

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين

دراسة ميدانية بمقر دار البلدية بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل  
أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
شعباني مالك	استاد	بسكرة	مشرف

تحت إشراف -رشاشي خولة  
أ. د-شعباني مالك

من إعداد الطالبة :

السنة الجامعية: 2021/2020

# الشكر والعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا القوة والعزم ومواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل

فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك إلى نور العلم

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى

الأستاذ المشرف الدكتور شعباني مالك على جميل صنعه وطول صبره عليا نسأل الله أن يجزيه عن كل خير وعلى

المجهودات التي بذلها من أجلي إتمام الدراسة، كما لا يفوتني أن أشكر أساتذتي الكرام يلقواس زرفة

حليلو نبيل، عباسي يزيد الذين لم يبخلوا علي بعلمهم ووقتهم الثمين، وأتقدم بخالص

شكري إلى كل مؤسسة وأفراد دار البلدية ولاية بسكرة على مساعدتهم على

المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث بارك الله فيهم

# الإهداء

❖ فخرا وشرفا أعتز بها فوق الواجب و أنا أهدي ثمرة جهدي إلى الذي وفر لي سبيل التعلم

❖ وشق لي طريق النجاح إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

## أبي العزيز

إلى التي لم تبخل أبداً بسهرها على تربيته والتي تعبت لأرتاح وحلمت لأنال, إلى الشمس التي تضيء  
صباحي والقمر الذي ينير ليالي

## أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله حفظهم الله إخوتي شوقي مصطفى بارك الله لهم ولا أنسى أختي  
أسماء أتمنى لها الخير والنجاح في حياتها  
إلى كل أفراد عائلتي خاصة عمي لعبيدي ومراد حفظهما الله ولا أنسى عمي أحمد الذي طالما حلم أن  
يراني في هذا اليوم رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى أجمل وأعلى من عرفتنني بهم مراحل الحياة وكانوا لي أصدقاء وأخوة " امينة - سلوى - سيهام  
رزقهم الله السعادة . ووفقهم في حياتهم.  
كما أهدى عملي هذا إلى كل الزملاء الذين جمعتنني معهم مراحل الدراسة وساعدوني على إتمام العمل  
مونية معوش \* خليل وردة

**المخلص :** لقد ركزت هذه الدراسة اهتمامها على التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين التي سمحت بالكشف عن مختلف الاهتمامات بالسلوك الإنساني في المؤسسات من مادية إلى معنوية معبرة عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار و التوازن وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، فكان لابد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري ، الذي يتوقف عليه نجاحها ، ومن بين هذه الأساليب التي تعد منهاجاً للأصل لإداري في المؤسسات يعتبر التمكين أكثرها عملية ونجاحاً لتحقيق التقدم و الذي يهتم بالموارد البشرية و تعليمها وتدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل المؤسسية المتغيرة بسرعة، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من أجل مواكبة التطور و الإزهار الذي يحدث في المؤسسات ، وهذا عن طريق الإبداع التنظيمي الإبداع فلأنه يتحتم على المنظمات البحث عن الأسلوب لأنجح ، والذي يمكن من تحرير المبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين ؟ وجاءت الأسئلة الفرعية كالتالي :

- 1- هل للتدريب علاقة بإبداع العاملين في المنظمة ؟
  - 2- هل للعمل الجماعي والفرقي علاقة بإبداع العامل ؟
  - 3- هل لتفويض السلطة علاقة بإبداع العاملين؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كما استخدمت كل من الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وكان حجم المجتمع كبير لذلك تم استخدام العينة الطبقية مع العاملين في مديريات البلدية توصلت نتائج الدراسة إلى :
- توجد علاقة إرتباطية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين .
  - توجد علاقة إرتباطية بين التدريب وإبداع العاملين .
  - توجد علاقة إرتباطية بين العمل الجماعي وإبداع العاملين .
  - توجد علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين .
- الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري- الإبداع التنظيمي – التدريب – فرق العمل – تفويض السلطة

## Résumé :

Cette étude a porté son attention sur l'empowerment administratif et sa relation à la créativité des travailleurs, ce qui a permis de révéler les diverses préoccupations du comportement humain dans les institutions, du matériel au moral, de les exprimer en trouvant des méthodes qui leur donnent stabilité et équilibre, et d'atteindre leurs objectifs. Il fallait faire la lumière sur l'élément La ressource humaine, dont dépend

son succès, et parmi ces méthodes, qui sont considérées comme une approche administrative dans les institutions, l'empowerment est considéré comme le plus pratique et le plus réussi pour faire progresser, qui s'occupe des ressources humaines et de leur formation. Et les former pour les faire s'adapter à des facteurs institutionnels en évolution rapide, donc une culture d'autonomisation est nécessaire pour suivre le rythme du développement et de l'épanouissement qui a lieu dans les institutions, et cela grâce à la créativité organisationnelle, car il est impératif que les organisations recherchent la méthode la plus aboutie, qui permet aux individus de libérer des initiatives pour révéler leurs capacités,

L'étude est partie de la question principale : quelle est la relation entre la responsabilisation administrative et sa relation à la créativité des salariés ? Les questions sont venues comme suit :

- 1- La formation a-t-elle quelque chose à voir avec la créativité des employés de l'organisation ?
- 2- L'équipe et le travail d'équipe sont-ils liés à la créativité du travailleur
- 3- La délégation d'autorité est-elle liée à la créativité des salariés ?

Pour répondre à ces questions, l'approche descriptive a été utilisée, et le questionnaire a été utilisé comme outil principal pour la collecte de données, et la taille de la communauté était grande, donc l'échantillon stratifié a été utilisé avec des travailleurs dans les directions municipales.

Les résultats de l'étude ont trouvé :

- Il existe une corrélation entre la responsabilisation administrative et la créativité des employés.

Il existe une corrélation entre la formation et la créativité des employés.

Il existe une corrélation entre le travail d'équipe et la créativité des employés.

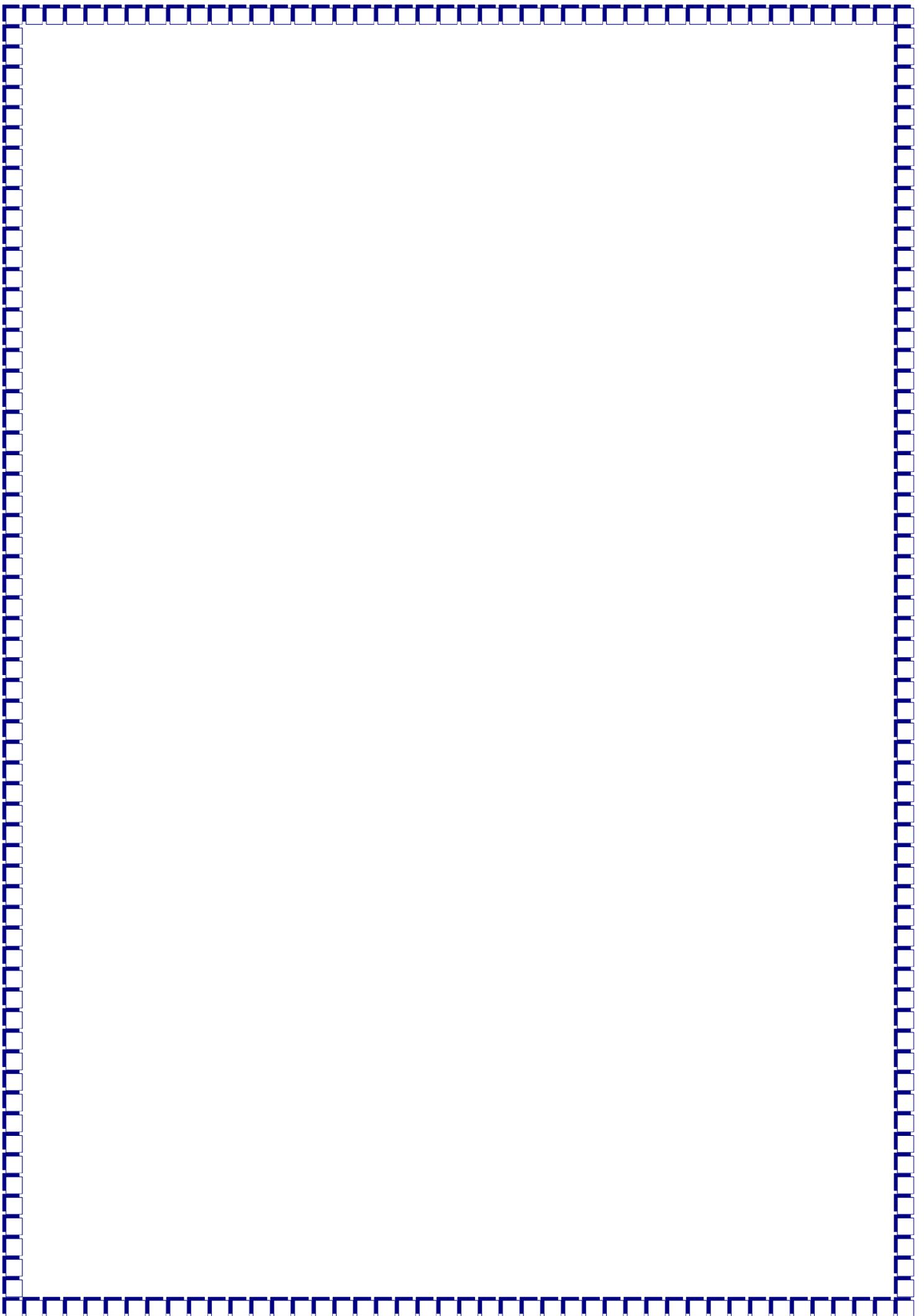
Il existe une corrélation entre la délégation d'autorité et la créativité des employés.

**Mots clés** : responsabilisation administrative - créativité organisationnelle

formation - équipes de travail - délégation de pouvoir

الصفحة		المحتويات
/	.....	الشكر والعرفان
/	.....	الإهداء
/	.....	ملخص الدراسة
/	.....	فهرس الجداول
/	.....	فهرس الأشكال
أب-ت		مقدمة
<b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>		
5-4	.....	1 – تحديد الإشكالية
5-6	.....	2- أسباب اختيار الموضوع
6	.....	3- أهمية الدراسة
6	.....	4- أهداف الدراسة
10-7	.....	5- تحديد المفاهيم الأساسية
15-11	.....	6- عرض الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : التمكين الإداري</b>		
17	.....	تمهيد
19-18	.....	1 – أهمية التمكين الإداري
21-20	.....	2 – خصائص التمكين الإداري
22	.....	3 – أهداف التمكين الإداري
23	.....	4 – أسباب التمكين الإداري
26-24	.....	5 – أبعاد التمكين الإداري
28-27	.....	6 – مبادئ التمكين الإداري
31-29	.....	7 – النظريات المفسرة للتمكين الإداري
33-32	.....	8 – معوقات التمكين الإداري
34	.....	-خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : إبداع العاملين ( التنظيمي )</b>		
36	.....	تمهيد
37	.....	1 – خصائص الإبداع التنظيمي
38	.....	2 – أهمية الإبداع التنظيمي

40-39	.....	3 - عناصر الإبداع التنظيمي
41	.....	4 - أنواع الإبداع التنظيمي
42	.....	5 - مستويات الإبداع التنظيمي
44-43	.....	6 - نظريات الإبداع التنظيمي
45-46	.....	7 - استراتيجيات الإبداع التنظيمي
48-47	.....	8 - علاقة التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي
49	.....	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>		
51	.....	- تمهيد
54-52	.....	1 - مجالات الدراسة الميدانية (المكاني - الزماني - البشري )
56-55	.....	2 - عينة الدراسة وكيفية اختيارها
57	.....	3 - منهج الدراسة
59-58	.....	4 - أدوات جمع البيانات
61-60	.....	5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة
62	.....	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس : عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها</b>		
64	.....	تمهيد
70-65	.....	1-تحليل خصائص مجتمع الدراسة
78-71	.....	2-عرض وتحليل بيانات الأسئلة
80-78	.....	3-مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الأسئلة
81	.....	-نتائج عامة
82	.....	خلاصة
83	.....	الخاتمة
84	.....	التوصيات والمقترحات
87-85	.....	قائمة المراجع
97-89	.....	قائمة الملاحق



# قائمة الجدول :

الصفحة	العنوان	الرقم
26	ابعاد التمكين عند بعض الباحثين	1
60	يبين قيمة معامل ألفا كرومباخ للمحاور ككل	2
65	يبين أفراد العينة حسب الجنس	3
66	يبين أفراد العينة حسب السن	4
67	يبين أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
68	يبين أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	6
69	يبين أفراد العينة حسب سنوات العمل	7
69	يبين أفراد العينة حسب عقد العمل	8
71	يبين إجابات العينة حول المحور الأول	9
74	يبين إجابات العينة حول المحور الثاني	10
76	يبين إجابات العينة حول المحور الثالث	11

# قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
32	هرم ماسلو للحاجات	1
54	يبين الهيكل التنظيمي لي أقسام البلدية	2
56	يبين أعمدة بيانية تبين حجم المجتمع والعينة	3
65	يبين دائرة نسبية حسب الجنس	4
66	يبين دائرة نسبية حسب السن	6
67	يبين دائرة نسبية حسب مستوى التعليمي	7
68	يبين دائرة نسبية حسب الفئة الوظيفية	8
69	يبين دائرة نسبية حسب سنوات العمل	9
70	يبين دائرة نسبية حسب عقد العمل	10

# مقدمة

يعد جانب إدارة الموارد البشرية موضوعا هاما لان الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح ، لأي مؤسسة من المؤسسات ، لذلك كان الاهتمام به وبارادته وبتوجيهه وتحفيزه ، من أهم الأمور

التي تكاد تفوق أهميتها على القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتنظيم من الأمور الملموسة , حيث تكمن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة فيصعب معرفة أعماقها ومواقفها ودوافعها التي لا ترى وهذا ما نلاحظه في المنظمات الإنتاجية والخدماتية ، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأساليب مختلفة وإيجاد طرق حديثة وبالتالي أصبحت مجبرة على أحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن الأساليب والاستراتيجيات التي اعتمدها الإدارة لتحقيق أهدافها نذكر التمكين الإداري الذي يتضمن فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه ، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا ، ويحسن دافعيته العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال ويسرع في انجاز المهام والإجابة على تساؤلات التي تدور في المنظمة ومن بين الوسائل التي تساعد الفرد على تحقيق التمكين داخل منظمته هو الإبداع إذا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة ، ويجب على المنظمة أو الإدارات أن تقتنع بان العاملين في المنظمة يمكنهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم ، بل على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق الإبداع في المنظمة .

ومن اجل تحقيق مسار علمي في هذا البحث والفهم أكثر للموضوع المراد دراسته وقد جاءت دراستنا حول متغيرين رئيسيين الأول تمثل في التمكين الإداري والثاني تعلق بالإبداع التنظيمي عند العاملين وهذا بتوثيق خمسة فصول لهذا العمل ، حيث جاء **الفصل الأول** تحت تسمية موضوع الدراسة وتطرقنا فيه إلى عرض فصل شمل ما يلي :تحديد الإشكالية الدراسة – أهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع - التعريفات الإجرائية للمفاهيم الدراسة الأساسية – الدراسات السابقة .

أما **الفصل الثاني** فكان تحت عنوان التمكين الإداري ومقوماته وتضمن أولا أهمية التمكين الإداري ثم خصائصه وأهدافه وأسبابه وأبعاده ، والنظريات المفسرة للتمكين الإداري ومعوقاته .

أما **الفصل الثالث** فكان تحت عنوان الإبداع التنظيمي (العاملين) وعرض فيه مايلي : خصائص الإبداع التنظيمي وأهميته و عناصره وأنواعه ومستوياته ونظريات الإبداع واستراتيجياته والأخر كان تحت

علاقة التمكين الإداري بإبداع التنظيمي.

أما **الفصل الرابع** فعنوانه إجراءات المنهجية للدراسة و الذي تضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ولخصت كمايلي مجالات الدراسة الميدانية ومنهج والعينة والأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

وفي الأخير **الفصل الخامس** ب عنوان :عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة :التي تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية والتعليق وتفسيرها ومناقشة النتائج في ضوء الأسئلة والنتائج العامة للدراسة وبطبيعة الحال الخاتمة ثم المراجع والملاحق .

وبالاجتهاد المتواصل للتكفل بكامل الإجراءات التي تجعل من النظري واقعا موازيا للتحقيقات العلمية ومساعدة فعلا على تبنيه والعمل على ترسيخه في جملة من الأفكار العلمية التي من شأنها أن تصبح بند من بنود النظرية علمية ويمكن الاستفادة والرجوع إليه في المستقبل.

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية .
- 6- عرض الدراسات السابقة .

