحضير الميزانية.

-إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية

-ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية

-تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.. الخ

6-قسم الموارد البشرية Ressources Humaines يقوم ب:

-توزيع الإطارات بالمؤسسة

-تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التبرصات (داخلية أو خارجية)، العطل

،الأجر.....)

7-قسم القضايا العامة Affaire Générales يهتم ب:

-تسيير الوسائل المادية

-مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات

-تسيير بريد المديرية

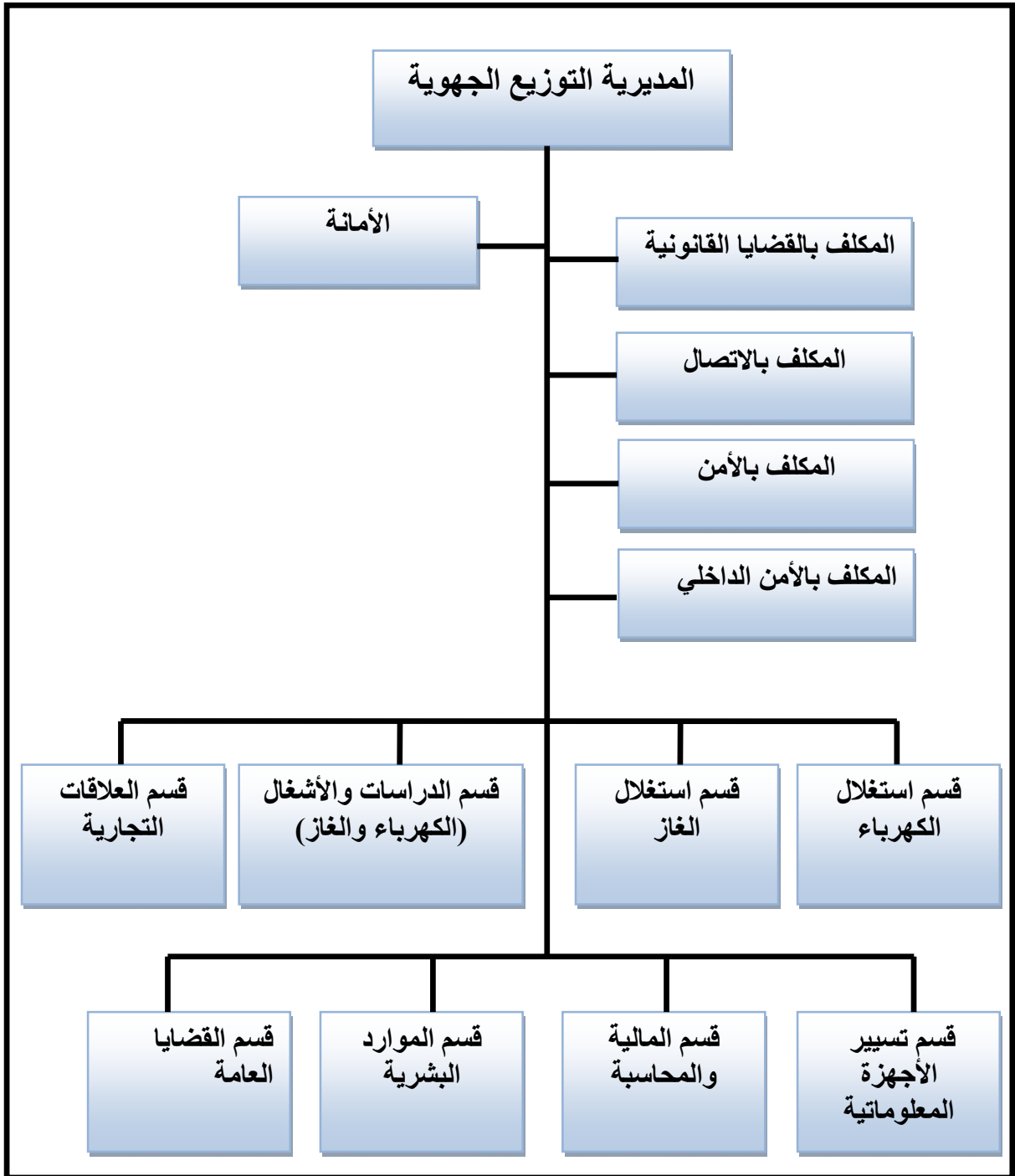
-السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة

-تموين مختلف المصالح

-الاهتمام بالمشتريات

-تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

شكل رقم (2. IV): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة



المصدر: فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 337.

2.IV- الإطار المنهجي للدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات ،قمنا باستخدام المنهج الوصفي

إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لتبيان وتوضيح أثر

التمكين الإداري على الإبداع الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة.

1.2.IV- مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث : تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (الدنيا،الوسطى ، والعليا)

في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة.

2- عينة البحث : تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث ،حيث تم توزيع 120 استبانة على العاملين الإداريين

في المستويات الثلاث (الدنيا،الوسطى، العليا) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة ، وتم استرداد 102

منها.وبعد فحصها تم استبعاد 5 استبانات.

2.2.IV- طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذا البحث لجمع البيانات على الطرق التالية:

1- البيانات الأولية : تم جمع والحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة البحث وتوزيعها على عينة من مجتمع

البحث ،ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات

تدعم موضوع البحث ،وذلك باستخدام برنامج ال SPSS V.20 (Statistical Package For Social

Sciences).

3.2.IV- أداة البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات حول أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري بمديرية

توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة ،وتكونت الاستبانة من قسمين:

1- القسم الأول: وتمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)

2-القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة حيث تمثل في محورين:

المحور الأول :خاص بالتمكين الإداري ويحتوي على 21 عبارة موزعة على 5 أقسام تتمثل في أبعاد التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة،التدريب،الاتصال الفعال،فرق العمل، التحفيز) وتوزعت كالتالي:

جدول(1.IV): توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري

البعاد	رقم العبارة
تفويض السلطة	من 1 الى 4
التدريب	من 5 الى 8
فرق العمل	من 9 إلى 12
الاتصال الفعال	من 13 إلى 16
التحفيز	من 17 إلى 19

المصدر: من إعداد الطالب

المحور الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على 15 عبارة موزعة على أربع أقسام تتمثل في إبعاد الإبداع الإداري وهي (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات،روح المجازفة)

جدول(2.IV): توزيع عبارات أبعاد الإبداع الإداري

البعاد	رقم العبارة
الاصالة	من 22 الى 24
الطلاقة	من 25 الى 28
الحساسية للمشكلات	من 29 إلى 32
روح المجازفة	من 33 إلى 36

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم وضع أما كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكرت الحماسي وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول(3.IV): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

IV.2.4- الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20 (Statistical package for social sciences) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbch's): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

2-معامل الارتباط بيرسون (pearson colleration): وذلك لقياس الاتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف. أما إذا كانت قيمته سلبية و تقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي،و عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف ، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

3-معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما.ويستخدم للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

4-معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال.ويستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

6-مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistical Measures): وذلك وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة ، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

7- تحليل التباين للانحدار(Analysis of Variance): وتم استخدامه من اجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

8-تحليل الانحدار الاحادي (Simple Regression analysis): وذلك للتحقق من أثر متغير واحد على متغير واحد.

