

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



الموضوع

دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.CA.B)

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

فهيمة بوروبة

صباح بن سهلة

| | |
|--|---------------|
| رقم التسجيل: /Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011..... | تاريخ الإيداع |
| | |

الموسم الجامعي: 2010-2011

قسم علوم التسيير

مقدمة

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي أحداثاً متغيرة نتيجة التطورات المتسارعة، لذلك تحتاج إلى أدوات لمواجهةها لتحقيق النجاح والاستمرار.

والمورد البشري يعد أحد المتغيرات المعاصرة التي تساهم في تحقيق هذا البقاء والاستمرار لأنه من أهم الموارد التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة نظراً لما يمتلكه من معارف ومهارات. والاستجابة المناسبة لمواجهة هذا المحيط المتغير تتطلب الانتقال من مفهوم تفويض السلطة الذي اعتمدهت المؤسسات لفترات طويلة والذي أصبح غير كافٍ للتكيف ومواجهة المتغيرات المحيطة، كما أن حدود هذا المفهوم لم تمنح للعاملين في المستويات التنفيذية فرص إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، مما أدى إلى ظهور أساليب حديثة كان لها دور في تطور الفكر الإداري خاصة إدارة الموارد البشرية، من أهمها تمكين العاملين الذي برز كأحد الأساليب الحديثة في المؤسسات، وقد ورد في القرآن الكريم حيث ذكرت كلمة تمكين في أكثر من موقع مثلاً في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور﴾ آية 41. وكذلك في سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: ﴿وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوء منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين﴾ آية 56.

تمكين العاملين له مكونين أساسيين هما التمكين الإداري والتمكين النفسي ولا يمكن الفصل بينهما فهما مكملان لبعضهما، فالتمكين الإداري يقوم على فكرة منح العاملين السلطات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق وتوفير وسائل اتصال فعالة، أما التمكين النفسي فيرتبط بالجانب التحفيزي لدى العاملين وهو أحد العناصر الخاصة بدافعية العاملين نحو الإنجاز، فهو شعور إيجابي يتولد لدى الأفراد نحو عملهم ويتمثل هذا الشعور في أهمية العمل الذي يقومون به وحرية التصرف وامتلاكهم المهارات الضرورية. وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تضمن تمكين العاملين وتشجيع الإبداع، فالمؤسسة اليوم إذن تسعى إلى دفع أفرادها لإطلاق قدراتهم ومهاراتهم التي تساهم في تفعيل الإبداع، حيث هذا الأخير يعد العامل الحيوي لتطوير المؤسسات مما يحتم عليها تبني أساليب إدارية معاصرة لتهيئة الظروف أمام العاملين للإبداع والتجديد بشكل مستمر وهذا يكون من خلال منح المزيد من السلطات للعاملين وتوفير التدريب الملائم، والعمل كفريق، توفير وسائل اتصال فعالة، بالإضافة إلى هذه لابد من زيادة دافعية العاملين نحو العمل بكفاءة وهذا من خلال شعوره بأهمية العمل، التأثير على الآخرين، امتلاكه المهارات المتنوعة، وحرية التصرف وبالتالي تشجيع الإبداع وتنميته، ومنه ضمان بقاء المؤسسات واستمرارها في محيط متغير.

❖ إشكالية الدراسة:

حظي موضوع تمكين العاملين في الوقت الحالي اهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين، فقد أصبح من المواضيع الهامة في الفكر الإداري، فهو لم يظهر بشكل مفاجئ بل تطور عبر مراحل متعددة، وتمكين العاملين يجعل المؤسسة تستمر وتحقق تطور، وهذا التطور مرتبط بمدى إبداعها لذلك يجب على المؤسسة تبني أساليب حديثة وعل افتراض أن لتمكين العاملين دور في تشجيع الإبداع في المؤسسة نظرح الإشكالية التالية:

ماهو دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة؟

والتي نصيغها في السؤالين الفرعيين التاليين:

✓ كيف يؤثر التمكين الإداري في تشجيع الإبداع في المؤسسة؟

✓ كيف يؤثر التمكين النفسي في تشجيع الإبداع في المؤسسة؟

❖ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

❖ الفرضيات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية انطلقنا من الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الأولى:

لـ يؤثر التمكين الإداري على تشجيع الإبداع في المؤسسة.