## 1- تحديد الإشكالية

لقد شهدت المنظمات تغيرات جذرية وسريعة في سعيها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك بإعادة النظر في رأس مالها البشري فقد عملت المنظمات على استثمار الجهد والمال والوقت لاختيار الموارد

البشرية عن طريق معيار الكفاءة ،وفي نفس الوقت وضعت مجموعة البرامج التنموية والتدريبية والتكوينية

لاستغلال المورد البشرية وتشجيعهم على رفع الأداء والإبداع للعمل بفعالية ونشاط من اجل تحقيق أهداف المنظمة والى إعادة النظر والتمعن في الاستجابة والكفاءة التي يحققها العامل داخل المنظمة .  
إن تبني المنظمات الاستراتيجيات وأساليب في مجال الإدارة الموارد البشرية والتنظيم يبرز لنا ،مفهوم التمكين الإداري الذي أضى مفتاح لكل المنظمات من اجل التقديم والمحافظة على مكانتها والتطور والارتقاء ،إلى اعلى المستويات فتبنت المنظمات التمكين الإداري ،لمن هو نابع من إيمانها بان موظفيها هم الثروة والأكثر أهمية لديها والذي يحقق لها التنمية ،ويولد الكثير من منافع المنظمة ،فخولت المنظمات كل ثقتها للموارد البشرية عن طريق تفويض السلطة لهم وإعطائهم الحرية للإبداع في الأساليب الادارية المختلفة وتحسين وتطوير الأداء وهذا مايشجعهم على المبادرة للعمل بروح الفريق والجماعة وتوطيد العلاقة بينهم .

ويهتم مفهوم التمكين الإداري الذي يعني إعطاء العامل المسؤولية وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وهذا مايؤدي إلى كسر الجمود الإداري ،والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين .

كما يعد التمكين الإداري من أهم سبل نجاح المؤسسات فوجود أفراد قادرين على بذل المجهودات المطلوبة لقيام بكافة أنشطة العمل بكل ثقة ومسؤولية ومشاركة الفعالة داخل المنظمة ،فهذا ما أثار اهتمام الباحثين عن مدى الإبداع داخل المنظمة،من اجل حل المشكلات المستحدثة وبطرق إبداعية جديدة ونبذ طرق قديمة ،ولا يتم ذلك إلا يتم إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير وسائل المناسبة لهم ،  
ومن هنا اعتبر الإبداع احد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمة ،فهو يعطي لها قيمة إضافية للعمل المنجز ويساهم في تطوير الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة ، من اجل تحقيق مختلف الأهداف ورفع من إنتاجيتها وتحقيق التنمية الإدارية ودفع عجلة تطوير المنظمة ككيان تفاعلي ،من خلال إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة من جهة وإحداث التغيير تغييرات فعلية في سلوكيات العاملين من جهة أخرى ،فضلا عن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى الى مجموعة القيم الإدارية والفكرية والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق اهدافها .إن توافق بين التمكين الإداري وإبداع العاملين يعتبر من مؤشرات نجاح في أي تنظيم ،وهما أمران ضروريان تسعى كل المنظمات للوصول إليهما ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين داخل المنظمة ، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي للإشكالية :

\*ما علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين؟

وانطلاقاً من هذا السؤال نطرح الاسئلة الفرعية تتمثل في:

- 1- هل للتدريب علاقة بإبداع العاملين في المنظمة ؟
- 2- هل للعمل الجماعي والفرقي علاقة بإبداع العامل ؟
- 3- هل لتفويض السلطة علاقة بإبداع العاملين؟

### 3-أسباب اختيار الموضوع :

1. معرفة واقع المؤسسات الحقيقي والرغبة الملحة في معرفة التمكين الإداري ومدى علاقته بإبداع العاملين داخل المنظمة .
2. موضوع في مجال تخصص إدارة وتنظيم أعمال لمؤسسة .
3. ميولات شخصية للباحث حول الموضوع .
4. محاولة الربط بين التمكين والإبداع .

### 4-أهمية الدراسة:

- توضيح معنى التمكين الإداري الذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المهمة.
- التعرف على المكانة التي يحتلها المورد البشري في المنظمات الإدارية .
- كما أؤمن ان تكون هذه الدراسة المفيدة للعاملين على تطوير ورفع مستوى جودة المنظمة .
- إبراز أهمية الابداع داخل المنظمة.
- الحاجة إلى تجسيد الفعلي للتمكين والإبداع الاداري.
- كما تتضح أهمية الدراسة في كونها تنطرق لي جانب طرق وأساليب التمكين التي تجعل العامل يبذل في عمله.

### 5-أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمة .
- الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة للعامل وفرصة في المشاركة وتحقيقه للإبداع .
- التعرف على الأبعاد والأهمية تمكين العاملين .
- إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري

**6- مفاهيم الدراسة :****1: التمكين الإداري :**

**1- لغة :** تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز ،وقد وردت في القرآن الكريم في اثني عشر سورة .  
كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة ،بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان أي ذي منزلة وجمعها مكناء أو بمعنى جعله قادرا على فعل كل شيء معين ,ويقال 'إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفا للعلم أو بالمهنة<sup>1</sup>.

-كما يعرفه القاموس الفرنسي على انه :

Automomisation :liberté de se gouvernerautonomie par ses propres lois,independence ,possibilité de disposer librement de soi.<sup>2</sup>

-اماباللغة الانجليزية يعرف التمكين الاداري بالانجليزية :empowerment وهي كلمة مركبة من 3 اقسام :

القسم الاول : em يعني طريق البلوغ الى السلطة

القسم الثاني :power ويعني السلطة والقوة

القسم الثالث :ment واقعية الوصول وبلوغ السلطة<sup>3</sup>

**2- اصطلاحا :** هو إتاحة الفرصة للآخرين في زيارة قدرتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع

نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى العطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين مع توفير البيئة المناسبة .

وعرفه هواري (2000) بأنه اعطاء الافراد اميزات واموال وموارد ,كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقرونها دون الحاجة للرجوع الى اعلى .

أشار (Eccles) إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد و حرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.

كما عرفه عبد الوهاب: انه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات و حل

المشكلات و التفكير الإبداعي و التصرف في المواقف و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-إبن المنظور ,أبو الفضل جمال الدين ,لسان العرب ,بيروت دار إحياء التراث العربي 1995

1-Dictionnaire de français la rousse,maury\_erolivers à mancheourt,France edetion,2,2002,p3

2MIgneult .p2006 empowerment:Quelle est linfluence du climat psychologique surlhaillitacionsychologique et comportementntale ؟mémoire présente à la faculté des superieurs en vue de lobtention du grade de m ,sc en relation industrielles école études relations industrielles ;faculté des arts et des sciences ;université de montréal .

و عرفه كل من (Conger & Kanungo) بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدراته الذاتية و هو شعور بالالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة عل باتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية.

و عرفه العتيبي بأنه نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين و دعوة ادقة للعاملين للمشاركة في سلطة إتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، و أيضا المشاركة في المعلومات و المعرفة و في تحليل المشكلات و منع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه<sup>2</sup>.

رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تعريف مفهوم التمكين الإداري إلا أنهم أجمعوا ان التمكين يتمحور حول إعطاء العمال الصلاحيات والسلطة في مجال وظيفة محددة او اتخاذ قرارات معينة.

**3-تعريفالإجرائي :** التمكين الإداري هو عملية التي تتم من خلالها منح العاملين القوة والحرية وتزودهم بالمعلومات الكافية وتعزيز الثقة بالنفس وتنمية روح المبادرة والإبداع والقدرة على تحمل المسؤولية

ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ،وذلك ممن توفير بيئة صحية وموارد مادية وبشرية وتكنولوجيا ونظام حوافز عادل وفعال .

**2-تفويض السلطة :** يشير مصطلح تفويض السلطة إلى إعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات وتطبيقها وأيضا نقل المدير الإداري بعض إختصاصته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه ,مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة<sup>3</sup>.

كما يؤدي تفويض السلطة أن يتنازل المدير عن جزء من صلاحياته إلى مستوى إداري أقل منه .

**3-فرق العمل :** هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي ,لتحقيق أهداف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ,ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات .

-الفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم في وحدة متجانسة ,وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل .

كما أن فرق العمل هي مجموعة من العاملين تؤدي جهدا لتحقيق هدف عام يؤمن بضرورة تحقيقه مما

<sup>1</sup> -بن شعبان وهيبه:التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة محمد بوضياف – المسيلة،2017-2018 ص12

بن شعبان ، مرجع سابق،ص13<sup>2</sup>

<sup>3</sup> -فهد مانع الحيان :دور التمكين العاملين في تحسين الأداء ،الطبعة الأولى ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان 2015 ص

يدفع كل واحد منهم الإبداع رأيه الشخصي والفائدة من أراء باقي أعضاء الفريق بما يصب في النهاية في مصلحة تحقيق الهدف<sup>1</sup>

**4-التدريب :** هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات والمعارف والمهارة والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل أو تطور ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي<sup>2</sup>.  
هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية وواجباته بقدر عال من الكفاءة .

## 5-الإبداع :

**1-لغة:**الإبداع في اللغة هو ابتداء الشيء وصنعه لا على مثال, فيقال فلان "بدع" في الأمر أي أول من فعله .

وعند "الخليل" الإبداع يعني :إحداث شيء لم يكن له من قبل خلق ولا ذكر ولا معرفة فالإبداع إنشاء صنعة بلا احتذاء ولا إقتداء<sup>3</sup>

- كما أنا لإبداع قد ذكر في كتاب الله إذ يقول سبحانه وتعالى ↓ بديع السموات والأرضي إذا قضى أمر فإنما يقول له كن فيكون ↑أي خالقهما ومبدعهما<sup>4</sup>.

**2-اصطلاحاً :** ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي Joseph Schumpeter الذي يعد

المنظر الأول للإبداع والذي عرفه في كتابه نظرية التطور الاقتصادي لسنة 1912 على انه النتيجة

الناجمة من إنشاء طريقة وأسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية

تعميمية في الإبداع إذا هو محملة لتغيير في أسلوب الإنتاج لمكونات المنتج أو تعميمه .

الإبداع في الفكر الإداري :هو مصطلح عام,أصبح يستخدم قرينا للابتكار ,والإبداع بمعنى الابتكار وهو

استحداث شيء جديد فكرة أسلوب ,نظرية ,اختراع او منهج جديد في إنتاج سلعة او خدمة معينة ,وتظهر

الحاجة للإبداع في المنظمة نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في البيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين .

ويرى القريوتي :بأن الإبداع الإداري يأخذ عدة صور كابتكار فكرة جديدة او منتج جديد وتجميع أفكار

ومعلومات غير مترابطة وتحويلها الى فكرة او منتج جديد والتوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات

<sup>1</sup> -فهد مانع حيان , مرجع سابق , ص93

<sup>2</sup> -مرجع نفسه ص40

<sup>3</sup> - غضبان مريم, مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل ,مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع علم النفس

الاجتماعي ,جامعة منتوري -قسنطينة 2005/2006 ص 30

<sup>4</sup> -فاطمة مانع,الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية,الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية,كلية العلوم الاقتصادية,جامعة حسيبة بن بوعلي, الشف , الجزائر, خلال الفترة 11/12 نوفمبر 2111.

عديدة والاقْتباس أو تقليد تجارب الآخرين.<sup>1</sup>

**3-5-6: التعريف الإجرائي:** هذا ما يعني أنا لإبداع هو استحداث لطرق جديدة في الإنتاج أو في

مكونات المنتج أو في كيفية تعميمه الذي من شأنه أن يغير في ناتج الموارد وبالتالي قيمة الموارد المستخدمة من طرف المستهلك وفي مستوى رضاه.

**8-6: الاكتشاف:** هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن الشيء كان موجود من قبل لكن غير معروف .

**9-6: التحسين:** هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وتنوعاً أو ملائمة الاستخدام

**10-6: التجديد:** التجديد هو كل إضافة جديدة أو حديثة سواء تعلق الأمر بطريقة الإنتاج المتبعة، أي

انه يشمل كل تحديث يطرأ على المنتجات وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهيكل التنظيمي والإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة

## 7: الدراسات السابقة :

### **\*دراسات تخص التمكين والإبداع :**

نال موضوع التمكين الإداري والإبداع العاملين اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات عملية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي التمكين الإداري والإبداع ، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات على النحو التالي :

**\*الدراسة 1:** التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية .

ظهرت مشكلة الدراسة في اهتمام الباحثين في مجال علم المنظمة والإدارة لإستراتيجية بالبحث على حل لمشكلة فكرية محتواها هل التمكين الإداري عامل محدد للإبداع العاملين ومن هنا برزت مشكلة الدراسة التي تتمثل بالإجابة على تساؤلات .

الأول: مامدى توافر عناصر التمكين الإداري وإبداع العاملين بالكلية

الثاني: مامدى وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في الكلية .

الثالث: هل لأن التباين في درجة التمكين الإداري يؤدي إلى تباين في درجة الإبداع العاملين في الكلية

<sup>1</sup> -مرجع نفسه ص22

وللإجابة على هذه الإشكالية تم استناد إلى الفرضية الرئيسية التالية :

1 - ترتبط فرق العمل بعلاقة معنوية مع إبداعا لعاملين .

2 - ترتبط فرق العمل بعلاقة معنوية مع أبداع العاملين .

3 - يرتبط تدريب العاملين بعلاقة معنوية مع إبداع العاملين .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع عاملين .

- التثبت من صدق العلاقة عمليا باستخدام أدوات قياس مناسبة لوصف مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري .

- معرفة مجالات استجابة متغيرات إبداع العاملين في الكلية للتباين في مستوى التمكين الإداري .

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث .

- تم استخدام ومعالجة البيانات بالإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة ذلك من خلال تبويبها وجدولتها للأدوات الإحصائية .

- كان مجموع المبحوثين 32 موظفا في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية وهي عينة عشوائية بسيطة

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- علاقات تفويض السلطة وإبداع العاملين هي علاقتين معنوية .

وجود استجابات في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة والقدرة على الإقناع والقدرة على

التوصل إلى حلول للمشاكل .

إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا .

الاستمرارية تفكير القيادة الإستراتيجية في الكلية بأسلوب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى إبداع العاملين في المجالات التي أبرزت استجابة لمتغيرات التمكين الإداري .

**\*الدراسة 2:** أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونا طراك -بسكرة

سنة 2014-2015.

ظهرت مشكلة الدراسة حول مدى توفر القدرات الإبداعية ومدى تبني الإبداع من قبل المنظمة وهل

المنظمة على تعزيز وتمكين عمالها وذلك بتفويضها الصلاحيات وتشجيعها على العمل الجماعي.. حيث انطلقت الإشكالية الرئيسية حول عمل التمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي ؟

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وكذلك أهمية ومعرفة

أبعاده وعناصره ومراحله . بالإضافة إلى الإطار النظري يخص الإبداع التنظيمي، تهدف كذلك إلى التعرف

على مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي " في مديرية الصيانة لشركة سونا طراك بسكرة وتحليل العلاقة الارتباطية بينهم.

\_ اعتمدت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبير كميا وكيفيا  
\_ اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات للأغراض الدراسة الأولية

، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة حول مشكلة البحث وفروضها الأولية ليتم بعد ذلك تحليلها وتبويبها وإخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف .

\_ مجتمع البحث وعينة الدراسة تم تحديد إطار مجتمع الدراسة من مديره الصيانة لشركة سونا طراك بسكرة

تم اختيار عينة من الإطارات ذو المعرفة والخبرة تم توزيع 60 استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح .

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\_ وجود تأثير معنوي لتفويض السلطة على الإبداع التنظيمي .

\_ لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري تعريف واحد وشامل بل تعدادات التعاريف وفقا للاتجاهات لفكرية .

\_ نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفير بيئة العمل الأئمة وتوفير العامل الذي , يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب .

\_ يعد موضوع الإبداع التنظيمي من أبرز اهتمامات للمنظمات لأجل نجاحها وتميزها.

\_ غالبية العمال في مديرية الصيانة من ذوي الخبرات المهنية المعتبرة .

\_ أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائر بمديرية الصيانة لشركة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري ( 0.88 ) .

**\*الدراسة 3:** إستراتيجية التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ،دراسة حالة اتصالات الجزائر ،وكالة الجلفة .