IV.2.5- ثبات أداة البحث وصدقها:

1- ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته الكلية والنهائية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

جدول (4.IV): معامل ثبات فقرات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.716
	التدريب	0.729
	فرق العمل	0.633
	الاتصال الفعال	0.695
	التحفيز	0.779
	المجموع	21
الإبداع الإداري	الأصالة	0.762
	الطلاقة	0.652
	الحساسية للمشكلات	0.538
	روح المجازفة	0.721
	المجموع	21
الكلية	36	0.889

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيات المشار إليها في الجدول إلى أن معامل ثبات فقرات التمكين الإداري مرتفعة وجميعها تفوق ال(60%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات لتمكين الإداري بلغ (86.8%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث. أما معامل ثبات فقرات الإبداع الإداري ايضا كانت مرتفعة وأغلبها تفوق ال(60%)، حيث أن معامل الثبات الكلي لفقرات الإبداع الإداري بلغ (78.1%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث. في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (88.9%) وهو معامل ثبات جيد و مقبول لأغراض البحث

2- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الصدق، الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية للكلية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها. وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

ويقصد به قدرة ونجاح الاختبار الأداة في قياس متغير ظاهرة معينة بجميع جوانبها وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج كالتالي :

جدول (5.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده تفويض السلطة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,725**	0.000
2	,471**	0.000
3	,793**	0.000
4	,732**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 60.9% و 73.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، ورغم أن معامل العبارة 2 بلغ 47.1% إلا أنه دال إحصائياً وهذا يؤكد أن بعد تفويض السلطة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول (6.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء التدريب

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,685**	0.000
2	,776**	0.000
3	,724**	0.000
4	,659**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 65.9% و 77.6% عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.00) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعء التدريب يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول (7.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء فرق العمل

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,669**	0.000
2	,761**	0.000
3	,633**	0.000
4	,506**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 50.6% و 76.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعء فرق العمل يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول(8.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده الاتصال الفعال

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,733**	0.000
2	,719**	0.000
3	,676**	0.000
4	,561**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 56.1% و 73.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعده الاتصال الفعال يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول(9.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده التحفيز

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,738**	0.000
2	,775**	0.000
3	,673**	0.000
4	,588**	0.000
5	,619**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 58.8% و 73.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعده التحفيز يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول(10.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الاصالة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,844**	0.000
2	,846**	0.000
3	,724**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 72.4% و 84.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعد الأصالة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول(11.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الطلاقة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,682**	0.000
2	,577**	0.000
3	,478**	0.000
4	,737**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
**دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 57.7% و 73.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، ورغم أن معامل العبارة 3 بلغ 47.8% إلا أنه دال إحصائياً وهذا يؤكد أن بعد الطلاقة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول (12.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها الحساسية للمشكلات

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,511**	0.000
2	,688**	0.000
3	,589**	0.000
4	,583**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعدها تراوحت بين 51.1% و 68.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعدها الحساسية للمشكلات يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

جدول (13.IV): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها روح المجازفة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
1	,663**	0.000
2	,676**	0.000
3	,651**	0.000
4	,714**	0.000
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعدها تراوحت بين 66.3% و 71.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت جميع مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا يؤكد أن بعدها روح المجازفة يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق.

3.IV- عرض وتحليل نتائج الدراسة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.3.IV- خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول(14.IV): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	67%
	أنثى	32	33%
	المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول من الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانت من الذكور حيث بلغت (67%)، بالمقابل بلغت نسبة الاناث (33%). ويمكن تفسير هذه التفاوتات بين الجنسين إلى طبيعة ومتطلبات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وبالأخص الجوانب الفنية والتقنية حيث تعبر في بيئتنا أعمالا رجالية.

2- توزيع العينة حسب العمر:

جدول(15.IV): توزيع العينة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	22	22.7%
	من 30 إلى اقل من 40	36	37.1%
	من 40 إلى اقل من 50	36	37.1%
	اكبر من 50	3	3.1%
	المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت بالمناسبة بين الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى اقل من 40) والفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى اقل من 50)، حيث بلغت نسبتهما (37.1%)، أما فئة (اقل من 30 سنة) فقد بلغت (22%) والفئة (اكبر من 50 سنة) فقد نسبتها (3.1%). وعليه وكملحظة عامة يمكننا القول أن نسبة (59.8%) هم من فئة الشباب كما أن (96.9%) مازال مستقبلهم الوظيفي ممتد لسنوات أخرى، وبالتالي فهم بحاجة للتطوير والذي يعتبر التمكين الإداري من أهم متطلباته في بيئة الأعمال المعاصرة .

3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول(16.IV): توزيع العينة المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	8	9.5%
	ليسانس	38	39.2%
	ماجستير	9	9.3%
	ماستر	14	14.4%
	مهندس	13	13.4%
	تقني سامي	15	15.5%
	المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (42.9%) من الباحثين حاملين لشهادة الليسانس، و(15.5%) حاملون شهادة تقني سامي، و(14.4%) حاملون شهادة الماستر، بينما كانت نسبة الحاملين لشهادة (13.4%)، و(9.3%) حاملون على شهادة مهندس، بينما نسبة الباحثين الذين مؤهلهم ثانوي فقد بلغت (9.5%)، وعليه نستنتج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة بمختلف التخصصات وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يتطلب مهارات ومعارف متنوعة.

4- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

جدول(17.IV): توزيع العينة حسب سنوات اخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	31	32%
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	24	24.7%
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	21.6%
	أكثر من 15 سنة	21	21.6%
	المجموع	97	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (17.IV) أن نسبة (32%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، ونسبة (24.7%) خبرتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات ، في حين نجد أن المبحوثين من 10 إلى أقل من 15 سنة وأكثر من 15 سنة فقد بلغت نسبة كل فئة منهم (21.6%) .ومنه يمكن القول أن نسبة (21.6%) من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة ونسبة (46.3%) يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة بين 5 إلى 15 سنة خبرة، يضاف إلى ذلك (32%) من العاملين في عينة الدراسة يحتاجون لاكتساب مزيد من الخبرة للمساهمة في نشاط المؤسسة، وبشكل عام يمكننا القول أن (78.4%) مؤهلين للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف الملائمة لهم.

2.3.IV- تحليل محاور الاستبانة:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكرت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التمكين الإداري والإبداع الإداري ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة ، و قد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية¹:

$$\text{طول الفئة} = \left(\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} \right)$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5}{(1-5)} = 0.80$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى منخفض جدا.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى منخفض .
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) دال على مستوى مرتفع.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

¹ صباح بلوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص179-180.

السؤال الأول: ماهو مستوى التمكين الإداري السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟

جدول (18.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين

الإداري

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1- تفويض السلطة	3.7938	0.8157	4	مرتفع
1	الصلاحيات الممنوحة لي كافية لإنجاز عملي	3.4948	0.9142	3	مرتفع
2	تثق الإدارة في قدراتي على لإنجاز المهام الموكلة لي	3.9278	0.6653	1	مرتفع
3	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية	3.4948	0.9802	4	مرتفع
4	أتصرف بحرية في إنجاز مهامي	3.6391	0.9035	2	مرتفع
	2- التدريب	3.5464	1.0208	5	مرتفع
1	تحرص الإدارة على تنمية العاملين	3.4020	0.9859	2	مرتفع
2	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية	3.5773	0.9556	1	مرتفع
3	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم.	3.3608	1.0426	4	مرتفع
4	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات	3.3711	1.0033	3	مرتفع
	3- فرق العمل	3.8144	0.8206	3	مرتفع
1	تعمل المؤسسة بنظام فرق العمل	3.4020	0.9537	4	مرتفع
2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين	3.7113	1.0303	2	مرتفع
3	تكامل وانسجام المهارات الفردية والجماعية	3.5876	0.8133	3	مرتفع
4	يساعد العمل في فريق في إنجاز المهام بسهولة	3.8453	0.6822	1	مرتفع
	4- الاتصال الفعال	3.9072	0.7514	2	مرتفع
1	خطوط الاتصال في المؤسسة واضحة	3.7422	0.7675	2	مرتفع
2	يوجد نظام معلومات في المؤسسة	3.7835	0.8193	1	مرتفع
3	من السهل الاتصال بالقيادة الإدارية العليا	3.7010	0.7927	4	مرتفع
4	سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل	3.7319	0.8102	3	مرتفع
	5- التحفيز	3.9381	0.7881	1	مرتفع
1	تتمن الإدارة جهود العاملين	3.5670	0.9564	5	مرتفع
2	تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية كطريقة للتحفيز	3.7113	0.9009	4	مرتفع
3	الأجر الذي أتقاضاه يتماشى والجهد الذي أبذله	3.7938	0.8283	1	مرتفع

4	تكافؤ الإدارة العاملين المجتهدين بما يتناسب والجهد المبذول	3.7216	0.8749	3	مرتفع
5	تكافؤ الإدارة العاملين المجتهدين بما يتناسب والجهد المبذول	3.7628	0.8870	2	مرتفع
محور التمكين		3.7938	0.5762	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1- التحفيز: يتضح من خلال الجدول أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9381) بانحراف معياري (0.7881). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.5670 - 3.7938) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.8283 - 0.9564) وهذا يدل على الاهتمام الواضح لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالتحفيز وتدرك أهميته في تمكين العاملين من خلال تهمين جهودهم وتشجيعهم ويرى الباحثون أن المديرية توفر نظام أجور وترقيات عادل ومناسب.

2- الاتصال الفعال: يتضح من خلال الجدول أن بعد الاتصال الفعال جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9072) بانحراف معياري (0.7514). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الفعال تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.4020 - 3.7010) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.7927 - 0.8193) وهذا يدل على أن المؤسسة توفر نظام اتصالات ومعلومات جيد حيث يرى الباحثون أن هناك سهولة في الاتصالات وأن التعليمات والإجراءات تتسم بالوضوح .

3- فرق العمل: يتضح من خلال الجدول أن بعد فرق العمل جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8144) بانحراف معياري (0.8206). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.4020 - 3.8453) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.6822 - 0.9537) وهذا يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة بنظام فرق العمل، ويرى الباحثون أن العمل الفرقي يساعد في تسهيل المهام ويمنح فرص لتبادل الخبرات والمعارف .

4- تفويض السلطة: يتضح من خلال الجدول أن بعد تفويض السلطة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7938) بانحراف معياري (1.0208). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.4948 - 3.9278) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.6653 - 0.9802) وهذا يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تهتم وتدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين الإداريين. حيث يرى المبحوثين أن الإدارة تثق في قدراتهم على إنجاز الأعمال.

5- التدريب: يتضح من خلال الجدول أن بعد التدريب جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5464) بانحراف معياري (1.0208). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.3608 - 3.5773) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.9556 - 1.0426)، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بإستراتيجية التدريب وتعمل على تنمية عمالها من خلال توفير البرامج التدريبية اللازمة ويرى المبحوثين أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم وتقوم بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية.

وبناء على ماسبق يتضح لنا أن مستوى التمكين الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة جاء مرتفعاً حسب مقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.7938).