الفرضية الثانية:

لـ يؤثر التمكين النفسي على تشجيع الإبداع في المؤسسة.

❖ نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لبيان العلاقة بين تمكين العاملين

وتشجيع الإبداع في المؤسسة، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما :

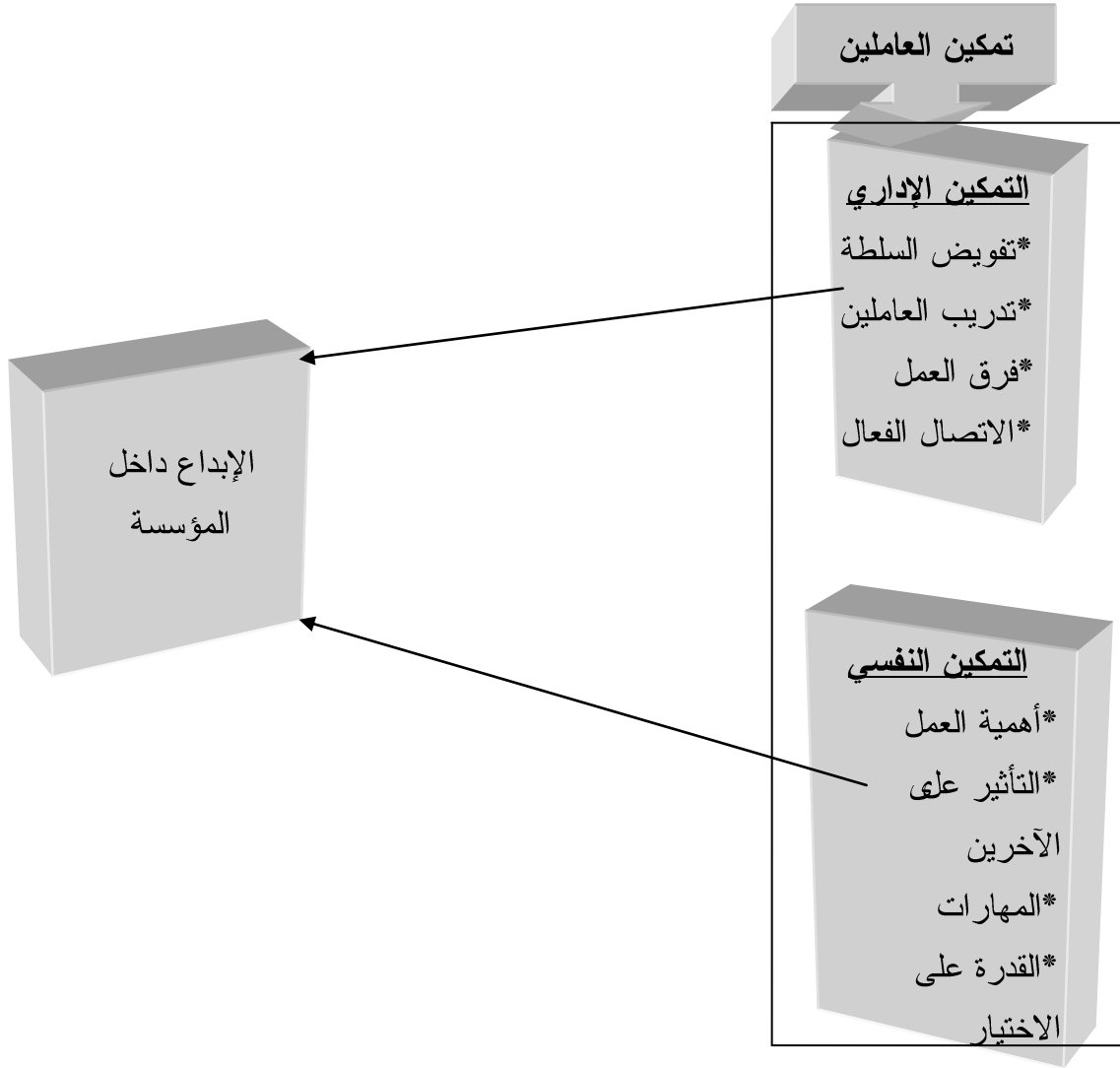
المتغير المستقل: والمتمثل في تمكين العاملين والذي تضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي:

التمكين الإداري: ويضم تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال.