جاءت مشكلة الدراسة حول اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين ،من اجل مواكبة سرعة التغيرات وتبني العديد من المداخل والاستراتيجيات لهذا جاء السؤال الرئيسي للمشكلة هو إلى مدى يمكن اعتبار تأثير إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الجلفة .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد شكل التأثير ما بين التمكين وما يبين السلوكيات الإبداعية للعاملين

- والتعرف على واقع تبني أسلوب التمكين للعاملين في المؤسسات الجزائرية من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الجلفة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل معرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ولقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض بغية الوصول لإجابات العينة .
- اعتمدت الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الجلفة بكافة مستوياتهم الوظيفية .
- ومن بين هذا المجتمع تم اختيار عينة 32 .
- تم تحليل البيانات بواسطة برنامج Spss
- النتائج المتحصل عليها هي :
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة بأبعاد التمكين الإداري( فرق العمر – الحرية – السلطة – المشاركة ) .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية الإبعاد التمكين الإداري وبين السلوك الإبداعي لدى عمال المؤسسة .
- هناك قابلية لدى العاملين على تبني وتطوير الأفكار الإبداعية وان هناك سلوك إبداعي كبير لدى العاملين .
- \*الدراسة 4 : اثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمتية ،دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر- ورقلة -.**
- جاءت مشكلة الدراسة على معرفة اثر أبعاد التمكين الإداري على أداء مديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة لذلك جاء السؤال الرئيسي للدراسة هو : ما اثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المؤسسة الخدمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟
- هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر أفراد مديرية ورقلة .
- إبراز أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر التعرف على اختلافات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم .
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والميداني من خلال تقديم التعاريف والمداخل العامة لإبعاد التمكين الإداري وأداء المؤسسة الخدمتية .
- تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان ،كأدوات جمع البيانات ،وفي المعالجة تم استخدام برنامج Spss من اجل معرفة ودراسة مختلف مؤشرات وتحليلها لتعرف على ما اثر أبعاد التمكين الإداري على أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة .

- اعتمدت الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة للعمال الإداريين للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة والتي يبلغ عدد عمالها 80 عامل إداري تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة .
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :**
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين آراء الأفراد في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ،حول اثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء .
- بعد تفويض السلطة ذو دلالة إحصائية درجته مرتفعة حسب تصورات أفراد العينة .
- كان مستوى الموافقة لبعء الأداء مرتفع بحيث تعمل المؤسسة على استخدام الأمثلة للموارد البشري

# الفصل الثاني التمكين الإداري

## تمهيد

- 1- أهمية التمكين الإداري .
- 2 - خصائص التمكين الإداري .
- 3 - أهداف التمكين الإداري .
- 4 - أسباب التمكين الإداري .
- 5 - أبعاد التمكين الإداري .
- 6 - مبادئ التمكين الإداري.
- 7 - النظريات المفسرة للتمكين الإداري .
- 8 - معوقات التمكين الإداري

## خلاصة الفصل

## تمهيد

تميزت المنظمات إلى درجة تكيفها مع الممارسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة منذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج التقليدي ، وفي ظل تطور جوهري في الفكر الإداري بمدخل تمكين العاملين كضرورة حتمية لمواجهة التغيرات العاملة في المنظمات ، فالتمكين الإداري يكسب المنظمات

المرونة ويزيد من قدرتها على التكيف السريع وتحقيق المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ، لذا سنحاول الغوص أكثر في التمكين الإداري ، واستعراض أهدافه وأبعاده ومبادئه وابرز معوقاته ، إضافة إلى التطرق واستعراض الأطر النظرية والذي يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير بالمستقبل ، وروح المبادرة .

**1- أهمية التمكين الإداري:**

- لقد تنوعت وتقدمت المنظمات حالياً تقدماً ملموساً للأساليب واستراتيجيات الإدارة للعمل لتحقيق أهداف المنظمات المختلفة، وكذلك تغيرت الكثير من المبادئ والنظريات الحديثة، لذا فإن التمكين الإداري هو أحد أساليب التحول في الإدارة التي تقوم فيها العلاقات بين المديرين والعاملين واحترامهم التامة لها ومن هنا فإن أهمية التمكين الإداري تتمثل في:
- يمنح المرؤوسين القدرة على إظهار قدراتهم النية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسؤولية<sup>1</sup>.
  - يساعد العاملين على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم للإبداع والتميز بينهم.
  - يساعد العاملين على التطوير اللازم، ومنحهم مسؤولية.
  - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز.
  - الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
  - يساهم في زيادة الإنتاجية المؤسسة.
  - يمنح للعمال سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم.
  - إعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية الكاملة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المناسبة.
  - تدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية للاستخدام التكنولوجي الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل على أساس الاستقرار.
  - كما أن أهميته تكمن من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
  - تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق التشجيع.
  - انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
  - المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
  - خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
  - إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين.
  - كذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاماً اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الولاء.

<sup>1</sup> - علي صالح والدوري زكرياء، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات، أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، ص 29.

- والإخلاص من قبل العاملين لمنظماتهم .
- إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ويحسن نظرتهم الذاتية إلا أنفسهم ،من خلال زيادة تقدير مايقومون به من عمل .
- إن التمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين اللازم ،يؤدي إلى فهم العاملين للعمل وطبيعته ،ومن تم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة .<sup>1</sup>
- تبني التمكين الإداري من قبل المنظمات رائدة أدى الى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه.
- يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات وتحسين رضا الزبون والاحتفاظ به.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح .
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الافرد مسؤولية أكبر من أعمالهم .
- إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها ,مما يعزز إمكانية اعتماد التمكين الإداري
- التمكين الإداري يفرض على المنظمة إن تنمي مشاعر الالتزام برسالة المنظمة وهدفها وتعزز هذا الالتزام من خلال الالتزام بنظام الحوافز ماديا ومعنويا لتحقيق الذات والاحترام والتقدير لكل شخص في المنظمة.<sup>2</sup>
- تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل استجابة الأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة.
- دعم العاملين بسلطات كافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك من خلال تحمل الفرد المسؤولية.<sup>3</sup>

## 2 - خصائص التمكين الإداري :

- من خلال التعاريف المقدمة أعلاه ، توجد أهم الخصائص أو المميزات التي يتميز بها ، التمكين الإداري من غيره عن المصطلحات لإدارية ،فلذلك يعتبر مفهوم التمكين الإداري حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقات ويأخذ عدة أشكال لذ وجب ذكر خصائص التمكين الإداري التي نلخصه اكالآتي:

<sup>1</sup> -عادل هادي البغدادي ,الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي ,الطبعة الأولى ,دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ,2013ص 150

<sup>2</sup> - مرجع نفسه ص151

<sup>3</sup> -مرجع نفسه ص149

- الالتزام بمبدأ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي العمال التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به موظف .
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيها يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها .
- تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والاختراع .
- كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الرأسية ،ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتيا
- ويركز على فكرة الالتزام ،الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية بين الرؤساء والمرؤوسين ،ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم<sup>1</sup>.
- يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل .
- يجعل الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم .
- يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل والعمل والأزمات .
- يعتبر التمكين محصلة للأسلوب إداري حديث يتوقف على الرغبة والقدرة الإدارة على التخلي عن السلطات والمسؤولية ومنح الحرية في التصرف للعاملين في مستويات الدنيا .
- محور اهتمام هذا الأسلوب هو العاملين لزيادة شعورهم بقيمتهم واستثمارهم الطاقات الكامنة لديهم<sup>2</sup> .<sup>3</sup>
- كذلك حصر 'Quinn' خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية :
- التقرير الذاتي للعاملين اي أن أنهم أحرار في اختيارهم أساليب عملهم وصياغة قراراتهم
- الأهمية الذاتية فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالأهتمام الذي يحضون به.
- ثقتهم بأنفسهم فهم يدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب .
- قدرتهم على التأثير فهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم اقتراحاتهم المختلفة<sup>4</sup>.

- شادي حمدان عطية ،التمكين الإداري وآليات تطبيقه الإداري العمومية<sup>1</sup>

<sup>2</sup> -باقص هدى عمر بن عبد ، التمكين الإداري ،مذكرة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة ، 2016 ، ص23 .

<sup>3</sup> -ملحم يحي سليم ،التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية ،2006 ص94

<sup>4</sup>-تلخوخسعيدة ،علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي ،مجلة ابعاد الاقتصادية ،العدد 4 ، 2014 .

-و عليه نستخلص أن التمكين الإداري يهتم بالموارد البشرية وتحسين توثيق العلاقات بين الرئيس والعمال كونهم أساس نجاح العمل الإداري .

### **3 - أهداف التمكين الإداري:**

-لقد أصبح من الضروري، في ضوء التغيرات والتحديات الحاصلة في مختلف المنظمات ظهرت الاهتمام بالتمكين الإداري، بالنظر إلى لأهداف التي يسعى على تحقيقها ومنها ما يلي :

- 1- زيادة إقبال العاملين على التدريب والتعلم ومن ثم الرفع من قدراتهم الابتكارية والإبداعية .
- 2 – تركيز للإدارة العليا على القضايا والإستراتيجية وعدم انشغالها بالأمور اليومية <sup>1</sup>.
- 3 – زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم وتقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين .
- 4 – تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف التشغيل وزيادة النفوذ الفعال لفرق العمل .
- 5 – دعم التطور المتواصل العمليات والمنتجات والخدمات .
- 6 –يساهم في تحقيق إنجاز الأعمال بصورة أكثر فعالية من خلال استخدام أفضل جوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية .
- 7 – يسهم تمكين العاملين بتعويض الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المترتبة بالعمل .
- 8 – يعد التمكين الإستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة والفعالية المتزايدة .
- 9 – يهدف التمكين الإداري إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج المرتفع.
- 10 – يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل المخاطر .
- 11 – إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة للإنجاز الأعمال ومحاسبتهم

### **4 - أسباب التمكين الإداري :**

- يلقي التمكين الإداري في الوقت الحالي القبول من قبل العاملين المرؤوسين نظرا لأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمؤسسة لذا اتجهت المؤسسة إلى تبني التمكين لعدة أسباب نذكر منها :

<sup>1</sup> -تلخو خسعيدة ،علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي ،مجلة ابعاد الاقتصادية ،العدد 4 ، 2014 .

- يساعد التمكين الإداري العليا للمؤسسة على التركيز على القضايا الكبرى وعدم الانشغال بالأمر الروتينية .
- الحاجة لاستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة .
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- تغيير الفلسفة الهيكلية للمؤسسات ،من أسلوب العمل الفردي إلى فرق العمل،ومن القرار الفردي إلى القرار الجماعي ومن المركزية إلى اللامركزية .
- إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مما يعزز ،إمكانية اعتماد وتبني التمكين .
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق<sup>1</sup> .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- إعطاء الأفراد المسؤولية أكبر،إحساس أكثر بالإنجاز في عملهم .
- إطلاق قدرات الأفراد لإبداعية وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والانتماء<sup>2</sup> .
- الحد من تكاليف وسرعة اتخاذ القرارات .
- تغيير توقعات الأفراد العاملين .

## 5 - أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرقت إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة،الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى الى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح ،وفي دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد التي جاءت في دراسة كل من (المعاني ورشيدة)حيث كانت هذه الأبعاد متمثلة في :تفويض السلطة ،فرق العمل التدريب ،التحفيز ،الاتصال الفعال .

**1 - تفويض السلطة :** التفويض هو وسيلة التي تستخدم لنقل الصلاحية محددة لمستويات الدنيا في النظام ليضعوا أنفسهم في الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه ،ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب ،في التفويض يشمل تعيين المهام المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة

<sup>1</sup> -عطية حسين أفندي ،تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ،دار الناشر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003 .

<sup>2</sup> -رامي جمال اندراوس ،الإدارةذ بالثقة والتمكين ،دار النشر ،عالم الكتب الحديثة ،2008 ، ص 142 .

للممارسة في هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية الأداء وهو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون لمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس<sup>1</sup>.

**2 - فرق العمل :** فرق العمل في عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق ويعرف كذلك على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها<sup>2</sup>.

تستمد الفرق العمل أهميتها من المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع النقدية وتطوير أساليب لأداء والتخلص من العوائق التي تتخلل لنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على الصعيد النوع قبل الكم، كذا إن فرق العمل عملية فاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز .

ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل فيرى أن فريق العمل يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات<sup>1</sup>.

**3 - التدريب :** هو الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات و المعارف والخبرات اتجاه زيادة كفاءته الخالية والمستقبلية في المنظمة المعاصرة

اليوم تعد منظمة تعلم تتصف بالوجود والجهود المستمر من أجل تعليم مواردها البشرية وعلى نحو دائم أو أشياء جديدة وكيف يتم تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، وذلك بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع خدمات وتحقيق رضا مستخدميها، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة السبل التعليم من خلال التدريب والتجريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة<sup>2</sup>.

1- قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بديرية الصيانة لشركة سون طراك- بسكرة - مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، فرع تسيير المنظمات، 2015، ص 20

ويرتبط التدريب بالتمكين ، عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه ، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية نتائج قراراته وأعماله ، ومن بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل .

**4 – التحفيز:** من المعلوم للحوافز له دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه ، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم ، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له ، كما يتوقف تأثيرها في نجاح الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات . ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك القدرات العاملين ، لبذل مجهودات أكبر لتحقيق نتائج أفضل<sup>3</sup>.

**5 – الاتصال الفعال :** وهي العملية التي تهدف على نقل المعارف والمعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ تنفذ القرارات وهي عملية فهم ، المعلومات وتميرها من شخص على آخر فالإتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات ، وهذا ما يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعال بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداءه.

#### الجدول -1- أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين :

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	ECCLES	القوة , الموارد , الحرية
1996	MALK ;LARRY & HAROLD	الثقافة التنظيمية
1996	BROWN	الجودة , الموارد , التفويض

فريق العمل, المشاركة بالمعلومات, الهيكل	IVANCEVICH	1997
المشاركة بالمعرفة والمعلومات, مكافآت, الأداء	COOK ET AL...	1997
حرية التصرف, المشاركة, المكافآت, المعرفة	RAFIQ & AHMED	1998
القوة, الثقافة, القيادة, الهيكل	APPELBAUM ET AL .....	1999
المعلومات, المهارات والمعرفة, القوة, المكافآت	Daft	2001
المشاركة, الالتزام, الاندماج, تخفيض المستويات الإدارية	Mullins	2005
الحرية والاستقلالية, المشاركة بالمعلومات, التدريب, السلطة والقوة, دعم الإدارة	Halvarson	2005
تصميم الوظائف, المشاركة بالقوة, المشاركة بالمعرفة, المشاركة بالمكافآت	CHellaadurai	2006
المشاركة بالمعلومات, خلق الاستقلالية, فرق العمل	Keiner and kinicki	2007
المعلومات, المعرفة, القوة, المكافآت	الياسري ومحمد	2007
الثقة الإدارية, الأهداف والرؤية المستقبلية, فرق العمل, التدريب المستمر, تدعيم الذات	عبود وعباس	2007
المشاركة بالمعلومات, المكافآت, المعرفة, القوة	Gupta	2008
القيم, نشاطات القيادة, هيكل, الوظيفة, نظم المكافآت	Aswathappa	2008
التطوع, التدريب, الدافعية, المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة, التخصص, الموارد, والشخصية	Karzkoc&yilmaz	2008
المعرفة والمهارات, الاتصالات, الثقة والحوافز	Hasan	2010
تفويض السلطة, فرق العمل, التدريب, الاتصال الفاعل, التحفيز	راضي	2010

المصدر: إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني 2013 ادارة التمكين والاندماج, دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى.

## 6- مبادئ التمكين الإداري

يعتقد tomas stirr أن التمكين الإداري يتكون من سبعة المبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة

empouer حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل في <sup>1</sup>:

- 1 – **تعليم العاملين** : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لان التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها .
- 2 – **الدافعية** : على الإدارة أن تتخط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين بيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال البرامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا
- 3 – **وضوح الأهداف** : إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام الفلسفة ومهمة أهداف المؤسسة ،وموضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .
- 4 – **الرغبة في التغيير** : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ومالم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .
- 5 – **نكران الذات** : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة أو الفرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين .
- 7 – **الاحترام** : إن دعم الحياة لتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه ،ومالم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين ليسبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة الجهود التمكين الإداري .

## 7 - النظريات المفسرة للتمكين الإداري :

هناك العديد من النظريات الرادارية التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وأسهمت في بلورته ،ومن بين النظريات التي مست هذا الجانب مايلي :

### 1 – نظرية douglas mc gregarx&y :

لقد قدم douglas mc gregar إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته وخاصة كتابه

<sup>1</sup> -شائع بن سعد مبارك الق حطاني ,التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ,الدار الجزائرية للنشر والتوزيع 'الطبعة الاولى 2015.,القاهرة 'ص 21- 22

"الوجه الإنساني من المشروع" من خلال نظرية x & y افتراضات ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية x أن كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية فان المدير الذي يتبنى نظرية y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في المرؤوسية حب العمل والروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات والخلافات وحب التميز .