السؤال الثاني: ماهو مستوى الإبداع الإداري السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟

جدول (19.IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع

الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1-الأصالة	3.6392	0.8060	4	مرتفع
1	يتم إنجاز العمل بأساليب جديدة	3.2474	1.0106	3	متوسط
2	أحاول الابتعاد عن التقليد في أداء العمل	3.6391	0.8919	2	مرافع
3	الحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور فيما أقوم به من عمل	3.8556	0.7498	1	مرتفع

مرتفع	1	0.61769	4.1856	2-الطلاق
مرتفع	2	0.6766	3.9793	1 تتسم أفكارى بالوضوح
مرتفع	4	0.4974	3.8865	2 أتميز بالقدرة على إنتاج الأفكار بغزارة
مرتفع	1	0.6015	4.0515	3 أقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
مرتفع	3	0.8212	3.9484	4 أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع المواقف الطارئة
مرتفع	3	0.6293	3.8247	3-الحساسية للمشكلات
مرتفع	3	0.7200	3.6597	1 أتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها
مرتفع	4	0.7913	3.4639	2 أستطيع اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
مرتفع	2	0.6570	3.6701	3 لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية
مرتفع	1	0.6271	3.8865	4 أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
مرتفع	2	0.5774	4.1753	4- روح المجازفة
مرتفع	1	0.5271	4.1546	1 أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج
مرتفع	4	0.7142	3.8969	2 أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
مرتفع	3	0.5555	3.9381	3 أطبق أساليب جديدة في أداء العمل
مرتفع	2	0.7965	3.9690	4 أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
مرتفع	—	0.5126	3.9628	محور الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- الطلاق: يتضح من خلال الجدول أن بعد الطلاق جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1856) بانحراف معياري (0.61769). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الطلاق تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.8865 - 4.0515) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.4974 - 0.8212) وهذا يدل على أن العاملين الإداريين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز يتمتعون بالطلاق العالية حيث تتسم أفكارهم بالوضوح والقدرة على إنتاج الأفكار بكمية كبيرة ولديهم القدرة في التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة.

2- روح المجازفة: يتضح من خلال الجدول أن بعد روح المجازفة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8247) بانحراف معياري (0.5774). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد

عينة البحث على عبارات بعد روح المجازفة تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.8969-4.1546) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.7965-0.5271) وهذا يدل على أن العاملين الإداريين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز يتمتعون بروح المجازفة حيث لديهم القابلية على تطبيق أساليب جديدة في العمل وتحمل المسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.

3- الحساسية للمشكلات: يتضح من خلال الجدول أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8247) بانحراف معياري (0.6293). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحساسية للمشكلات تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.4639 - 3.8865) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.6271-0.7913) وهذا يدل على أن العاملين الإداريين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لديهم حساسية للمشكلات عالية.

4- الأصالة: يتضح من خلال الجدول أن بعد الأصالة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6392) بانحراف معياري (0.8060). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأصالة تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.2474 - 3.8556) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.74985-1.0106) وهذا يدل على أن العاملين الإداريين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز يتمتعون ويتميزون بالأصالة حيث يحاولون الابتعاد عن التقليد في أداء العمل ويحرصون على معرفة أوجه الضعف والقصور في أعمالهم.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة ، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3.9628). وهذا يدل على أن المبحوثين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز يتمتعون بمستوى إبداعي وبقدرات إبداعية عالية.

3.3.IV - اختبار التوزيع الطبيعي:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. ومن أجل ذلك قمنا بحسابه باستعمال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، حيث تقول الدراسات الإحصائية أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [1.-1] و (Kurtosis) محصور بين [3.-3]، ودراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [3.-3] و (Kurtosis) محصور بين [7.-7]، ومنه قمنا بالاعتماد على الدراسة الأولى .

جدول (20.IV): اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis, Skewness)

معاملي الالتواء		معاملي التفلطح		الأبعاد
القيمة	الخطأ	القيمة	الخطأ	
-0.894	0.245	0.588	0.485	تفويض السلطة
-0.623	0.245	0.055	0.485	التدريب
-0.796	0.245	1.592	0.485	فرق العمل
-0.598	0.245	0.504	0.485	الاتصال الفعال
-0.986	0.245	0.485	0.485	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول (18.IV) أن قيمة معاملي الالتواء محصورة بين -0.986 و -0.598 وقيمة معاملي التفلطح محصورة بين 0.055 و 1.592 وهما في المجال المطلوب. وهذا يؤكد بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4.3.IV- إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري.

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من اجل اختبار هذه الفرضية. جدول(21.IV):تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4.725	1	4.725	21.892	0.000
الخطأ	20.506	95	0.216		
المجموع	25.231	96			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(21.892) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). وهذا دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية.وعليه يمكن اختبار الفرضية

جدول(22.IV):تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
constante	2.749	0.264	10.423	0.000
التمكين الإداري	0.294	0.063	4.679	0.000
معامل الارتباط (R=(0.433)		معامل التحديد R ² =(0.187)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فان التمكين الإداري له تأثير مباشر على الإبداع الإداري حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.433 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.187 وهذا يعني أن 18.7% من التغيرات الحاصلة على الإبداع مفسرة إلى تغيرات حاصلة في التمكين الإداري و 81.3% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري.

2- إختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) من اجل اختبار هذه الفرضية. جدول (23.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4.451	1	4.451	20.347	0.000
الخطأ	20.780	95	0.219		
المجموع	25.231	96			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.347) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية .

جدول (24.IV): تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
constante	2.961	0.227	13.044	0.000
تفويض السلطة	0.264	0.059	4.511	0.000
معامل الارتباط $R=(0.420)$		معامل التحديد $R^2=(0.176)$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فان تفويض السلطة له تأثير مباشر على الإبداع الإداري حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.420 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.176 وهذا يعني أن 17.6% من التغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري مفسرة إلى تغيرات حاصلة في تفويض السلطة و 82.4% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية جدول (25.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.969	1	4.969	12.669	0.001
الخطأ	22.262	95	0.234		
المجموع	25.231	96			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.669) عند مستوى دلالة (0.001) وهي اقل من (0.05). دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية.

جدول (26.IV) نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر التدريب على الإبداع الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
constante	3.302	0.192	17.193	0.000
التدريب	0.184	0.052	3.559	0.001
معامل الارتباط $R=(0.343)$		معامل التحديد $R^2=(0.118)$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وطبقا للنتائج الموضحة في أعلاه الجدول فان تفويض السلطة له تأثير مباشر على الإبداع الإداري حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.343 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.118 وهذا يعني أن 11.8% من التغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري مفسرة إلى تغيرات حاصلة في التدريب و 81.4% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية

جدول (27.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3.450	1	3.450	15.047	0.000
الخطأ	21.781	95	0.229		
المجموع	25.231	96			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.047) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). وهذا دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية.