التمكين النفسي: ويضم أهمية العمل، التأثير على الآخرين، المهارات، القدرة على الاختيار.

المتغير التابع: والمتمثل في الإبداع في المؤسسة.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

❖ المنهج المستخدم في الدراسة.

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و للإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث".¹

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة".² بالإضافة إلى اعتمادنا على دراسة حالة والتي كانت بمؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة (EN.I.CA.B) للتعرف على واقع تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع ميدانياً.

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 30.

² - بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة -، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

❖ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع المهمة رغم قلة التطرق إليه، وتأتي هذه الأهمية في كونه يعرفنا بأن:

- ✓ تمكين العاملين له علاقة بالموارد البشري وتفعيل قدراته ومهاراته.
- ✓ تمكين العاملين يعتبر مصدر لاكتساب المؤسسات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة للاستجابة لاحتياجات الزبائن.
- ✓ كما تبرز أهمية الدراسة أيضا في كونها تتطرق للبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لأنه مصدر الإبداع.

❖ أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة من خلال الإجابة على إشكالية البحث إلى:
- ✓ محاولة تسليط الضوء على مفهوم تمكين العاملين.
- ✓ محاولة التوصل إلى ضبط مفهوم تمكين العاملين .
- ✓ محاولة إبراز أهمية اعتماد المؤسسات على هذا المفهوم.
- ✓ الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين وتشجيع الإبداع.

❖ دواعي اختيار الموضوع:

- لقد تم اختيار الموضوع لاعتبارات التالية:
- ✓ أسباب شخصية تتعلق بالميل للبحث في مجال تسيير الموارد البشرية.
- ✓ الرغبة الشخصية في البحث عن مفاهيم جديدة تتعلق بالموارد البشرية.
- ✓ موضوع تمكين العاملين من المواضيع التي يقل التطرق إليها.
- ✓ الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسات بموضوع تمكين العاملين.
- ✓ محاولة إثارة عدة نقاط وتساؤلات يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية.

❖ الدراسات السابقة:

رغم تزايد الاهتمام بدراسة موضوع تمكين العاملين إلا أن الدراسات الميدانية عن هذا الموضوع قليلة نسبيا، وفيما يلي سنقوم بالإشارة إلى بعض الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع.

أولا: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين:

1/دراسة رياض أبا زي، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، 2009. هذه الدراسة كشفت عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ، ومن بين نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للتمكين النفسي في ممارسة سلوك المواطنة، وتوصل الباحث الى تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال المحافظة على البيئة الادارية المناسبة حيث تسود اللامركزية.

2/دراسة محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، الأردن، 2009، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني ويشير إلى السماح بالوقوع في الأخطاء وتوفير البيئة الملائمة للتعلم، التمكين الإداري وتم دراسته من خلال منح الصلاحيات للعاملين وحرية التصرف) والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة التي تنشط في مجال المحاسبة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لثقافة التمكين في منظمة التعلم، وهناك تأثير أيضا للقيادة التحويلية في منظمة التعلم، و من بين التوصيات تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة المشاركة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسليح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات.

3/دراسة العتيبي هلا ، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، 2007، هدفت الدراسة إلى تعريف النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، والوقوف على معوقات تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وقد صممت الباحثة استمارة شملت عينة مكونة من 491 مديرا ومساعد من العاملين في المؤسسات العامة الأردنية في عمان، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. وأوصت بتعزيز الأنماط القيادية الديمقراطية الداعمة للعاملين، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض والاستقلالية في انجاز المهام وعقد ورش عمل حول التمكين وإزالة معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

4/دراسة الزيداني محمد ، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، 2006 ، شملت الدراسة عينة مكونة من 553 عاملا في المؤسسات العامة المالية في عمان، وقد قام الباحث بدراسة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وتوصل إلى أن تصورات المستجوبين حول التمكين الإداري والجودة الشاملة كان مرتفعا، وأن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، ومن بين توصياته ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارات تلك المؤسسات لتطبيق مفهوم التمكين الإداري نظريا وعمليا.