- ما يميز نظرية Mc Gregor أمر في غاية الأهمية وهو سلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين Seffhuhfihingprophecy أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم .

فالمديرون من أنصار نظرية x يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل . وهذا النوع من القادة يخلف الموظفين سلبين 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 واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديرهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون

في الممارسة أساليب مثل التمكين إن لا يشكوا بانتماء مرؤوسيهم لان ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك<sup>1</sup>.

## 2 - نظرية الشخصية البالغة لـ chesargyris :

وجه argyris انتقاداً شديداً للنظريات الكلاسيكية

البيروقراطية والإدارة العلمية من خلال كتابة المنظمة والشخصية لاعتقاده بان تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة ويرى ضرورة التعامل معه على انه إنسان ناضج يجب

منعه الصلاحيات وحق المشاركة، وتحمل المسؤولية، لذلك لا يرى أرقريس أن هذا النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤوليته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق

<sup>1</sup> - شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سابق، ص 29\_ 30

صلاحياتهم

**3 - نظرية الجودة الشاملة TQ :**

وهي تعزى إلى الجهود Edward Deming حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين

جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مداخلات الجودة، كما أن من أهم متطلبات مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة لكون المدير لا يستطيع وحدة تحقيق الجودة الشاملة ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة والمستمرة الموظف المتفاني والمنتمي لفكر الجودة، الذي يستوجب إعطائها لفرصة وتمكينه من الإبداع و

التميز وهو أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الإحصائي في تحليل أساليب وطرق أداء العمل، ومن أهم هذا الأسلوب ما يمل بإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والإجراءات المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات وتوفير نظام الحوافز يشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق .

**4 - نظرية النظم :**

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة وهذه النظرية الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا سيكون هذا العضو عبثاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

**5 - نظرية الحاجات :**

<sup>2</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 30- 31- 32

وتعرف أيضا سلم الحاجات لـ Maslow الذي يرى بان الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع، وهي الحاجات الضرورية الفيزيولوجية، والأمن، والحاجات الاجتماعية أهمها الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التقدير الشخصي، وتقدير الذات والحاجة إلى الأداء وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين . إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضل إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في الإدارة. تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزيز نظرية إثراء العمل كبيرا وهذا يتطلب الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم العمل، لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة .

### الشكل رقم (1) يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو



### 8 - معوقات التمكين الإداري:

- يمكن تصنيف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه التمكين الإداري إلى معوقات التنظيمية وإدارية، ومعوقات بشرية تتمثل فيما يلي :

- 1 - المعوقات التنظيمية والإدارية: وهي تلك المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات والأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين وجهود الثقافة التنظيمية والرتابة وجهود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين

ورداءة نظام الاتصال داخل المنظمة فوجود نظام سيء داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين وبالتالي عدم إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب للعاملين وقت الحاجة إليهم مما يعيق عملية التمكين .

**2- المعوقات البشرية :** وهي المعوقات التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين فيسر جميع المستويات التنظيمية اما للنقص في الموارد البشرية أو الضعف في تأهيلها أو الأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالشخص ،ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية ،كما يعد ضعف التدريب والتطوير الذاتي من أهم تلك المعوقات فبقاء الفرد جامدا ليس لديه الاستعداد لتطوير ذاته يجعله عنصر ( متقدما لا يواكب التغيير وبذلك يلقي اللوم لمشاركته في إعاقة مسيرة التمكين ،كما أن هناك الكثير من المعتقدات الخاطئة حول مفهوم التمكين التي تساهم بشكل كبير في تعثر تطبيق منهج التمكين من أبرزها الاعتقاد بان التمكين يمثل صالح المنظمة دائما والاعتقاد بان التمكين هو الحل السحري لحل مشكلاتهم ومن المعتقدات أيضا افتقاد القائد لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير ويفجر الطاقات الإبداعية لدى العاملين .

كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين وذلك من خلال تركيزه على نجاحه الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعي الذي يعتبر الأساس في نجاح التمكين الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد بن إبراهيم الاصقة ، 2010 ، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ،رسالة ماجستير ( غير منشورة ) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،ص 16 .

## خلاصة الفصل :

تم التعرف في هذا الفصل إلى أهم جزء في دراستنا وهو المتغير المستقل التمكين الإداري ،ومحاولة لمعرفة كل ما يدل عليها وما يخصها وما يخص بها ،ومن خلاله تم الكشف عن أسلوب التمكين الإداري ،وأهميتها وأبعاده وأهدافه فموله أهمية بالغة نظرا لثمحوور حول العنصر البشري الذي يعتبر من اعقد الموارد كما انه مفهوم متشعب ذو عدة أصول يحتاج إلى إلمام بجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج العاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم وبالتالي يمكن القول أن المنظمة والإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها أفاق التميز والتقديم واهم مفتاح لها هو التمكين الإداري .

## الفصل الثالث

# إبداع العاملين ( التنظيمي )

### تمهيد

- 1 - خصائص الإبداع التنظيمي .
- 2 - أهمية الإبداع التنظيمي .
- 3 - عناصر الإبداع التنظيمي .
- 4 - أنواع الإبداع التنظيمي .
- 5 - مستويات الإبداع التنظيمي .
- 6 - نظريات الإبداع التنظيمي .
- 7 - استراتيجيات الإبداع التنظيمي .
- 8\_ علاقة التمكين الإداري بالإبداع العاملين

### خلاصة الفصل

### تمهيد :

لقد غدا موضوع الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية ومن أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء ، فالإبداع له دور هام في بقاء المنظمة وتطورها ، حيث أن المنظمة التي لها تبعد ولا تتطور ولا تواكب الشارع الذي يحيط بها يصبح مصيرها التراجع والاضمحلال

،بل تكون عرضة للزوال ،فالإبداع يساعد المنظمات على المواكبة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة ،وبالتالي يحقق لها الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويقودها إلى التجديد والزيادة والبقاء والتميز في نفس الوقت .انطلاقا من أهمية لإبداع في المنظمة سأتعرض له في الدراسة وتسلط الضوء على أهم المواضيع والمحاور من أهمية و أنواع وعناصر ومستويات واستراتيجيات إلى جانب التعرض إلى النظريات والإبداع المنظمات .

**1- خصائص الإبداع التنظيمي:**

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بالمساهمات فيما يتعلق بتقديم الإبداع الأشخاص، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف

على مدى فوائدها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على المستوى الأفراد المجتمعات والمنظمات وهذه الخصائص تتمثل في :

- الإبداع ظاهرة فردية أو جماعية
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة .
- الإبداع يرتبه بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية .
- الإبداع يعني التمايز وهو الأتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم ،حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع .
- يجب أن يتميز الإبداع بمنفعة أو قيمة جديدة عما سبقه مثل درجات الإشباع و توفير الجهد والوقت و التكلفة.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا ،فقد يكون في صورة منتج ،أو خدمة أو فكرة .
- الإبداع كالشخصية مرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنمية
- الإبداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية .
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهها الإشباع احتياجات أو رغبات منفردات في الوقت الذي أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة .
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب .
- حيث يرى كل من 'كنج واندرسون ' بأن الإبداع أو العمل المبدع لا يكون كذلك أو يستحق هذه التسمية إلا إذا كانت تتوافر به مجموعة من الخصائص التالية :
- الإبداع لا بد أن يكون ملموسا على شكل منتج أو محسوس كعمليات وإجراءات داخل المنظمة .
- الإبداع لا بد أن يوجه لما فيه خير ومنفعة للمنظمة <sup>1</sup>.

1 فاطمة تندر، أثر التمكين على تحقيق الإبداع لإداري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي 2015-2014

-الإبداع صاحب تأثير عام وليس جزئي<sup>1</sup>.

-الإبداع هو إنتاج شيء جديد, سواء كان فكرة أو سلعة أو خدمة جديدة يمكن للمجتمع أن يستفيد منها ويستعملها .

## 2-أهمية الإبداع التنظيمي :

يعتبر الإبداع احد المقومات الأساسية في التغيير ،فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن الثورة المعلومات والانفجار و التكنولوجيا

وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد والتغير في قيم والمبادئ ،وحسن استغلال الموارد البشرية

والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث في مجال جديد للعمل،لذلك تبرز أهمية الإبداع التنظيمي<sup>1</sup> :

-حاجة المؤسسات الإنتاجية إلى زيادة قدرتها التنافسية ,وتقديم خدماتها بشكل أفضل .

-يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات ,وقابليتها للتكيف مع المتغيرات ,زيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة .

يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة .

-تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم .

-يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين .

-يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

-يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .

-يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ,وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة .

-يساعد الأفراد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير و عن إمكاناته الإبداعية .

## 3-عناصر الإبداع التنظيمي :

2- عبد الله حسن المسلم ,الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ,الطبعة الأولى ,دار المعترف للنشر والتوزيع ,سنة

2015 ص 19

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

#### 1 – الطلاقة : المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في

غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية<sup>1</sup>، وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالآتي : الطلاقة اللفظية أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي، والطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم وطلاقة الأشكال مثل :كون أقصى ماتستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام الدوائر المغلقة او الخطوط المتوازية .

#### 2 –الأصالة : المقصود بالأصالة و القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها احد

،أو بمعنى آخر انتاج ماهو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وهي أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع ،وأصالة الفكرة لا تعني أن بهمل الشخص الأفكار لمألوفة أو السابق الوصل إليها بل قد تساعده هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف .

#### 3 – المرونة : وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة و التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن

التصنيف العادي ،والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة ،وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة ،وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ،كما أنها تعني النظر إلى نوعين :المرونة التلقائية وتتضمن القدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة ا واصل واحد ، والمرونة التكتيفية وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدور النظر إلى حل المشكلة ويكون النظر إليه باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي.

#### 4 – الحساسية للمشكلات: الشخصية المبدع بتطبيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو

يعي الأخطاء ونواحي القصور ،ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة للأبعاد المشكلة وتحديدها تحديد دقيقا ، واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المخاطة أو الموضوع قيد الدراسة،ومن هنا يتضح إن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكل فهو يشعر بأشياء في بيئته ومحيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين ،وبالتالي تتكون لديه

<sup>1</sup> -شائع بن سعد مبارك القحطاني ,مرجع سابق ,ص67- 68- 69- 70

مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها.

**5\_ القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء فهمة للعلاقات بين

العناصر و امتلاكه القدرة الحصول على المعلومات و جمعها وتبويبها و تقويمها والاحتفاظ بها عند

الحاجة لها ، كما يمكنه أيضا إعادة التنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة .

ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو

مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عمليا<sup>2</sup>

**6\_ المخاطر:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الحديثة و البحث ، عن حلول

لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا للتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه .

الاستعداد لمواجهة المسؤولية المترتبة عن ذلك .

#### **4-أنواع الإبداع التنظيمي :**

لقد حدد ( Taylor ) خمسة أنواع من الإبداع هي :

1 – الإبداع التعبيري ، الإبداع الفني، الاختراع ، الإبداع المركب والاستحداث ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين<sup>1</sup> :

إبداع إداري وإبداع فني ، كما صنف بعض الباحثين الإبداع التنظيمي إلى خمسة أنواع :إبداع يرتبط

بالأهداف إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ،إبداع مرتبط بالمنتج أو الخدمة ،إبداع يرتبط بالعملية ،إبداع

يرتبط بخدمة المستفيدين وهناك من يقسم الإبداع من حيث درجة التنوع التغير إلى:

- الإبداع الجذري وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج وتسويق ، وإدارة إستراتيجية

بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل فهي مختلفة

جذريا عن تلك الموجودة في السوق ،ومن هنا فان الإبداع الجذري قادر على تغيير السوق أو الصناعة

الحالية واستبدالها بصناعة جديدة

- الإبداع الارتقائي : ويسمى أيضا الإبداع التحسيني أو التدريجي يعبر هذا عن التوصل إلى المنتج

الجديد جزئيا ،ومن خلال التحسينات المغيرة والكبيرة لتي يتم إدخالها على طريق الإنتاج والتسيير المتبعة

<sup>2</sup> –أسرير منور وكواشز هية ، الحوافز كأحدى الركائز الأساسية للإبداع الموظفين داخل المنظمات الحديثة ،الملتقى الدولي

حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة سعد دحلب ، البلدية 2011 .

<sup>1</sup>فريقة أسماء ، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي ،مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية ،العدد5\_ ديسمبر 2019

ص44\_45

والمنتجات الحالية التي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق .  
 \_الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي لأشياء مما يبسر للمبدع تحسينها وتعديلها ,ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة ,ويلاحظ إن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى innovation أو التجديد.

### 5-مستويات الإبداع التنظيمي:

بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري تكمل بعضها البعض ،وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي :

- 1 –**الإبداع على المستوى الفردي** : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وقد تحدد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها نذكر منها :  
 المعرفة ببذل الفرد وقتا كبير الاتفاق عمله ،الذكاء الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة ،فالإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه ،بل يميل إلى التفاعل ،وتبادل الآراء الآخرين .
- 2 –**الإبداع على مستوى الجماعات** : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم ،أو دائرة...أو لجنة ) فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ،وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي و الخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ،ولا شك فان التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ،هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما نوعا بالعوامل الآتية : الرؤية – المشاركة – الالتزام بالتميز(0- الأداء الجماعة – تماسك الجماعة – انسجام الجماعة – عمر الجماعة وحجمها .
- 3 –**الإبداع على مستوى المنظمات** : إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما باءت ضرورية لا غنى عنها إذا ما أرادت المنظمات البقاء والازدهار .  
 عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط التالية :  
 - ضرورة إدراك الإبداع انه يحتاج إل أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون على القيمة العلمية للنظريات الجيدة .  
 - على المنظمة إن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات

والمؤتمرات وضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلامة .

- لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل<sup>1</sup>

ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد مشكلات ذات حلول إبداعية التي تكون ذو طابع مميز يستحق البحث

ويرتبط بصورة علمية بتقدم العمل وازدهاره او بحياة العمال وتوازنهم واستوائهم النفسي والعضوي ولقيمي

وليست تلك المشكلات الروتينية التقليدية مثل التعامل مع المشكلات الهاتفية اليومية .

حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ضرورة ترويض الفكر وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة , بحيث يستطيع إن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها باحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

## 6-نظريات الإبداع التنظيمي:

يعد موضوع الإبداع التنظيمي من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين حيث

سعوا من خلال إسهاماتهم تفسير العملية الإبداعية وكان من نتائج هذا الاهتمام بروز العديد من

الاستراتيجيات والأساليب التي من الممكن أن تتبناها المنظمات في إطار سعيها على الإبداع ، وكل ما

سبق سيتم التطرق إليه في هذا العنصر من النظريات التي طرحت واستعرضت ملامح المنظمات هي<sup>1</sup>

1 - نظرية ( march Simon ) 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 خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء عدم الرخاء – بحث والوعي ثم

إبداع – حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية .

2 – نظرية ( Burnsstalaker ) وكان أول من أكد على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة

حالات مختلفة ، فمن خلال ماتوصلوا إليه من أن الهياكل أكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع

في المنظمات ، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات

سريعة التغير ، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

1 -فريقة أسماء ,مرجع سابق ص 45 46 -47

<sup>1</sup>-عبد الله المسلم ,مرجع سابق , ص 16 17 18

3 - نظرية ( wilson ) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير ، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي للتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام ( البيروقراطية ) وتنوع النظام الحفظ ، وكلها زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراكا لإبداع ، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما إن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة .

- نظرية ( Harrvry Mill ) قد استفاد مما قدمه كلا من ( March simon ) ( Burns ) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرب ( الآلة الحلول) فقد وصفو أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك

القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها ( أي كيفية استجابة المنظمة ) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل وإعادة التعريف بمعنى استلام المعلومات ذات التغذية عكسية حول الحل الأنسب ، إذا تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات التصدي لها سابقا وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات الغير روتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ، درجة التغيير التكنولوجي . فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها .

5 - نظرية ( Hang Aiken ) تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيها ، وفسرت الإبداع على انه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي : مرحلة التقييم - مرحلة الإعداد - مرحلة التطبيق

، أما العوامل المؤثرة في الإبداع في مختلفة وبالغة التعقيد وأهمها : زيادة التخصصات المهنية وتنوعها المركزية الرسمية - الإنتاج - الكفاءة والرضا عن العمل .