جدول (28.IV) نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل على الإبداع الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
Constante	3.302	0.192	17.193	0.000
فرق العمل	0.184	0.052	3.559	0.001
معامل الارتباط $R=(0.370)$		معامل التحديد $R^2=(0.137)$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فان لفرق العمل له تأثير مباشر على الإبداع الإداري حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.370 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف ربين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.137 وهذا يعني أن 13.7% من التغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري مفسرة إلى تغيرات حاصلة في فرق العمل و 86.3% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية. جدول (29.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3.214	1	3.214	13.869	0.000
الخطأ	22.017	95	0.232		
المجموع	25.231	96			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.869) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05). وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية.

جدول (30.IV) نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال الفعال على الإبداع الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
constante	2.972	0.271	10.984	0.000
الاتصال الفعال	0.252	0.068	3.724	0.000
معامل الارتباط	R=(0.357)		معامل التحديد	R=(0.127)

لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن الاتصال الفعال له تأثير مباشر على الإبداع الإداري حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.370 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.127 وهذا يعني أن 12.7% من التغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري مفسرة إلى تغيرات حاصلة في الاتصال الفعال و 87.3% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام التباين للانحدار (Analyses of Variance) لاختبار هذه الفرضية.

جدول (31.IV) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.170	1	2.170	8.941	0.004
الخطأ	23.061	95	0.243		
المجموع	25.231	96			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.869) عند مستوى دلالة (0.004) وهي اقل من (0.05)، وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية. وعليه يمكن اختبار الفرضية.

جدول (32.IV) نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط لاختبار أثر التحفيز على الإبداع الإداري

النموذج	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
constante	2.972	0.271	10.984	0.000
التحفيز	0.252	0.068	3.724	0.004
معامل الارتباط R=(0.293)		معامل التحديد R=(0.086)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وطبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فان التحفيز له تأثير مباشر على الإبداع الإداري حيث بلغ مستوى الدلالة (0.004) وهو اقل من (0.05) كما أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 0.293 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب ولكنه ضعيف بين المتغيرين كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.086 وهذا يعني أن 8.6% من التغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري مفسرة إلى تغيرات حاصلة في التحفيز و 91.4% من التغيرات تعود لعوامل أخرى.

لذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري.

IV.3.5- تفسير نتائج الفرضيات :

بعد أن تحصلنا على نتائج اختبار الفرضيات قمنا على عرضها على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة بغرض تحليل هذه النتائج وتفسيرها و توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى : أظهرت نتيجة اختبارها وجود أثر لتفويض السلطة على الإبداع الإداري إلا أن هذا التأثير كان ضعيفا ويمكن تفسير هذا التأثير الضعيف إلى عدم وجود نظام مكافآت فعال بعد عملية انتهاء التفويض يعمل على دعم السلوك الناجح للأفراد، وذلك لان تطلعات الأفراد المفوضين تنصب أيضا على تلقي مقابل مادي نتيجة المسؤولية الكبيرة التي تحملوها من التفويض، ونتيجة لذلك فإن أغلب الموظفين يتعدون عن قبول عملية تفويض السلطة، وكذلك غياب التشجيع الكافي للرئيس للمرؤوسين و عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين من الرئيس الأعلى حول ردود أفعاله في حالة ما قاموا بارتكاب أخطاء خلال القيام بعملية التفويض وذلك في ظل حساسية القطاع ونشاط المؤسسة وارتباطه بالعديد من المتعاملين حيث أنه أي خطأ قد تكون له عواقب كبيرة، ولهذا فأغلب الموظفين يتهربون من عملية التفويض تفاديا لأي مشاكل ، ومن الامور أيضا وجود عشوائية في عملية التفويض أي أنه لا يوجد تخطيط مسبق لعملية التفويض حيث أن هذه العملية تتطلب وضع ضوابط للعمل وتحديد المهام ثم تحديد الشخص المناسب للتفويض.

الفرضية الثانية : أظهرت نتيجة اختبارها وجود أثر للتدريب على الإبداع الإداري إلا أن هذا التأثير كان ضعيفا التأثير الضعيف إلى أن البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة ليست بالكافية وهي غير متجددة حيث تقدم على فترات متباعدة ، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بأنه متجدد ومتطور ، حيث أن البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة تقدم على فترات متباعدة مما يعني أن المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من طرف الموظفين تتقادم بسبب تباعد فترات التدريب، ومن الأسباب أيضا هو توقيت تقديم البرامج التدريبية إذ أنها تقدم في فترات عطل الموظف حيث يكون الموظفون لديهم التزامات شخصية مختلفة لذلك فان الموظفين يعزفون عن هذه الدورات التدريبية، وكذلك لا يوجد تقييم لفاعلية التدريب ومدى تطبيق الموظف للمهارات والمعارف التي اكتسبها من الدورات التدريبية، هذه الأسباب التي تجعل التدريب أمراً شكلياً فقط مما يؤثر على أداء الموظفين ويقلل من إبداعهم.

الفرضية الثالثة : أظهرت نتيجة اختبارها وجود اثر لفرق العمل على الإبداع الإداري إلا أن هذا التأثير كان ضعيفا ويمكن تفسير هذا التأثير الضعيف إلى أن العاملين في المديرية يشعرون أن العمل الجماعي يحملهم الكثير من الضغوط و الأعباء الإضافية، وغياب التوزيع المحدد للمهام بين أفراد المجموعة يجعل أعباء العمل تتوزع على أشخاص محددين دون غيرهم من أفراد الفريق ويقومون ببذل جهد مضاعف مقارنة بالأفراد الآخرين في الفريق الأمر الذي يؤدي إلى تراخي الموظفين في القيام بمهامهم مما يقلل من مستوى فعاليتهم وإبداعهم ، ومن الأسباب أيضا هو أن الإدارة تعترف وتثمن مجهودات أعضاء معينين من الفريق دون أعضاء آخرين، وكذلك عدم التزام بعض أفراد الفريق بمواعيد العمل ومحاولة التهرب من الأعمال خاصة تلك التي تكون ميدانيا ، وبالرغم من وجود تكامل بين مهارات أفراد الفريق إلا انه غير كافي

إذ انه توجد أعمال ومهام تتطلب أن يتلقى فريق العمل القدر الكافي من التدريب والتطوير وهذا الأمر الذي يعد غائبا في استراتيجية التدريب المتبعة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة إذا أن استراتيجية التدريب مرتكزة على التدريب الفردي.