5/ دراسة جريسلي وآخرون، إدراك العاملين للتمكين في المؤسسات البريطانية، 2005.

Greasly et al, Employee perception of empowerment, 2005.

وهذه الدراسة تهدف إلى اختبار مدى إدراك العاملين في المؤسسات البريطانية لمفهوم التمكين، وفقد استخدم الباحثون المقابلة لجمع المعلومات من عينة مكونة من عاملين موجودين في أربعة مؤسسات كبيرة في بريطانيا، وتم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والدور المباشر للمدير في تحقيق التمكين الإداري لعامله، كما أن لعوامل الصحة والسلامة العامة دور بارز في الحد من تحقيق التمكين

لدى العاملين، وذلك بسبب إجراءات الصحة والسلامة العامة مما يحد من حرية العاملين في التصرف في العمل.

6/ دراسة محمود الفياض، تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، الأردن، 2005، وتم دراسة التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على المؤسسات الصناعية الأردنية وكان عددها أربعين مؤسسة بهدف معرفة أثر التمكين في القدرة التنافسية في هذه المؤسسات، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين والقدرة التنافسية وأوضحت ضعف المؤسسات على نحو عام في تمكين عمالها، وأوصت الدراسة بزيادة مستوى تمكين العاملين في المؤسسات الصناعية وحثها على رفع مستوى التعاون فيما بينها وبين الباحثين لتنفيذ البحوث الإجرائية في هذا المجال.

7/ دراسة العبيديين بثينة، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية -دراسة مقارنة- 2004. التي قامت باختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كلتا المؤسستين وقد وضعت الباحثة استمارة وزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من 457 عاملا من العاملين في كلتا المؤسستين السابقتين، وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة، وأن مستوى إدراك المستجوبين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطا بينما مستوى إدراكهم لخصائص الوظيفة كان مرتفعا، و من بين توصياتها زيادة الاهتمام بتمكين العاملين.

8/ دراسة Psoinos, Smithson، تمكين العاملين في المصنع: دراسة المؤسسات البريطانية، 2002. **psoinos,smithson, Employee empowerment in manufacturing : a study of organization in the uk.2002.**

هدفت الدراسة إلى تحليل التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل: اللامركزية في اتخاذ القرارات، نظم المعلومات، وبيئة العمل، وفرق العمل. وشملت الدراسة عينة عشوائية تضم 500 عامل، وقد استخدم الباحثان الاستمارة بالإضافة إلى إجراء المقابلة مع عينة مختارة من العاملين في 17 مؤسسة مختارة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها، وخفض تكاليفها، وأن هذه المتغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل، وهذا أدى إلى تمكين العاملين.

الدراسات المتعلقة بالإبداع في المؤسسة:

1/دراسة بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية- دراسة حالة صناعات الكوابل بسكرة-مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كل من الإبداع والابتكار والتعرف على واقع البحث والتطوير، وقد استخدمت في دراستها أداة الاستمارة والمقابلة ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن السياسة الجزائرية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي سياسة جد طموحة تركز أكثر على التعليم وعلى البحث النظري أكثر من التطبيقي غير أن تثمين القدرات الوطنية وتشجيعها على الإبداع لا يتوقف عند تخصيص الموارد الضخمة

الإطار العام للدراسة

وتوفير التجهيزات في مخابر البحث الجامعية بل لابد من منحها الفرص لإظهار مجهوداتها ونتائج بحثها في الميدان.

2/دراسة العساف وفاء، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، السعودية، 2004، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط، وأن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة بما يلي: العمل على منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف، العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس، التأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية.