6 - نظرية ( ZaltmanOthers ) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولها مراحل جزئية ويعتبر على انه كرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني وصفو الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Hang Aiken إلا أنهم توسعوا ي شرح

المشكلة التنظيمية وأضاعوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع .

### 7- استراتيجيات الإبداع التنظيمي :

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

**1 – التطوير التنظيمي :** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة عليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات ،تشخيص المنظمة تدريب الحساسية – تطوير الفريق – واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد وهناك التركيز كبير ليس قط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة .إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات ،ويعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي منظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع وزيادة الوعي وصيانة أهداف عامة .

**2 – التخصص الوظيفي :** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات القيام بالنشاطات المتخصصة الترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشيلية ملائمة للمراحل المتخلفة من العملية الإبداعية ،مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط ،ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبية ولا تكون جذرية و يعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية لأكثر شيوعا من بين الاستراتيجيات الإبداع التنظيمي<sup>1</sup> .

**3 – الدورية :** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المضغوطة الذي يتم وق له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ المشروع المعين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل ي مشاريع أخرى .

<sup>1</sup> -خالد ذبية حسين أبو زيد (2010) اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين ي البنوك التجارية الأردنية ،رسالة ماجستير ،كلية إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،ص 47 .

**8- علاقة التمكين الإداري بالإبداع التنظيمي: (العاملين)**

يعد التمكين الإداري جزءاً من التغيير في عالم الإدارة, فهو يؤدي إلى تهذيب عمال المنظمة الذين يشركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء, كما يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة, فبناء مؤسسة وبناء مناخ تنظيمي فيه تجديد وإبداع تطوير مستمر يحتاج إلى مقوم أساسي ألا هو الإنسان, حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع والتفوق لا تأتي من التكنولوجيا أو الآلة أو التكنولوجيا, ويبنى ويؤسس البني التحتية في المؤسسة, وبالتالي فلا بد من الاهتمام بالعنصر البشري وتمكينه من أداء مهام بطرق غير مألوفة, وتشجيعه على ذلك. كما يقول توم بيترز ووترمان بأن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر, وأن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح في هذا السياق, ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعاً من العقلانية في التفكير لأنها تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة. كذلك فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن التمكين الإداري عامل مهم يسهم بدور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري وتشجيعه, حيث يشير brown إلى أن من مزايا التمكين أنه يساعد على إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة. كما يشير Greasley et al إلى أن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم, وينمي القدرات الفكرية والذهنية.

بينما يوضح الكبيسي 2004 أن التمكين في المنظمات المتعلمة يسهم في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع ويتفق معه كل من الدوري' وصالح' في أن التمكين الإداري يعد أساسياً لمنظمات التعلم لأنه يطلق العنان وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم ويعطيهم حرية التصرف.

ويقترح Davenport ' أن المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء وأن تكافئهم وتشجعهم على ذلك, ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطي الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرص للتمكين, وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ. ومن خلال استعراض السابق الآراء الكتاب والباحثين حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري, فإن الباحث يرى أنه لا يمكننا إلى الإبداع الإداري في أي منظمة بمعزل عن الأسلوب الإداري المتبع فيها فإذا كانت المنظمة تطبق أسلوب إداري حديث كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو

إدارة الجودة الشاملة أو التمكين فإنه يمكننا لقول بأن المناخ الإداري في تلك المنظمة يشجع على الإبداع ويهيئ الفرصة للمبدعين الإظهار ما لديهم من أفكار إبداعية قد تؤدي بدورها إلى تطوير أساليب العمل أو التقليل من التكلفة والهدر أو الإتيان بمنتج جديد. وهذا الإبداع لن يتحقق إلا عند توافر عدد من العوامل المساعدة على تحقيقه مثل :

-الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .

-الأمن والاستقرار الوظيفي ,الذي يجعل العامل والتعامل منطلق التفكير في تطوير وابتكار طرق وأساليب

غير تقليدية الأداء العمل.

-ثقافة تنظيمية تقوم على تقدير واحترام العاملين .

-نظام عادل لتقييم أداء مرتبط بنظام التحفيز عادل ومجزي.

-العلم والمعرفة والمهارة والرغبة في تحمل المسؤولية .

هذه العوامل هي عوامل مشتركة بين تمكين العاملين والإبداع ,وعدم توافر أي منها يعد معوق يعيق كل منهما ,وبالتالي يلاحظ أن هناك ارتباط وثيق وعلاقة طردية بين هذين الموضوعين ,وهذا ما يعزز العلاقة بين التمكين والإبداع بمعنى 'كلما زاد التمكين زاد الإبداع' كما يمكن القول بأن هذه العلاقة هي علاقة طردية في اتجاه واحد ,تبدأ من التمكين وتنتهي من الإبداع,<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-شائع القحطاني ,مرجع سابق ص 99-103

**خلاصة الفصل:**

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إطار النظري للإبداع التنظيمي من خلاله معرفة أهميته وعناصره وأنواعه

ومقوماته ومستوياته، وتحدثنا أيضا عن النظريات الإبداع التنظيمي قبل التأكد من وجودها ميدانيا إضافة إلى استراتيجيات التعامل مع الإبداع فقد أدرك الكثير من المجتمعات ما يترتب عن الإبداع من نتائج ايجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام هي تحرص كثيرا على تقديم مفهوم والبحوث فيه سواء أكان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية الأفراد لحل المشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها وكذلك تشجيعهم على الإبداع وممارسة نشاطهم والتجديد وتعزيز سبل المشاركة والتطور والتقدم في مختلف الجوانب الإدارية .

# الفصل الرابع :

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

### تمهيد

1 – مجالات الدراسة الميدانية

أ – المجال الجغرافي المكاني

ب – المجال الزماني

ت – المجال البشري

2 – عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

3 – منهج الدراسة .

4 – أدوات جمع البيانات

5-صدق وثبات الأداة الاستبيان

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

### خلاصة الفصل

### تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة حول التمكين الإداري والإبداع التنظيمي والدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحقيق الإبداع التنظيمي وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الحقيقي وذلك على مستوى مؤسسة دار بلدية ولاية بسكرة ولقيام بهذه

الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها وهي كالتالي :

- جمع التقارير المتعلقة بمحاور الدراسة .
- إجراء استبيان للأفراد العاملين في البلدية حول موضوع الدراسة
- وتم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة عناصر ، الأولى تتضمن مجالات الدراسة الميدانية والثاني عينة الدراسة أما الثالث منهج الدراسة ،أما الرابع أدوات جمع البيانات والخامس الأساليب الإحصائية المستخدمة .

## 1-مجالات الدراسة الميدانية :

أ – المجال المكاني :أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة دار بلدية ولاية بسكرة الواقعة في حي الواد ،فقمنا بتطبيق دراستنا في 7 مديريات بمقر البلدية .

### تقديم بلدية بسكرة :

#### 1- النشأة:

أنشئت بلدية بسكرة في عهد الاستعمار بمقتضى المرسوم 1887/05/22 ووسع إقليمها بالمرسوم المؤرخ في 1889/08/02 م ، ثم ألحقت بإقليم تقرت بواسطة المرسوم المؤرخ في 1905/12/12م، ثم عينت كبلدية مختلطة بالمرسوم المؤرخ في 1933/04/26 ثم ألغيت مثلها مثل باقي البلديات المختلطة في الجزائر سنة 1957 ،حيث عينت قبل ذلك كدائرة تابعة لولاية باتنة بالمرسوم رقم 56-641 في 1956/06/28 المتضمن إنشاء ولاية باتنة ، و بالتالي فإن نشأة بلدية بسكرة كانت سنة 1887.

2- بلدية بسكرة جغرافيا: تقع بلدية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية للجزائر ، يحدها من شمال بلدية البرانس و بلدية لوطيا ، و من الجنوب بلدية أوماش ، ومن الشرق بلدية شتمه و سيدي عقبة ، و من الغرب بلدية الحاجب و طولقة تبلغ مساحتها 127.7 كم<sup>2</sup>

#### -تعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

دار البلدية : هي مؤسسة دستورية ، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ) و هي جماعة إقليمية لامركزية و هي خلية أساسية في تنظيم البلاد و هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.<sup>1</sup>

البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ، و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواكن في تسيير الشؤون العمومية و تمثل جوهر الديمقراطية المحلية و الديمقراطية التشاركية.<sup>2</sup> البلدية هي نقطة التنمية المحلية و الاجتماعية و الثقافية ، و تعمل على إشباع حاجيات المواطنين و تحسين شروط معيشتهم، و بغية توفير الموارد المالية الضرورية لممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي حولها لها القانون

#### -الخريطة التنظيمية لأقسام دار بلدية بسكرة:

➤ بدراسة المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال ، تبين لنا أن الهيكل التنظيمي في البلديات التي يقطنها أكثر من 15000 نسمة يتكون من 7 مستويات هي : المجلس الشعبي البلدي ، الأمين العام ، رئيس القسم المدير ، رئيس المصلحة ، رئيس المكتب ، رئيس الفرع . و هذا ما جسده القرار البلدي رقم 283 المؤرخ في 24/04/2011 المتضمن تعديل الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة ، والذي قسم بلدية بسكرة إلى 3 أقسام هي 7 مديريات تمثلت في :

➤ قسم الإدارة و المالية و الوسائل و يتكون من ثلاثة :

\*مديرية المالية و الممتلكات.

\*مديرية الوسائل العامة.

\*مديرية تسيير الموارد البشرية.

➤ قسم التعمير و البيئة: يتكون من مديريتين هما:

\*مديرية البيئة.

\*مديرية التعمير.

➤ قسم التنظيم و الشؤون العامة: يتكون من مديريتين هما:

1- موناوغرافيا ولاية بسكرة 2016 ص 9 , 10 , 12 , 19 , 21 , 23 .

2- المادة (1) من قانون البلدية لسنة 1967

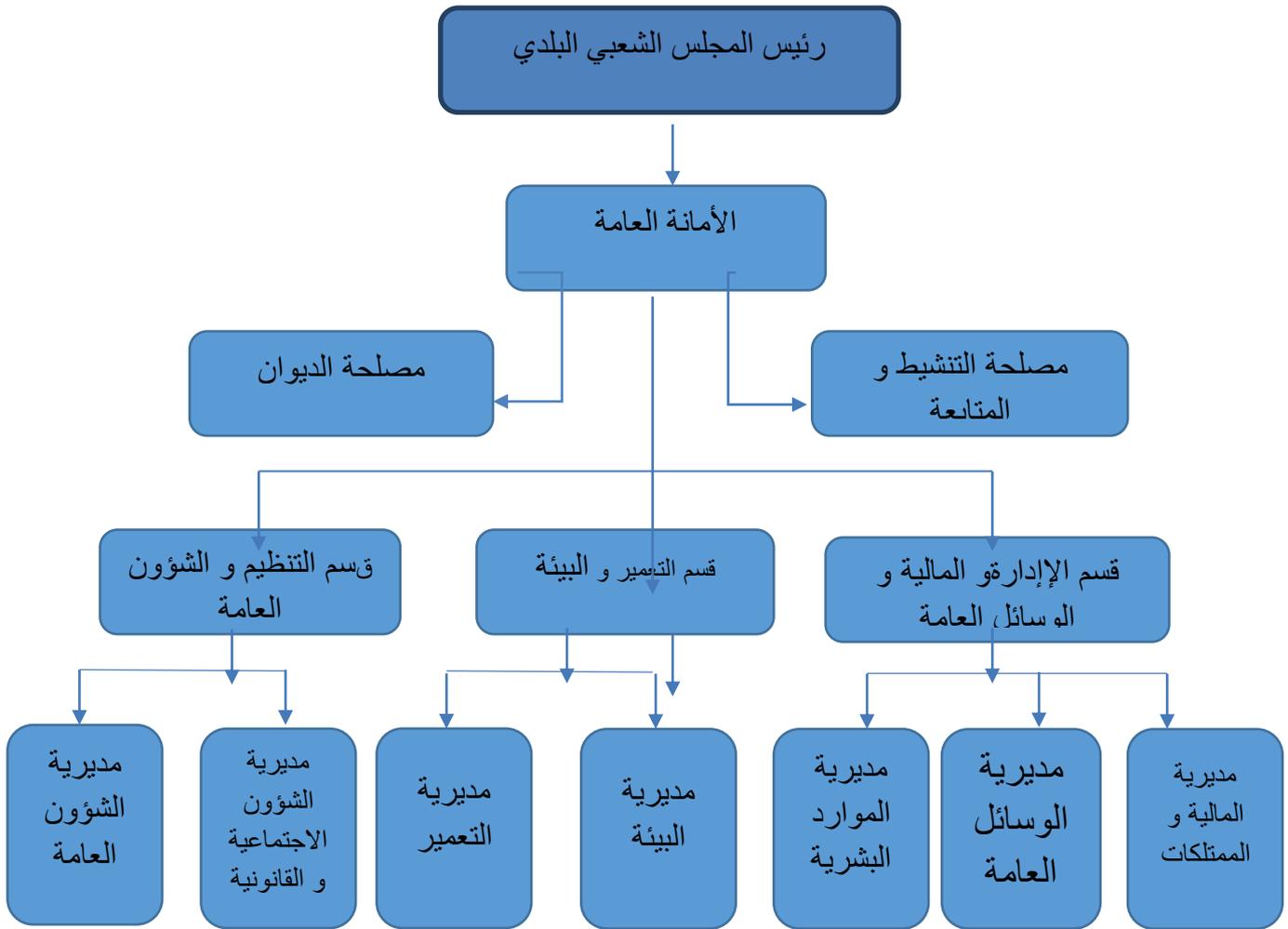
3- المادة (2) من القانون رقم 90-08 المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بالبلدية

\*مديرية الشؤون الاجتماعية و القانونية.<sup>1</sup>

\*مديرية الشؤون العامة.

-و قد تم اختيار مديريات السابقة الذكر كميدان لإجراء الدراسة.

الشكل رقم - 2- يمثل الهيكل التنظيمي لي أقسام دار البلدية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الهيكل التنظيمي الملحق رقم 2\*

ب - المجال الزمني: انطلقت دراستنا في أواخر شهر أبريل 2021م بعدما وافقت اللجنة التقنية على موضوع دراستنا، حيث انطلقت الدراسة المنهجية و النظرية في أواخر شهر جانفي من ذات السنة و تم الشروع في الدراسة التطبيقية (الميدانية) في بداية شهر ماي إلى غاية آخر الشهر ، و بالموازاة تواصلت الدراسة النظرية حتى نتعمق في فهم التمكين الإداري و إبداع العاملين و نبحت عن مدى وجودهم في الجانب الميداني ، و بذلك تكون نتائج هذه الدراسة مرتبطة بتلك الفترة.

<sup>1</sup> -المادة (1)، (2)، (6) من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 02/07/2011 المتعلق بالبلدية

ج - المجال البشري : تمثل المجال البشري للدراسة في مجموع العاملين بمديريات دار بلدية بسكرة والذين

بلغ عددهم 112 عامل كل منهم موزع على مديرية ويشغل منصب معين وهم على التوالي مصلحة الشؤون مصلحة الميزانية ،مصلحة المالية ،مصلحة الديوان .الاجتماعية مصلحة المناهج .

## 2-عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

في هذا العنصر سنتطرق إلى تحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة :

- نظرا لأهمية الموضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التنظيم ،من اجل الحصول على نتائج أكثر تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة ،التي نرى فيها متطلبات البحث ،يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب الاهتمام عليهم في الدراسة المتعلقة بعلاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين وقد تم تحديد إطار المجتمع الدراسي بمديريات دار البلدية بسكرة ،ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة طبقية.

اعتمد في هذه الدراسة على اختيار نسبة 60% من المجتمع الكلي ،بالاستعانة بطريقة التوزيع المتساوية لاختيار مفردات كل طبقة.

### -تقدير حجم العينة :

بما أن المجتمع الإحصائي للبحث و البالغ عدده 112 عامل ينقسم إلى 7 طبقات متباينة الحجم حيث نجد: 17 عامل بمديرية البيئة ، 18 عامل بمديرية التعمير ،19 عامل بمديرية المالية و الممتلكات ، 16 عامل بمديرية الوسائل العامة ، 13 عامل بمديرية تسيير الموارد البشرية ، 15 عامل بمديرية الشؤون الاجتماعية و القانونية ، 14 عامل بمديرية الشؤون العامة.