الفرضية الرابعة : أظهرت نتيجة اختبارها وجود اثر للاتصال الفعال على الإبداع الإداري إلا أن هذا التأثير كان ضعيفا ويمكن تفسير هذا التأثير الضعيف إلى أنه رغم توفر ووجود نظام اتصال ومعلومات فعال في المؤسسة ، إلا أنه يتم اللجوء إلى الاتصال الغير الرسمي الأمر الذي يؤثر سلبا في عملية الاتصال وعلى نقل المعلومات حيث يحدث الفهم الخاطئ لها وعدم وصولها بدقة، ومن الأسباب أيضا التي كان لها تأثير في الإبداع الإداري هو كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا يعود لطبيعة المؤسسة وكبر حجمها وتوزعها في عدة مناطق مختلفة، وكذلك طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب مهارات وكفاءات وتخصصات علمية متنوعة الأمر الذي أحيانا لسوء فهم التعليمات والإجراءات المقدمة من الإدارة للموظفين ، وكذلك سوء فهم الموظفين لبعض التعليمات والإجراءات المتعلقة بالعمل بسبب الاختلاف والتنوع في المستوى العلمي للعاملين في المديرية ، الأمر الذي يؤثر سلبا في إبداع العاملين .

الفرضية الخامسة : أظهرت نتيجة اختبارها وجود اثر التحفيز على الإبداع الإداري إلا أن هذا التأثير كان ضعيفا ويمكن تفسير هذا التأثير الضعيف إلى أنه بالرغم من أن المديرية تشجع الموظفين على تحمل المسؤولية كطريقة للتحفيز إلا أن اغلب الموظفين لا يريدون المجازفة في هذه المسؤولية ويتجنبونها نظرا لحساسية نشاط المديرية والمرتبط بالعديد من الزبائن من مختلف الشرائح فأى قرار خاطئ من الموظف قد يكون له تأثير سلبي كبير وقد يتعرض الموظف بسببه للعقوبات ، لذلك فإن اغلب الموظفين يبتعدون عن هذه المسؤولية الإضافية ويكتفون فقط بالمهام الخاصة بهم ، أما من ناحية الأجور والمكافآت المقدمة التي يتقاضاها الموظفون رغم كونها مقبولة إلا أنها تبقى محدودة ومضبوطة وذلك لطبيعة المؤسسة التي تعد خاضعة للقانون العمومي حتى وان كانت من الأسلاك الخاصة تبقى نظام الأجور والمكافآت والترقيات فيها محددة وثابتة خاضعة للقانون الأساسي .

وبالرغم من هذه الأسباب كان لها تأثير سلبي على الإبداع الإداري إلا انه توجد عوامل أخرى مفسرة للتغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري خارج نموذج دراستنا.

خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي المديرية الجهوية للتوزيع وسط سونلغاز بسكرة وتم التعرف على هيكلها التنظيمي وأهم ومهامها وكذلك تم التعرف على الشركة الأم مجمع سونلغاز، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من من العاملين من مختلف مصالح مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين بأبعادهما المختلفين هما: التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) والإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، روح المجازفة) هدفنا من خلالها على الإجابة على إشكالية الدراسة وهي: ماهو أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة؟. وعند استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، وقمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وباختبار الفرضيات، حيث إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التدريب والإبداع الإداري.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل والإبداع الإداري.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري.
- بالنسبة للفرضية الخامسة أكدت نتيجة اختبارها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل والإبداع الإداري.

1- نتائج الدراسة:

- فئة الذكور في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تمثل الأغلبية مقارنة بالإناث وهذا راجع لطبيعة نشاطها.
- اغلب العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حاملين للشهادات وهذا عامل ايجابي للمؤسسة لأنه يساهم في زيادة مردوديتها وتحسين أدائها نحو الافضل
- الفئة الغالبة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز هي فئة الشباب وهذا يعد عاملا إيجابيا بالنسبة للمؤسسة، وكذلك اغلب العاملين تفوق خبرتهم الخمس سنوات وهذا أيضا يعد من العوامل الايجابية للمؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.57).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9381) بانحراف معياري (0.7881)، وهذا يدل على الاهتمام الواضح لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالتحفيز وتدرك أهميته في تمكين العاملين من خلال تثمين جهودهم وتشجيعهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتصال الفعال مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9072) بانحراف معياري (0.7514). وهذا يدل على أن المؤسسة توفر نظام اتصالات ومعلومات جيد حيث يرى الباحثين أن هناك سهولة في الاتصالات وأن التعليمات والإجراءات تتسم بالوضوح .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فرق العمل مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8144) بانحراف معياري (0.8206). وهذا يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة بنظام فرق العمل ويرى الباحثون أن العمل الفرقي يساعد في تسهيل المهام ويمنح فرص تبادل الخبرات فيما بينهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7938) بانحراف معياري (1.0208). وهذا يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تهتم وتدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين الإداريين ويرى الباحثين أن الإدارة تثق في قدراتهم على انجاز الأعمال.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5464) بانحراف معياري (0.8157). وهذا يدل على أن إستراتيجية التدريب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لايعطى لها الاهتمام الكافي واللازم ،حيث يرى الباحثين أن الإدارة تعطي التشجيع الكافي لتبادل الخبرات وتقوم بتوفير البرامج التدريبية وبتحديد الاحتياجات التدريبية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز مرتفع وفقا لمقياس الدراسة ،حيث بلغ متوسط الحسابي (3.9628) بانحراف معياري (0.5126).وهذا يدل على أن المبحوثين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز يتمتعون بمستوى إبداعي و بقدرات إبداعية عالية.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين التدريب والإبداع الإداري.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل والإبداع الإداري
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين فرق العمل والإبداع الإداري .