- فقد تم حساب العينة كما يلي :

• حجم العينة الكلي:

112 — 100%

س ← 60%

$$س = \frac{60 \times 112}{100} = 67.2 \sim 67 \text{ عامل}$$

• حجم العينة في كل طبقة :

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

$$\text{عينة مديرية البيئة} = 112 / (67 \times 17) = 10.16 \sim 10 \text{ عامل}$$

$$\text{عينة مديرية التعمير} = 11 \text{ عامل.}$$

$$\text{عينة المديرية المالية و الممتلكات} = 11 \text{ عامل.}$$

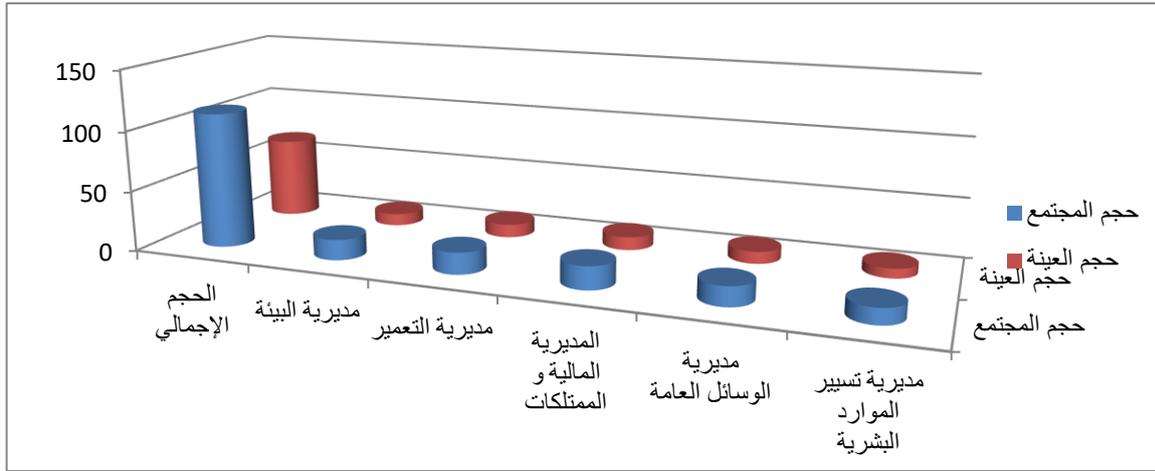
$$\text{عينة مديرية الوسائل العامة} = 10 \text{ عامل.}$$

$$\text{عينة مديرية تسيير الموارد البشرية} = 8 \text{ عامل.}$$

$$\text{عينة مديرية الشؤون الاجتماعية} = 9 \text{ عامل.}$$

$$\text{عينة مديرية الشؤون العامة} = 8 \text{ عامل}$$

الشكل رقم 3- يمثل أعمدة بيانية تبين حجم المجتمع والعينة



المصدر: إعداد الطالبة من مخرجات برنامج Word 2007

### 3- المنهج المستخدم في الدراسة :

يمر البحث العلمي بمجموعة من الخطوات ,ومن بين هذه الخطوات اختيار المنهج المناسب حيث يعتبر المنهج الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى حقائق علمية عن مشكلة الدراسة ,وباعتبار الدراسة الحالية تدرج ضمن الدراسات الوصفية فقد فرضت طبيعة الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره من أكثر المناهج استخداما في مجال البحوث التربوية والاجتماعية .

- المنهج الوصفي : هو الطريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية ،حيث يقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة وتحليل البيانات واستخراج الاستنتاجات ،ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين ،وهو أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم<sup>1</sup> .

ولقد تم استخدامه لللائمة مع دراسة ومع خصائص موضوع دراستنا ،حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا وذلك لتشخيص ومعرفة علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين ومن أجل الوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره .

- ولقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقا للخطوات التالية :

1- تحديد مشكلة الدراسة التي تمكن في التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين ،وصياغة تساؤلات الدراسة .

2- تحديد مجتمع الدراسة المتمثلة في عمال مديريات دار بلدية بسكرة

3- تحديد أدوات جمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة والتي بها يمكن جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص موضوع الدراسة .ولقد تم اختيار كل من الاستبيان وذلك بغرض وصف الظاهرة وتحليلها .

4- ثم بعد ذلك تم عرض البيانات وتحليلها وترجمتها في شكل نتائج وتفسيرها والخروج باستنتاجات .

#### 4-أدوات جمع البيانات :

##### 1 – الاستمارة :

من الوسائل أو الأدوات الأكثر استعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة هي الاستمارة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها انسب الأدوات في مثل هذه المواضيع .

- والاستمارة أو الاستبيان هي عبارة عن كشف أو وسيلة تتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع
- الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي ،ومن مجموع

<sup>1</sup>-بلقاسم سلاطونية ،حساني الجيلاني ،منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للطباعة ،عين مليلة ،الجزائر ،دط ، 2004 ، ص168 .

الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نريد جمعها.<sup>1</sup>

وقد تم تصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ،وبعد الدراسة الاستطلاعية

الميدانية فقد تكونت هذه الاستمارة من 24 سؤال وأربعة محاور كانت على النحو التالي :

**الشق الأول :** البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين .

**الشق الثاني :** مكون من 3 محاور قسمت على ثلاث أبعاد المكملة للدراسة وكانت كالتالي :

- علاقة التدريب بإبداع العاملين : ويحتوي على 6 أسئلة يؤخذ من الرقم 1 إلى 6

- علاقة فرق العمل بإبداع العاملين : تحتوي على 6 أسئلة يؤخذ من الرقم 7 إلى 12 .

علاقة تفويض السلطة بإبداع العاملين :تحتوي على 6 أسئلة يؤخذ من الرقم 13 إلى 18 .

**2 – المصادر الثانوية لجمع البيانات:** تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة على المصادر

البيانات الثانوية ،والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة والمقالات والمجالات التي لها

علاقة بموضوع البحث والأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ،والبحث والمطالعة في

مواقع الانترنت المختلفة .

## 6-صدق وثبات أداة الاستبيان:

### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبيان لكل من متغير الدراسة للوصول

● إلى الصدق الظاهري , على مجموعة من أساتذة شعبة علم الاجتماع بقسم العلوم الاجتماعية

● بجامعة محمد خيضر بسكرة للأخذ بملاحظتهم ومقترحاتهم في :

● مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة .

● مدى ملائمة العبارات مع المحاور

● سلامة الصياغة العبارات وتوافقها مع الموضوعية ومع التخصص .

● مدى موضوعية أبعاد المتغيرات .

- ولقد تم الأخذ بجميع المقترحات و أحكامهم فعدلت بعض البنود وحذفت بعض العبارات وتغيير

صياغة العبارات وتعويضها بما يخدم الدراسة .

<sup>1</sup> عبد الحميد المجيد البلداوي ،البحث العلمي والتحليل الإحصائي ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان، 2007 ،ص20 .

- و بناءا على ملاحظات المشرف و بعض الأساتذة تم إجراء التعديلات الأزمة و إعادة صياغتها  
حتناستقرتالاستمارة بصورتها النهائية (الملحق رقم.02 )  
-وهذه العبارات هي : (1-2-4) من المحور الأول .  
-والعبارات (7-8-9-12) من المحور الثاني.  
-ثبات الأداة :

لتحقق من ثبات استبيان الدراسة تم الاعتماد على طريقة معامل الفا كرو نباخ , ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل spss , ويقصد بهذا المعامل درجة ثبات إجابات المبحوثين في حالة تكرار توزيع الاستبيانات عليهم من خلال الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم-2- يوضح قيمة معامل إلفا كرومباخ للعبارات ككل

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
18	0.831

- تبين من الجدول أن معامل الثبات أسئلة الاستبيان باستخدام الفا كرو نباخ تراوحت با 0.831  
- ومما يدل على أن المقياس يتم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات .  
- مما سبق يتضح أن استبيان التمكين أبعاد التمكين الإداري وعلاقتها بإبداع العاملين يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات , مما تعزز النتائج التي سيتم الحصول عليها من البيانات التي يتم جمعها للوصول إلى نتائج الدراسة .

### 5 – الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- يستخدم الباحثون في دراستهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية ، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها في هذا المبحث :  
- التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في الدراسة ( الجنس ، الفئات العمرية ، والمستوى العلمي ، وسنوات الخبرة ، الوظيفة ) .

- **المتوسطات الحسابية** : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم انه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محاور الاستبيان حسب أعلى متوسط حسابي .

- **الانحراف المعياري** : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها كما انه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل .

- **معامل الثبات**: Alpha Cronbagh لقياس قوة العالقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين 0) .( و 1) ، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، و بالتالي صالحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6 .

- **معامل الصدق**: الذي هو الجذر لتربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbagh و يشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

- **معامل الارتباط وبيرسون** : لقياس نوع والدرجة العالقة بين متغيرات الدراسة بينما عندما تقترب إلى الصفر فإن ذلك يدل علة ارتباط طردي ضعيف , إما إذا كانت قيمة سلبية تقترب من -1 دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون قريبة إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف , إما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين متغيري الدراسة .

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، والتي تمثلت في تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا حدود الدراسة ( المجال المكاني والجغرافي والزمني والبشري) وكذا الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي والتحليل، ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة ومختلف الأدوات التي تتطرق لها لجمع البيانات وتحليلها من اجل الحصول على نتائج تتميز بالدقة والوضوح والمصدقية بغرض خدمة الدراسة .

## الفصل الخامس

# عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

### تمهيد

1- خصائص مجتمع الدراسة وتحليلها

2- عرض وتحليل بيانات الأسئلة

أ- تحليل بيانات السؤال الأول

ب- تحليل بيانات السؤال الثاني

ج- تحليل البيانات السؤال الثالث

3- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الأسئلة

4- النتائج العامة للدراسة

خلاصة

### تمهيد :

تعتبر عملية تحليل نتائج الاستبيان أو عملية تفرغ البيانات هي إحدى أهم الخطوات في الدراسات التطبيقية , نتائجها تجل الدراسة أقرب من الواقع , فتعطيها قيمة علمية عالية , أساس لجل النتائج الدراسة والمقترحات الممكنة , والتي تهدف إلى إسقاط النظري الذي تم التطرق عليه في الجانب الميداني , وفي

المتوصل إليها وفي الخير سنطرق إلى ,النتائج هذا الفصل سنعرض تحليل خصائص العينة أهم الاقتراحات والتوصيات المقترحة للدراسة .

### 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة :

إن عرض البيانات المفرغة من الاستبيانات في جداول تكرارية ,تعد من أساسيات التحليل العلمي لأي بحث علمي ,من أجل تفصيل أكثر ودقة في النتائج التي تساعد الباحث على التحليل وتعليل وتمثلت في دوائر النسبية .

#### -أ-خصائص مجتمع الدراسة :

إن عرض البيانات الشخصية لمجتمع البحث ,يفترض فيه توجيه عملية التحليل والتفسير بطريقة غير مباشرة خصوصا ,إذا تجنب طرحها في العقدة .

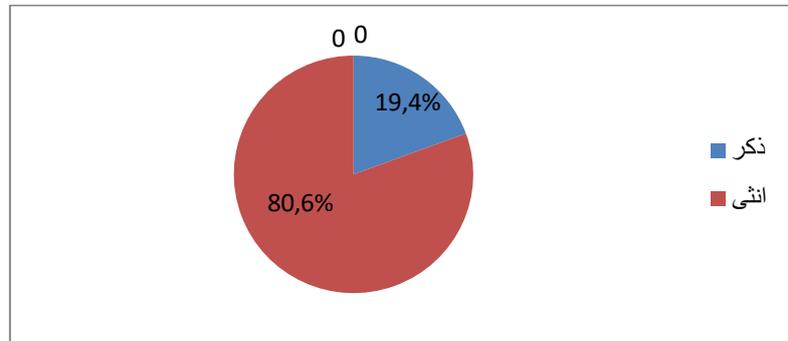
#### (1 عرض نتائج البيانات الشخصية:

#### الجدول -3- أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	تكرار	% نسبة
-------	-------	--------

ذكر	13	1 % 4,9
أنثى	45	8 % 6,0
المجموع	76	100 %

الشكل -4- يمثل دائرة نسبية حسب الجنس



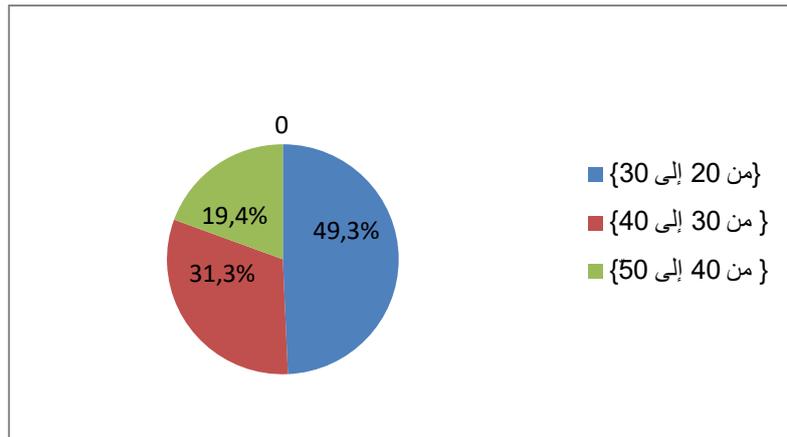
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم -1- يتضح أن معظم أفراد العينة هم الإناث بنسبة 80.6% وهذا يرجع إلى نوع وطبيعة النشاط في المؤسسة بينما كانت نسبة الذكور 19.4% وهذا ملاحظناه على مستوى البلدية بمختلف مديريتها أن نسبة الإناث الموظفات أكثر من نسبة الذكور، ولعل ذلك يرتبط أيضا بتوجه الإناث للإدارات في الجزائر وقبولهن بشكل ملحوظ أكثر من الذكور وذلك يعود لعدة اعتبارات وهذا يعني أنهم يتصفون بروح المسؤولية إدارية المبادرة سعيا منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن الطبيعي وجود الرجال هناك يكون أكثر من النساء لطبيعة صعوبة العمل، وإن كانت طبيعته إدارية فإن الرجال أكثر تحمل للمسؤولية وللاتخاذ مختلف القرارات الحاسمة وفي الوقت المناسب.

الجدول رقم-4- أفراد العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة %
{من 20 إلى 30}	33	3,49%
{من 30 إلى 40}	21	3,1% 3
{من 40 إلى 50}	13	4,9% 1
المجموع	67	100%

الشكل رقم-5- يمثل دائرة نسبية حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

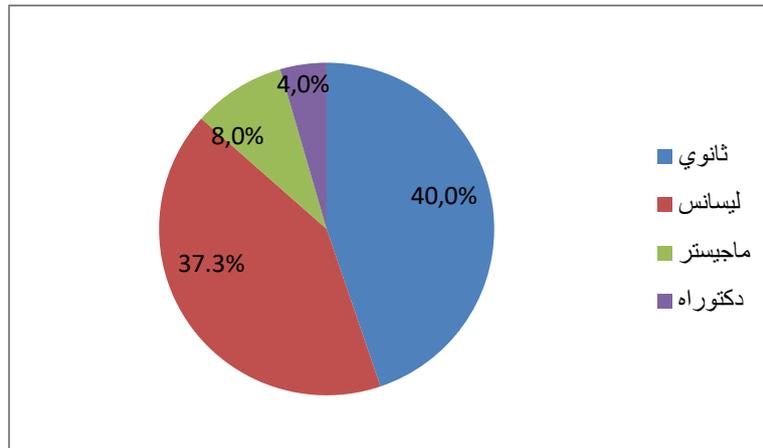
-من خلال الجدول رقم-3- يتضح أن أفراد العينة متوزعون على الفئات الثلاثة حيث كانت الفئة الأولى من (20 – 30) بنسبة 49.3% أما الفئة الثانية من (30 - 40) بنسبة 31.3% وبعدها تأتي الفئة الثالثة وهي الأخيرة من (40 - 50) بنسبة 19.4%.

وهذا ما يتضح أن غالبية أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 20-30 وهذا يدل على أهمية هذه المرحلة لاتسام أفرادها بالعطاء والجدية والقدرة على التطوير والقيام بالأدوار والمهام الموكلة لهم، فالإدارة تسعى إلى توظيف فئة الشباب مع عد التخلي على موظفيها القدماء، وهذا ما يتماشى مع سياسة الدول للقضاء على البطالة، والاستعانة بالكفاءات الشبابية، لأن الرهانات الإدارية والتكنولوجية تقع على عاتق هذه الفئة المثقفة والتمكنة من الشغل والتي تعتبرهم المؤسسة كطاقة حيوية تسير المؤسسة بنشاط وفعالية، وهذا يعني أنه يوجد تشارك عمري في الإدارة بين الشباب والكهول في المسؤولية وتقلد المناصب المهمة وهذا ما يمكنه أن يشير إلى المشاركة في اتخاذ القرار لا تقتصر على ذوي السن الكبيرة أو الخبرة والمناصب.

الجدول رقم -5- أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	تكرار	% نسبة
ثانوي	30	40,0 %
ليسانس	28	37,3 %
ماجستير	6	8,0 %
دكتوراه	3	4,0 %
المجموع	67	100 %

الشكل رقم-6- يمثل الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة من مخرجات SPSS

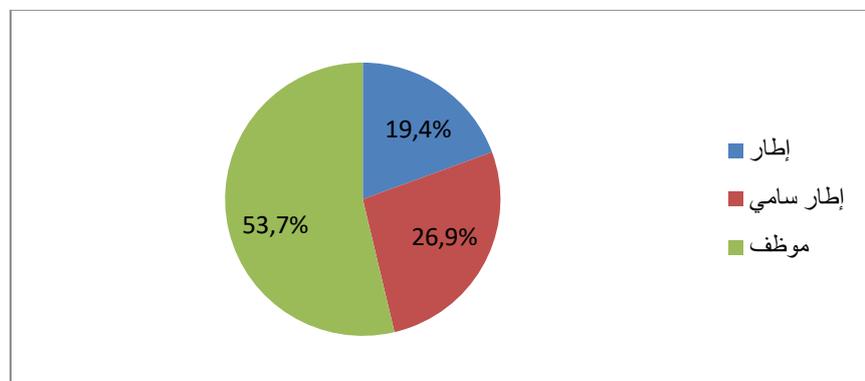
-من خلال الجدول رقم 4- نلاحظ أن المؤسسة توظف المستوى الثانوي بالنسبة أكبر حيث بلغت نسبه 40.4%بعدها يليها مستوى ليسانس بنسبة 37.3% بينما كان المستوى ماجستير ودكتوراه بنسبة 8.0% و4.0% , وهي أقل نسبة .

وهذا ما يتضح أن أفراد العينة حاصلين على مؤهلات علمية مناسبة ,مما يعزز من ثقة الباحث في آرائهم ومقترحاتهم وأنهم الفئة الأجدر لتبني التمكين ودعمه ابتكار طرق جديدة لتحقيق الإبداع في المؤسسة التي يعملون فيها يثبت وجود مسؤولين إداريين ذات مستويات علمية لا بأس بها والذي يسمح بوجود ثقافة الحوار المدعمة لفاعلية فرق العمل والمشاركة .

الجدول رقم 6- أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية :

الفئة الوظيفية	تكرار	%نسبة
إطار	13	19,4%
إطار سامي	18	26,9%
موظف	36	53,7%
المجموع	67	100%

الشكل رقم 7- يمثل دائرة نسبية حسب الفئة الوظيفية



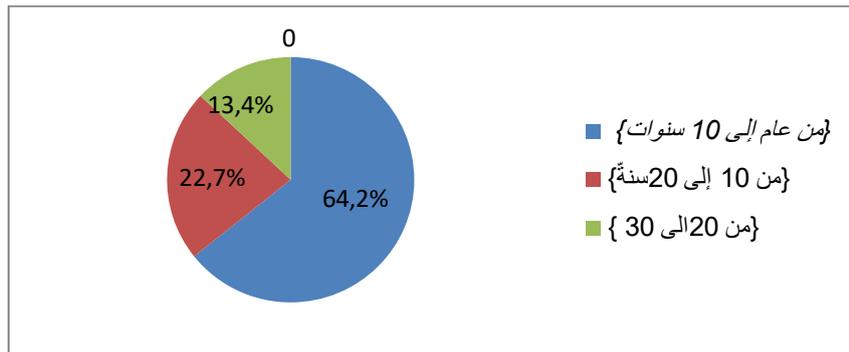
المصدر: من اعداد الطالبة من مخرجات SPSS

من الجدول رقم -5- نلاحظ أن فئة الموظفين داخل المؤسسة تحتل أعلى مرتبة بنسبة 53,7 %  
وبعدها تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 26,9% وتأتي نسبة الإطار با 19,4%  
وهذا راجع إلى تقديم الخدمات ذات الجودة وفي أقل وقت وجهد ممكن وحسب كل عامل وما يناسب  
تخصصه , وكذلك راجع إلى اختلاف طرق التوظيف والتعيين في الإدارة وإلى البيروقراطية الشديدة .

**الجدول رقم -7- أفراد العينة حسب سنوات العمل :**

سنوات العمل	تكرار	% نسبة
{من عام إلى 10 سنوات}	43	64,2 %
{من 10 إلى 20 سنة}	15	22,7 %
{من 20 إلى 30}	9	13,4 %
<b>المجموع</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

**الشكل رقم -8- يمثل دائرة نسبية حسب سنوات العمل**



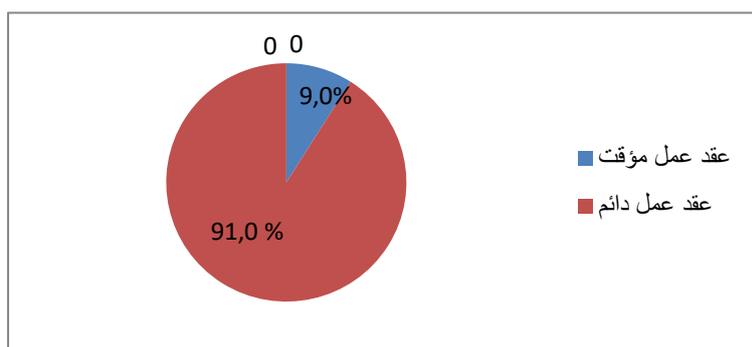
**المصدر: من اعداد الطالبة من مخرجات SPSS**

أن أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم أكثر من عام و 10 سنوات بنسبة يوضح من الجدول رقم 6  
64.2% وهي أعلى نسبة أما من 10 سنوات إلى 20 سنة فكانت نسبتهم 22.7% , وأما من 20 سنة  
إلى 30 سنة كانت نسبتهم أقل داخل المؤسسة 13.4% , وهذا ما يبين أن العاملين في المديریات هم  
بين التخصص والمعرفة السابقة في النظام الإداري , وهم ممن يشكلون مصدر الخبرة والدراية بشؤون  
العمل داخل المؤسسة وهو مؤشر إيجابي يضاف إلى رصيدها

**الجدول رقم-8- أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل**

طبيعة العقد عند العمل	تكرار	% نسبة
عقد عمل مؤقت	6	9,0 %
عقد عمل دائم	61	91,0 %
<b>المجموع</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

## الشكل رقم 9- يمثل دائرة نسبية حسب طبيعة عقد العمل



المصدر: من اعداد الطالبة من  
مخرجات SPSS

-من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة ذوي العقود الدائمة تفوق أصحاب العقود المؤقتة 91% مقابل 0.9% غير الحدود ، وهذا مؤشر قد يكون سلبي على المؤسسة من ناحية إعادةتوظيف عمال آخرون الأمر الذي يحملها تكاليف الاختيار والتعيين ,وكذلك ينعكس على خريجي الجامعات والمعاهد في عدم إمكانيات التوظيف في الإدارة .

## 2- عرض وتحليل بيانات الأسئلة :

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض إجابات أفراد العينة وتحليلها بالاعتماد على التكرارات, النسب المئوية, المتوسطات الحسابية, الانحراف المعياري, ومعامل الارتباط وپرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين .

أ- تحليل البيانات السؤال الأول: من خلال هذا العنصر سنحاول عرض إجابات أفراد العينة وتحليلها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

## الجدول رقم 9- يمثل إجابات العينة حول المحور الأول

علاقة التدريب بإبداع العاملين							
رقم العبارة	موافق	غير موافق	محايد	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1ع	التكرار	55	6	67	2.73	0.61	1
	%	82.08%	%8.95	100%			
2ع	التكرار	31	27	67	2.33	0.7	3
	%	46.26%	%13.43	100%			
3ع	التكرار	52	3	67	2.6	0.77	4.5
	%	77.61%	%4.47	100%			
4ع	التكرار	49	6	67	2.64	0.64	2
	%	73.13%	%8.95	100%			
5ع	التكرار	46	6	67	2.6	0.65	4.5
	%	68.65%	%8.955	100%			
6ع	التكرار	27	28	67	1.99	0.91	5
	%	40.29%	%41.79	100%			
		الإجمالي			2.48	0.76	//////

## المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه الذي يبين المحول الأول للتمكين الإداري وإبداع العاملين , فإنه سنعرض من خلاله اختبارنا لبعدها الدراسة الأولى والمتمثل في "علاقة التدريب بإبداع العاملين" ومن خلال المتوسط الحسابي فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة تسعى مؤسستي إلى تدريب العاملين لي إيجاد الحلول ومعالجة المشكلات بسرعة بمتوسط حسابي قدره (2.73) وهو أعلى متوسط

وهذا ما أكدها الانحراف المعياري حيث بلغ (0.61) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المستوى مقبول جدا وتوزعت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بدائل الدراسة , فجاءت أعلى نسبة للبديل "موافق" بنسبة 82.8% لأن اغلب المبحوثين إجابتهم بهذا الإختيار وتليها مباشرة نسبة 8.95% للمحايد وغير موافق باقل نسبة .

في حين جاءت العبارة الرابعة تسعى مؤسستي إلى تطوير العاملين فيها للتكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر با (2.64) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.64) , وهذا القياس مقبول وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البديل "موافق" بأعلى نسبة 73.13% وتليها نسبة 17.91% للبديل "محايد" ونسبة 8.95% لي "غير موافق" ونفس الشيء مع باقي العبارات الأخرى حيث جاءت العبارة الثانية "نظام التدريب في مؤسستي مسابر لي إيجاد حلول إبداعية" وهي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.33) وما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ 0.7 وهي قيمة قليلة و كانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البديل "موافق" ويليها نسبة 40.290% محايد ونسبة 13.43% لي غير موافق وهذا مقياس مقبول بالنسبة للدراسة , بينما حصلت العبارة الثالثة " ينبغي على مؤسستي أن توفر نظام تدريب يساعدني على تطوير مهاراتي ويزودني بالمعرفة " والعبارة

الخامسة " توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتشجعي على الإبداع " وهما في نفس الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.6) وهذا ما أكدها الانحراف المعياري حيث بلغ (0.77) و (0.65) وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البديل "موافق" بنسبة 77.61% و 68.65% بنسبة أكبر ونسبة 17.91% للمحايد ونسبة 4.47% غير موافق .وبينما حصلت العبارة السادسة "أرى أن التدريب في مؤسستي يوفر

لي أساليب جديدة ومميزة في مجال عملي " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.99) وما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.91) وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول البديل "غير موافق" بنسبة 41.79% ونسبة 40.29% للموافق ونسبة 17.91% للمحايد .

- ومنه نستنتج من النتائج المتحصلة عليها والتي تما تحليلها أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على مقياس "موافق" يدل على ارتكاز المؤسسة على عملية التدريب وعلى توفير القدرات الإبداعية

وكذلك تسعى المؤسسة إلى مراعاة احتياجات عاملها وتدريبهم ليصبحوا أكثر خبرة ومعرفة با مهارات العمل الجديدة والحديثة وبذلك يمكنهم أن يبدعوا في مجالات العمل , أما الانحراف المعياري ككل قدر با (0.76) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا

البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة .

ب- تحليل بيانات السؤال الثاني :

الجدول رقم -10- يمثل إجابات العينة على المحول الثاني :

علاقة فرق العمل بالإبداع العاملين							
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	محايد	غير موافق	موافق	رقم العبارة
2.5	0.64	2.64	67	12	6	49	التكرار
			100%	%17.91	%8.95	%73.13	%
3	0.72	2.55	67	12	6	46	التكرار
			100%	%17.91	%8.95	%68.65	%
5	0.86	2.28	67	12	18	37	التكرار
			100%	%17.91	%26.86	%55.22	%
2.5	0.57	2.64	67	18	3	46	التكرار
			100%	%26.86	%4.47	%68.65	%
4	0.72	2.49	67	16	9	42	التكرار
			100%	%23.88	%13.43	%62.68	%
1	0.34	2.87	67	9	0	58	التكرار
			100%	%13.43	%0	%86.56	%
//////	0.68	2.58	الإجمالي				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

- من الجدول رقم 10 نستخلص مايلي : جاءت العبارة الثانية عشر " لدي رغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة و الإبداع في المرتبة " في المرتبة الأولى أولى بمتوسط حسابي (2.87) وهذا ما

أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.34) وكانت كل إجابات أفراد العينة حول البديل " موافق " بنسبة 86.56% بعدها تليها نسبة 13.43% للمحايد ونسبة 0% " غير موافق " وهي نسبة قليلة. بينما جاءت العبارة العاشرة والسابعة "تدعم مؤسستي تكوين فرق العمل لتشجيع مبادرات روح العمل الجماعي " و" أشعر دائما بالثقة بين أعضاء الجماعة في العمل لنقل وتبادل المهارات الناجحة فيما بيننا" بمرتبة نفسها وهما في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.64) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.64) و(0.57) وتمثلت كل إجابات أفراد العينة حول البديل " موافق " بنسبة 73.13% و68.65% تليها مباشرة نسبة 26.86% و17.91% " للمحايد " و8.95% " غير موافق " ,وبعدها تليها العبارة الثامنة "يوجد

تفاعل جيد مع زملائي في العمل للتجديد والتطوير في مجال العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (2.55) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.72) وكانت كل إجابات أفراد العينة حول البديل " موافق " بنسبة 68.65% بعدها تليها نسبة 17.91% للمحايد ونسبة " غير موافق " 8.95% وهي نسبة قليلة. بينما جاءت العبارة الحادية عشر "فرق العمل في مؤسستي قادرة على تنفيذ القرارات وجمع وتحليل البيانات وتجديدها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.49) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.72) وتمثلت كل إجابات أفراد العينة حول البديل " موافق " بنسبة

62.68% و23.88% للمحايد و " 13.43% " غير موافق " ,وبعدها تليها العبارة التاسعة "تتوافق أجواء التعاون والمساعدة بين فرق العمل في المؤسسة لتوليد أفكار جديدة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.28) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث قدر با (0.86) وكانت إجابات أفراد العينة حول البديل "موافق" بنسبة 55.22% ونسبة 26.88% "غير موافق ونسبة 17.91% للمحايد .

- ومنه نستنتج من النتائج المتحصلة عليها والتي تما تحليلها أن الاتجاه العام للأفراد العينة يدل على مقياس " موافق " وهذا يدل على أن المؤسسة تدعم فرق العمل للمشاركة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية

وإعطاء فرصة حرية الرأي للعاملين وتعمل على إنشاء جماعات أو فرق للعمل والتعاون والمساعدة أما الانحراف المعياري ككل قدر با (0.86) وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة

-ج- تحليل بيانات السؤال الثالث :

علاقة تفويض السلطة بإبداع العاملين							
رقم العبارة	موافق	غير موافق	محايد	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
13ع	39	10	18	67	2.43	0.74	4
	58.2%	14.9%	26.8%	100%			
14ع	42	8	17	67	2.51	0.7	3.5
	62.6%	11.9%	25.3%	100%			
15ع	52	6	9	67	2.69	0.63	2
	77.6%	8.9%	13.4%	100%			
16ع	42	8	17	67	2.51	0.7	3.5
	62.6%	11.9%	25.3%	100%			
17ع	35	14	18	67	2.31	0.8	5
	52.2%	20.8%	26.8%	100%			
18ع	56	5	6	67	2.76	0.58	1
	83.5%	7.4%	8.9%	100%			
الإجمالي					84.3	0.71	//////////

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول رقم -11- نستخلص أن العبارة الثامن عشر "أحرص على التغيير الدائم في أساليب العمل كل فترة لإنجاز المهام الموكلة لي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.76) وهذا ما أكدها الانحراف الانحراف المعياري (0.58) وتمثلت كل إجابات أفراد العينة حول البديل " موافق " بنسبة 83.58% ونسبة 8.95% للمحايد ونسبة 7.46% غير موافق.

بينما جاءت العبارة الخامسة عشر "أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء التفويض للقيام بأعمال إبداعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.69) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.63) وكانت إجابات أفراد العينة حول البديل " موافق " بنسبة 77.61% وتأتي 13.43% للمحايد ونسبة 8.95% غير موافق .

وتأتي العبارة الرابعة عشر والسادسة عشر "توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية والدفاع

عن أفكاري في سير العمل بالحجة والبرهان "" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.51) وهذا ما أكده الانحراف المعياري حيث بلغ (0.7) و كانت إجابات أفراد العينة حول البديل "موافق" 62.68% ونسبة 25.37% للمحايد و نسبة 11.94% غير موافق.

وجاءت العبارة الثالثة عشر "تفوضني المؤسسة المؤسسة سلطات كافية على إنجاز مهام وظيفتي لي

تطوير مهاراتي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.43) وهذا ما أكد الانحراف المعياري (0.74) و كانت إجابات أفراد العينة حول البديل "موافق" % 58.20 ونسبة 26.86% للمحايد ونسبة 14.92% غير موافق.