- التوصيات

- من الضروري أن تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى تعزيز وتدعيم التمكين الإداري من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين الإداري الذي يتميز به العاملون داخلها.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المختلفة قدر الإمكان لئلا يؤثر ذلك سلباً على تمكينهم و بالتالي يؤثر على أدائهم وإبداعهم.
- التقرب أكثر من الموظفين وفتح باب الحوار معهم في مختلف المجالات من اجل فهم آرائهم ومشاكلهم ولذلك لتحسين النقائص في استراتيجية التمكين.
- ينبغي على المؤسسات بشكل عام وباختلاف نشاطاتها الاهتمام بموضوع التمكين وعدم التردد فيه لانه سيعود على المؤسسات عاجلاً أم آجلاً بنتائج ايجابية تزيد من كفاءتها ومردوديتها.
- الاهتمام أكثر بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين لأنها قد تؤثر سلباً على أدائهم وعلى إبداعهم.
- العمل على تشجيع المنافسة بين العمال في المؤسسة وتكريم المبدعين منهم.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية الإبداع الإداري تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي للعاملين ومكافئتهم وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية.
- وضع إستراتيجية للكشف عن المبدعين من الإداريين في المديرية وتأهيلهم وتطويرهم .
- ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو الإبداع.

قائمة المراجع والمصادر

1- الكتب

- 1- احسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 2- احمد المعاني واخرون، قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011.
- 3- أحمد محمد الشياب و عنان محمد أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة ،الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2014
- 4- أنطوان صياح، التفكير اللغة والتعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، ط1، 2016
- 5- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2014.
- 6- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، ط1، 2011.
- 7- حسين موسى قاسم البناء، أثر استراتيجية التمكين على عمليات ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر ، 2015.
- 8- زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2009.
- 9- سهير ممدوح التل، الإبداع، دار الفكر، القاهرة ، مصر، ط1، 2013
- 10- شائع بن سعد مبارك القحطاني، تمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2015.
- 11- عاكف لطفي خصاونة، ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، ط1، 2011.

- 12- عبد السلام شائع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2016.
- 13- عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الاردن، ط1، 2010.
- 14- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2015.
- 15- ليلى محمد حسني أبو العلا ، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ط1 ، 2013.
- 16- محمد احمد حلمي وعمر حلمي محمد، تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
- 17- محمد بكر نوفل، الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، دييونو للطباعة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ط1، 2009.
- 18- محمد صبيح الرشيدة، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 19- محمد عبد الوهاب وحسن العشماوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
- 20- محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ط1، 2012.
- 21- مدحت محمد ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر، ط1، 2004.
- 22- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر ، ط1، 2015.
- 23- مؤيد الساعدي ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 24- يحيى سليم ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، ط2، 2009.

3- الأطروحات والرسائل

أطروحات الدكتوراه

- 1- ابراهيم احمد عواد ابو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الاردنية، اطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الاردنية، الاردن، 2008.
- 2- ابو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة فاروق بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 3- يعقوب جاهل، العناصر التدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة "دراسة ميدانية لمديريات الشباب والرياضة" المسيلة-الجلفة -بسكرة- لغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2016.
- 4- خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2013
- 5- صلاح الدين شيخاوي، النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية عمى عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة المسيلة، اطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 6- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 7- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2014.
- 8- فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017.
- 9- سلمى فرات، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين دراسة حالة شركة صيدال، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2016.

- 10- فارس قريني، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع دراسة حالة مؤسسة موبليس، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
- 11- توفيق كرمية ، اثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، 2016.
- 12- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة، لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 13- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
- 14- مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014.
- 15- وسيلة واعر، دور الانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2016
- 16- الياس لبوز، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة" اتصالات الجزائر. شركة سونلغاز. مديرية الشباب والرياضة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 17- فاتن باشا، اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة نحد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016.
- 18- صباح بلوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 19- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.

4- رسائل الماجستير:

- 1- رجوة بنت سمران الهذلي، إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة ام القرى، السعودية ، 2010 .
- 2- عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010
- 3- تلخوخ سعيدة ، التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYALK الرغاية، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.
- 4- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة في ادارة الاعمال ،عمادة كلية الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009
- 5- حاتم علي حسن رضا، الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2013
- 6- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2013
- 7- ريم سعد ناصر المسعود، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض، السعودية، 2013.
- 8- سعيد بن سفران عطوي العراي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.
- 9- سعيد بن سفران عطوي العراي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم التربية البدنية ، كلية التربية، السعودية، 2015
- 10- سلمى جلال الدين الازهري، تقويم تأثير تدريب العاملين في صناعة التشييد السودانية، رسالة ماجستير في هندسة التشييد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2013.

- 11- عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2014.
- 12 عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري دراسة على عينة من المصارف السودانية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا في ادارة الاعمال، جامعة السودان، 2017.
- 13- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 14- فاتن بوحجر، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ببلدية زربية الواد ولاية بسكرة ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر، 2016.
- 15- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الادارة والتخطيط، جامعة ام الفرى ، السعودية، 2008.
- 16- وداد حسن حسين أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 17- يوسف اسماعيل سليمان الزاملي، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

المجلات

- 1- احمد عباس حمادي وياسر لطيف خلف، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 8 العدد 16، جامعة الانبار، العراق، 2016.
- 2- بن زيان ايمان وسعد زكية، دور استراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني ،مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، 2017.

- 3- نبيل محمد الخناق وفائز شاكر، دور الإبداع في الجودة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2006
- 4- بكار أمال ، مساهمة التدريب ومبادئ الإرغونوميا في صيانة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة نفضال بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017
- 5- حامد كريم الحدراوي وآخرون، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي في المنظمات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 21، الكوفة، العراق، 2017
- 6- حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015
- 7- سلطاني محمد رشيد، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012
- 8- شتاتحة عايشة و بن خليفة فاطمة الزهراء، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات ، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، المجلد ، العدد 1، الاغواط، الجزائر، 2016
- 9- شراف عقون و ليلي بوحديد، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد السابع، الجزائر، 2017
- 10- صبيح كرم زامل الكناني ، التمكين منهج التحديث وإدارة التطوير في المؤسسة الجامعية، العميد مجلة فصلية محكمة، المجلد 5، العدد 25، جامعة أهل البيت ، العراق، 2016.
- 11- صفاء جرادات وموسى ابو دلبوح، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، المجلد 199، العدد 03، جامعة اليرموك، العراق، 2013.
- 12- قرماش وهيبه، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر 3، 2014.
- 13- قريشي محمد ولطيفة احمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 1، الاردن، 2015