وجاءت العبارة السابعة عشر "لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض لأنني أمتلك

القدرة على تقديم أكثر من فكرة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.31) وهذا ما أكد الانحراف المعياري

حيث بلغ (0.8) و كانت إجابات أفراد العينة حول البديل "موافق" % 58.20 ونسبة 26.86% للمحايد ونسبة 14.92% غير موافق .

ومنه نستنتج من النتائج المتحصلة عليها والتي تما تحليلها أن الاتجاه العام للأفراد العينة يدل على مقياس "موافق" وهذا ما يدل على أن المؤسسة توكل مهام واضحة ومناسبة لموظفيها , إذا أن كل عامل على دراية بالمهام الموكلة له وكذا بمحدودية الصلاحيات الموكلة له إضافة إلى الدقة في معالجة البيانات والسرعة في التنفيذ وتحمل مسؤولية الأعمال وحلها بطرق جديدة ومتطورة بالإضافة إلى اهتمام

المؤسسة بذوي المهارات ومنحهم فرصة التفويض وتمكينهم من مناصب أكثر كما أن التفويض يمكن أن يحقق الديمقراطية الإدارية وتدريب المفوضين ليصبحوا مديرين في المستقبل , والانحراف المعياري ككل قدر با (0.86) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة .

## 2- مناقشة وتفسير النتائج :

يعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها سنقوم بمناقشتها على ضوء ما طرح في التساؤلات الدراسة, وقد توصلت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين داخل المؤسسة , ويمكن تفسير هذي النتيجة أن المؤسسات اعتمدت على سياسة التمكين الإداري باعتباره فلسفة و إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والمسؤولية في أداء مهامهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات الأمر الذي ساعد جميع العمال على الإبداع التنظيمي والزيادة في العمل بإخلاص كما أن التمكين الإداري يمثل نتيجة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات فهي الطريقة التي تزيد من العمال في الثقة والمهارة والإبداع والتطوير والتجديد في أسلوب العمل تتفق نتائج الدراسة مع (Chaleriry&Iramzdeh) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين

لأسباب منها أن التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد

العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية ، والزيادة في إبداعهم في المؤسسة.

### تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول :

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و إبداع العاملين داخل مؤسسة وتفسير هذه النتيجة من خلال مستوى المتوسط الحسابي ككل قد بلغ (2.58) وهو مرتفع نوعا ما مقابل حصول هذا المحور على الموافقة وهذا يدل على تعزيز المؤسسة للعمليات التدريب واهتمامها بالعاملين على تنمية قدرتهم الفكرية والعملية وفي شأن وجود العلاقة بين التدريب وإبداع العاملين فعبر عنها معامل الارتباط بيرسون با (1.276) إيجابي مقبول وهذا يعني أن العلاقة تحققت، ذلك أن التدريب من أبرز الوسائل التي تركز عليها المؤسسات للتحسين من مستوى أداء عاملها وما ينتج عنه من السعي لتحقيق الإبداع والقدرة على المبادرة في تبني أفكار والأساليب الجديدة ومدھشة وهذا ما يدل على أنهم يتصفون بالأصالة في حين أن المؤسسة لتتيح لهم فرصة البحث عن الجديد في مجال العمل .

وكما بينت دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة 2010) على أن العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم، وهذا ما يكسبهم قدرات إبداعية .

### تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني :

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين فرق العمل وإبداع العاملين داخل المؤسسة ،وتفسير هذه النتيجة من خلال المتوسط الحسابي ككل قد بلغ (2.58)وهو مستوى مرتفع يسمح بتأكيد وجود علاقة ارتباطية بين فرق العمل وإبداع العاملين بالقوة ارتباط بيرسون ممثلة في (0.124) وهذا يعني على ارتباط طردي بين فرق العمل وإبداع العاملين , وهذا يدل على أن مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المؤسسة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية على تكوين جماعات العمل لتحقيق أفضل إبداع للعاملين، مثل ما جاء في نموذج "Tompeters" قدم فيه نموذج لعملية التمكين تقوم على عنصرين رئيسيين هما إشراك العاملين واستخدام فرق العمل الذاتية الإدارية للمساعدة في تنمية المشاركة

وزيادة فعالية فرق العمل وتشجيع العمال على أداء مهامهم بأفضل الطرق وذلك عن طريق مبدأ التعاون و الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يجعل من حل المشكلات غاية مقصودة . و فرق العمل عملية فاعلة تؤدي إلى تقوية المؤسسة وتؤدي إلى النجاح والتميز , وكذلك وكما جاء في نظرية النظم حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة وتحقيق الإبداع لدى الفرد.

### تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث :

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين ,وتفسير هذه النتيجة من خلال المتوسط الحسابي ككل قد بلغ (84.33) وهو مستوى مرتفع يسمح بتأكيد وجود العلاقة الإرتباطية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين باقوة إرتباط قدر با(1.806) وهو إرتباط قوي بين المتغيرين على أن تفويض السلطة هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام مما يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العملو هذا ما يحقق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ,وكما تتفق نتائج الدراسة مع نظرية الحاجات " لماسلو " التي اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل مما يزيد لدى العاملين على الإبداع لديهم وتحقيق دافعية أكثر في العمل.وكذلك توفير الوقت والجهد وإشراك المرؤوسين في حل المشكلات .

- من خلال هذا يمكن القول أن الدراسة الميدانية ,تم الوقوف على التمكين الإداري
- وعلاقته بإبداع العاملين عند العاملين في دار البلدية ولاية بسكرة , من خلاله يمكن القول أن
- هناك علاقة إرتباطية بين هذين المتغيرين , فكلما ارتفع مستوى التمكين الإداري عند العامل
- الإداري زاد إبداعه وروح المسؤولية وكذا عمل الفريق والتفاعل الإيجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة

### نتائج عامة:

من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية تكون الدراسة الحالية قد حققت فرضياتها، حيث أسفرت نتائج الدراسة الحالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة .
- توجد علاقة ارتباطية بين فرق العمل وإبداع العاملين في المؤسسة .
- توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في المؤسسة .

## خلاصة الفصل

تمكنا من هذا الفصل من تبيان ما يجب معرفته عن الجانب الميداني وعرض مجمل البيانات الخاصة بكل محاوره بالرسم البياني الممثل لها , وهذا كمرحلة موائية توصلنا إلى عرض مفصل لنتائج هذه الدراسة

مدعمة بالتفاصيل والتفسير على أساس الأرقام المدعمة لها لنتمكن من إثبات وجود العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين , وهذا باستخدام ثلاث تساؤلات تما إثباتها أيضا من خلال تحليلها وتفسيرها عن طريق الطرق الإحصائية المناسبة , وخلصت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تقدم الكثير إلى للموظفين والمؤسسات .

## الخاتمة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي ويؤدي عند تمكينه أحسن النتائج , وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية ولهذا يعتبر التمكين الإداري أحد المداخل الأساسية للإصلاح التطوير الإداري في المنظمات الأعمال والإدارة ومصدر قوة القيادة المعاصرة , إذ يمكنها من تفجير طاقات موردها البشري واستغلال أمثل وما يتعلق بمعالجة المشكلات وحلها ومن أبرز الوسائل التي تركز عليها المنظمات للتحسين من مستوى أداء عاملها وما ينتج عنها من السعي لتحقيق التطوير والتقدم وهو الإبداع , الذي يحاول إيجاد حلول حديثة ومبتكرة لاتخاذ القرارات الهامة وإضافة إلى فرق العمل الفعالة والتي تقوم على مبدأ التعاون والاتصال والمشاركة وتوفير الوقت والجهد وإشراك المرؤوسين في حل المشكلات وبالتالي إعطاء فرصة للقائد لأداء عمله في مجال الإبداع , ومنه فإن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في المؤسسات ,

## 3- التوصيات والمقترحات:

- يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات منها :
- نشر ثقافة التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الرضي والاستقرار وبذلك تحقيق الإبداع التنظيمي .
  - تعزيز مقومات ظاهرة التفويض الإداري أو المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز والإبداع والولاء ومايمكن أن يحقق التمكين الإداري.
  - على المؤسسة محل الدراسة العمل بمبدأ الشمولية في تدريب موظفيها الى أن تقتصر على فئةٍ دون غيرها.
  - إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها.
  - العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي .
  - التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى.
  - تقدير العاملين و الإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع و إتاحة لهم قدر كافي من الحرية والاستقلالية و تحديد الأساليب المناسبة الأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا و تشجيع الرقابة الذاتية .
  - على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع في كافة مستوياتهم من خلال تبنيها لمفهوم التمكين وأن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري .
  - زيادة وتكثيف البحوث في مجال التمكين بصفة عامة والتمكين الإداري بصفة خاصة لأنه أحد آليات زيادة الإنتاج وراحة العامل ويعمل على التقليل من التغيب والحوادث .
- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي للعاملين و تعزيز ثقافة الإبداع من خلال التوفير نظام الحوافز و العدالة والمرونة في المؤسسة.



## اولا : المراجع باللغة العربية:

### 1-الكتب

- (1) إحسان دهش جلاب وكمال طاهر السهراني ,إدارة التمكين والاندماج , دار الصفاء والنشر والتوزيع الطبعة الأولى ,عمان الأردن ,2013
- (2)بلقاسم سلطانية, حساني الجيلاني ,منهجية العلوم الاجتماعية ,دار الهدى للطباعة ,عين مليلة الجزائر 2004 2007
- (3) رامي جمال أندوراس :الإدارة بالثقة والتمكين ,دار النشر عالم الكتب الحديثة 2008
- (4) شائع بن سعد مبارك القحطاني :التمكين وعلاقته بالإبداع في المنظمات الأمنية ,الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى ,2015 القاهرة .
- (5) عبد الله حسن المسلم :الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ,دار المعترف للنشر والتوزيع 2015
- (6) عادل هادي البغدادي :الإستشراق الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي ,دار الصفاء للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى ,2013 عمان .
- (7) علي صالح والدوري زكرياء :إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات ,أعمال الألفية ,دار اليازوزي للنشر والتوزيع ,عمان
- (8) عطية حسين أفندي :تمكين العاملين مدخل للتحسين ولتطوير المستمر ,دار للنشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003
- (9) عبد الحميد المجيد البلدوي :البحث العلمي والتحليل الإحصائي ,دار الشروق للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى ,عمان .
- (10) فهد ماهن الحبان :دور التمكين العاملين في تحسين الأداء ,دار الأيام للنشر والتوزيع ,2015 عمان
- (11) ( ملحم يحي سليم :التمكين كمفهوم إداري ,المنظمة العربية للتنمية 2006 القاهرة .
- (12)مونوغرافيا ولاية بسكرة 2016 .

### 2- المعاجم والقواميس

- (13) ابن المنظور ,أبو الفضل جمال الدين ,لسان العرب ,بيروت ,دار إحياء التراث العربي 1995.

### 3-المذكرات والأطروحات العلمية :

- 14) باقص هدى عمر بن عبد, التمكين الإداري, مذكرة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز, كلية الاقتصاد والإدارة 2016
- 15) بن شعبان وهيبة, التمكين الإداري وعلاقته بالتوافق المهني, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل والتنظيم, جامعة محمد بوظياف مسيلة, 2017
- 16) خالد ذبيبة, حين أبو زيد, أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير كلية إدارة أعمال, جامعة الشرق الأوسط الأردن, 2010
- 17) شادي عطية حمدان, متطلبات التمكين العاملين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية, مذكرة ماجستير جامعة الأزهر, كلية الاقتصاد والإدارة, 2015.
- 18) غضبان مريم, مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل, مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع علم النفس الاجتماعي, جامعة منتوري قسن طينة, 2005-2006.
- 19) فاطمة تندر, أثر التمكين الإداري على تحقيق الإبداع الإداري, مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, جامعة أم البواقي 2014-2015
- 20) قدري أحمد معراج, أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي, دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة-, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة محمد خيضر بسكرة, فرع تسيير المنظمات 2015.
- 21) محمد أبن إبراهيم الأصقه, التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض, رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية, 2010

#### 4- المجالات :

- 22) تلخوخ سعيدة, علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي, مجلة الأبعاد الاقتصادية, العدد-4, 2004.
- 23) فريقه أسماء التمكين وعلاقته بالإبداع التنظيمي, مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية, العدد-5- ديسمبر, 2019.

#### 5- المؤتمرات والملتقيات :

- 24) أوسرير, منور روكواش زهية, الحوافز كإحدى الركائز الأساسية للإبداع الموظفين داخل المنظمات الحديثة, الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي, جامعة سعد دحلب, 2011
- 25) السعيد عواشرية, العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي, المؤتمر الدولي للتنمية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي, معهد الإدارة السعودية الرياض, 2009
- 26) فاطمة مانع, الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية, الملتقى الدولي الرابع حول

المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ,كلية العلوم والاقتصادية ,جامعة حسينية بوعلي ,الشلف ,

**6-النصوص التشريعية :**

27)المادة (1) من قانون البلدية 1967

28) المادة (2) من قانون رقم 90-08 المؤرخ في 17/04/1990 بالبلدية .

29) المادة (1) –(2) من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 2/07/2011 المتعلق بالبلدية .

**7- المراجع الأجنبية:**

30)Dictionnaire de français la rousse,maury\_erolivers à mancheourt,France( edetion,2,2002,p31

31)MIgneqult .p2006 mpowerment :Quelle est linfluence du climat psychologiquessurlhailitationspsychologique et comportementale ؟mémoire présente à la faculté des superieurs en vue de lobtention du grade de m ,sc en relation industrielles école études relations industrielles ;faculté des arts et des sciences ;université de montréal .

الملاحق

الملحق رقم -1-

قائمة أسماء المحكمين :

الجامعة	الشعبة	الاسم واللقب	الرقم
بسكرة	علم الاجتماع	الدكتورة بلقواس زرقة	1
بسكرة	علم الاجتماع	الدكتور عباسي يزيد	2
بسكرة	علم الاجتماع	الدكتور حليلو نبيل	3

الملحق رقم -2-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

التمكين الإداري وعلاقته  
بإبداع العاملين

أن

نرجو

تكون اجابتم دقيقة قصد التوصل الى نتائج ايجابية

- دراسة حالة مؤسسة بلدية ولاية بسكرة

تحت إشراف

د- شعباني مالك

من إعداد

رشاشي خولة

السنة الجامعية 2021/2020

الرجاء وضع الاشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

البيانات الشخصية :

الملاحق

1: الجنس : ذكر  انثى

2: السن :

3:المستوى التعليمي: ثانوي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

4:الفئة الوظيفية : اطار  اطار سامي  موظف

5\_ سنوات العمل :

6\_ طبيعة عقد العمل : عقد عمل مؤقت  عقد عمل دائم

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الاول: علاقة التدريب بإبداع العاملين</b>				
1	تعمل مؤسستي الى تدريب العاملين لي ايجاد الحلول ومعالجة المشكلات بسرعة			
2	نظام التدريب في المؤسسة موجه لي إيجاد حلول ابداعية			
3	على مؤسستي ان توفر نظام تدريب يساعدني على تطوير مهاراتي ويزودني بالمعرفة			
4	من أهداف مؤسستي تطوير العاملين فيها للتكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل			
5	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتشجيعي على الابداع			
6	ارى ان التدريب في مؤسستي يوفر لي أساليب جديدة ومميزة في مجال عملي			
<b>المحور الثاني: علاقة فرق العمل بإبداع العاملين</b>				
7	تدعم مؤسستي تكوين فرق العمل لتشجيع المبادرات وروح العمل الجماعي			

الملاحق

			يوجد تفاعل جيد مع زملائي في العمل للتجديد والتطوير في مجال العمل	8
			تتوافر اجواء التعاون والمساعدة بين فرق العمل في المؤسسة لتوليد افكار جديدة ومتبادلة	9
			اشعر دائما بالثقة بين اعضاء الجماعة في العمل لنقل وتبادل المهارات الناجحة فيما بيننا	10
			فرق العمل في مؤسستي قادرة على تنفيذ القرارات وجمع وتحليل البيانات وتجديدها	11
			لدي رغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة والابداع	12
<b>المحور الثالث: علاقة تفويض السلطة بإبداع العاملين</b>				
			تفوضني المؤسسة سلطات كافية على انجاز مهام وظيفتي لي تطوير مهاراتي	13
			توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بإستقلالية والدفاع عن افكاري في سير العمل بالحجة والبرهان	14
			اقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي اثناء التفويض للقيام بأعمال ابداعية	15
			احوز على درجة عالية من الثقة من قبل رئيسي اثناء التفويض لتقديمي طرق ابداعية مميزة في مهامي	16
			لايمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض لاني امتلك القدرة على تقديم اكثر من فكرة	17