- 14- محمد الحراشنة ومحمد مقابلة، درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، المجلد 22، العدد 2، الأردن، 2016
- 15- محمد السعيد جوال، تمكين العاملين مطلب اساسي للمدير المعاصر، دراسات مجلة علمية محكمة، العدد 21، جامعة الاغواط، الجزائر، 2014.
- 16- محمد ملين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2011
- 17- محمد عبد الرحمن عمر و روش ابراهيم محمد، عناصر الإبداع الإداري ودورها في التحسين التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2017
- 18- محمد عبد الرحيم عمر و روش ابراهيم محمد، عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك ، المجلة الاكاديمية ، المجلد 06 ، العدد 02 ، العراق ، 2017،
- 19- محمود حسن جمعة وحيدر شاكرنوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية لاراء القيادات العليا في جامعة ديالي"، مجلة الادارة والاقتصاد العدد 60، جامعة ديالي، العراق، 2009
- 20- معاوي عبيد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2016
- 21- نجم العزاوي وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2002.
- 22- نعمة حسين الجبوري واحمد عبد القادر إسماعيل ، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية الكرخ ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 52، العراق ، 2017.
- 23- هشام محمد أبو عمرة وآخرون ، ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، المجلة العلمية ، العدد 04 ، فلسطين، 2017

- 24- هيثم حمود الشبلي وآخرون، أثر مستويات إدارة الوقت في الإبداع الوظيفي، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 06، جامعة البلقاء، الأردن، 2015
- 24- هيثم محمد الطوخي وآخرون، العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، مصر، 2016.
- 25- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، جامعة المثنى، العراق، 2016.
- 26- أحمد حسن الطعاني وعمر سلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات، المجلد 40، الملحق 01، الأردن، 2013
- 27- نصيرات فريد و الماضي ثائرة عدنان، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2011.
- 28- أيمن عودة المعاني وعمر محمد الخرابشة، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة القانون، المجلد 31، العدد 04، الكويت، 2016
- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014
- 29- محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 60، العراق، 2011
- 30- رويدا محمد العطوي و كائنكان فواز مرعي، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد 2018، 02
- 31- محمد عبد الله محمود وآخرون، التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 03، جامعة أربيل، العراق، 2017

الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية الأهلية، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2011
- 2- بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر،
- 3- بلمهدي يوسف وحتنور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، البليلة، الجزائر، 2015
- 4- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004.
- 5- سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة،
- 6- سيد عيد، الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ندوة حول التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، السعودية، 2005.
- 7- عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2011
- 8- ميلود زيد الخير وعبد القادر بن بطلال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2011

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmad Badah, **The Relationship between knowledge management processes and administrative empowerment with the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research – Jordan**, European Scientific Journal, Vol08,N28,2012
- 2-Anna Craft, **An analysis of research and literature On CREATIVITY IN EDUCATION** , Report prepared for the Qualifications and Curriculum Authority,2011
- 3- Daft. Richard L, **Management, 9th Ed, USA: SOUTH-WESTERN, Cengage Learning**, 2010.

4- Hamzeh Al-Ha'ar, **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies**, Canadian Social Science ,Vol12,No01,Canada,2016

5-krishna murari, Impact of Leadership Styles on Employee Empowerment,Partridge India, 1st Ed , 2015

6- Margaret Oloko and Martin Ogutu,**Influence Of Power Distance on Employee Empowerment And MNC Performance**,Education Research Journal,Vol.02,N02,2012.

7- Patrick Migneault, **quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, Mémoire grade de M.Sc.en relations industrielles, université de Montréal,2006

8- Pravin Durai, **Human Resource Management**, Pearson India,India,2010.

9-Nassem M Aburuman, **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute** , International Journal of Business and Social Science,vol07,No01 ,2016

مواقع الانترنت

1- Stirr Thomas,**M Fundamentals of Empowerment**, 2003, En- Line : [http ://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf](http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf), on : 22/02/2018

1- <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article111> , on 12 /05/2018

الملحق رقم 1

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر - أ -	د/ ربيع مسعود	1
أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الناصر موسي	2
أستاذ محاضر - ب -	أ/ أشواق مهني	3
أستاذ محاضر - أ -	د/ جوهرة أقطي	4
أستاذ مساعد - أ -	أ/ فهيمة بوروبة	5

الملحق رقم 2



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في الإبداع الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجوا منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم

علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرين لكم حسن تعاونكم و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: قرظ ناصر

إشراف الدكتور: ربيع مسعود

السنة الجامعية 2017/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما أكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير

ماستر مهندس تقني سامي أخرى

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

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه يناسب وجهة نظركم

المحور الأول: التمكين الإداري

الرقم	القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة						
1	الصلاحيات الممنوحة لي كافية لإنجاز عملي					
2	تثق الإدارة في قدراتي على لإنجاز المهام الموكلة لي					
3	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل باستقلالية					
4	أتصرف بحرية في انجاز مهامي					
التدريب						
5	تحرص الإدارة على تنمية العاملين					
6	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية					
7	تقوم الإدارة بتحديد احتياجات العاملين من البرامج التدريبية الجديدة بشكل دائم.					
8	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.					
فرق العمل						
9	تعمل المؤسسة بنظام فرق العمل					
10	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين					
11	تكامل وانسجام المهارات الفردية والجماعية					
12	يساعد العمل في فريق في انجاز المهام بسهولة					
الاتصال الفعال						
13	خطوط الاتصال في المؤسسة واضحة					
14	يوجد نظام معلومات في المؤسسة					

					من السهل الاتصال بالقيادة الإدارية العليا	15
					سهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالعمل	16
التحفيز						
					تثمن الإدارة جهود العاملين	17
					تشجع الإدارة العاملين على تحمل المسؤولية كطريقة للتحفيز	18
					الأجر الذي أتقاضاه يتماشى والجهد الذي أبذله	19
					تكافئ الإدارة العاملين المجتهدين بما يتناسب والجهد المبذول	20
					نظام الترقيات في المؤسسة يحفز العاملين على بذل مجهودات أكثر	22

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة						
1	يتم انجاز العمل بأساليب جديدة					
2	أحاول الابتعاد عن التقليد في أداء العمل					
3	الحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور فيما أقوم به من عمل					
الطلاقة						
4	تتسم أفكارى بالوضوح					
5	أتميز بالقدرة على إنتاج الأفكار بغزارة					
6	أقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل					
7	أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع المواقف الطارئة					
الحساسية للمشكلات						
8	أتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها					
9	أستطيع اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					

					لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية	10
					أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	11
روح المجازفة						
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	12
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	13
					أطبق أساليب جديدة في أداء العمل	14
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	15

نشكركم على حسن تعاونكم