3/ دراسة محمد أبو فارس، الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، 1990. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة العمل على تشجيع الإبداع والمبدعين واحتضان الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وزيادة الأداء. تفعيل نظم التحفيز المادية والمعنوية، العمل على إيجاد نوع من التفاعل والتواصل مع المؤسسات الأكاديمية الدراسات الميدانية التي تهدف للكشف عن المبدعين. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة.

1/ دراسة أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، 2009، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن العاملون في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقا لمقياس الدراسة، وأن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية، ومن بين توصيات الدراسة: الاهتمام أكثر بالتمكين الإداري، إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري.

2/دراسة محمد الحراشة وصالح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، 2006، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، واستخدم الباحثان استمارة وكانت عينة الدراسة مكونة من 235 عاملا، وتم التوصل إلى أن التمكين الإداري والدعم التنظيمي تؤثر في السلوك التنظيمي، وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين.

✍ من خلال نتائج الدراسات السابقة وأدواتها، يمكن استنتاج النقاط الآتية:

1- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات وتتنوع أنشطة المؤسسات التي طبقت عليها وتتنوع الثقافات التنظيمية، فإنها تشير إلى أن المؤسسات على اختلافها تسعى إلى زيادة تمكين العاملين فيها لما له من فوائد كبيرة على المؤسسة والعاملين.

2- على الرغم من تعدد عناصر التمكين التي أشارت إليها تلك الدراسات، فإنها أظهرت عناصر مشتركة للتمكين أهمها: تفويض السلطة، وتدريب وتنمية العاملين، والعمل الجماعي، وحفز العاملين، وثقافة المنظمة.

3- أوصت معظم الدراسات موضع الدراسة بتحسين المناخ التنظيمي، والاهتمام بتدريب العاملين وتمكينهم، وتفويضهم المزيد من الصلاحيات، وزيادة قدرتهم على التصرف على نحو مستقل، وإشراكهم في وضع أهداف المؤسسة، ومنحهم الحوافز المناسبة.

4- موضوع الإبداع يعتبر من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين.

5- ندرة الدراسات التي تبحث في العلاقة بين تمكين العاملين وإبداع العاملين في المؤسسات.

✍ إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

✓ تعد من الدراسات الأكاديمية القليلة التي ربطت بين تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة، في حين ركزت الدراسات السابقة على دراسة علاقة التمكين الإداري بأمور متعددة منها: خصائص الوظيفة، والقدرة التنافسية، والدعم التنظيمي، وأنماط القيادة، وغيرها.

✓ بحثت الدراسة في بعض متغيرات تمكين العاملين التي لم تنطرق لها الدراسات السابقة

✓ تعد الدراسة الأولى -في حدود علمنا - التي درست موضوع تمكين العاملين وأثاره على تشجيع الإبداع في مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-.

الخاتمة

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد جعل عملية تسييرها عملية صعبة ومهمة تتطلب الكثير من الجهود المادية والبشرية التي تساعد في القيام بهذه العملية على أكمل وجه.

واليوم المؤسسات اتجهت إلى أساليب إدارية جديدة وأبرزها تمكين العاملين الذي ظهر نتيجة تراكم تطور الفكر الإداري، وهو من أكثر المواضيع أهمية فلقد حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين، والذي يتمحور حول إعطاء العاملين حرية التصرف ومنحه المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض سلطة أوسع للعاملين وتحملهم المسؤولية.

لتمكين العاملين بعدين أساسيين هما البعد الإداري (التمكين الإداري)، البعد النفسي (التمكين النفسي) وهما مكملان لبعضهما.

تمكين العاملين يعتبر عامل أساسي لنجاح المؤسسات واستمرارها لذلك لابد من توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيقه داخل المؤسسة والذي ينفذ على مراحل تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير وتنتهي بعدم استعجال النتائج.

وتمكين العاملين له فوائد بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين فيها فهو مصدر الإبداع الذي يعتبر جزءا هاما داخل المؤسسة، إذن تمكين العاملين له دور في تشجيع الإبداع فهو من الأساليب التي ارتقت بالموارد البشري من خلال فتح له مجال الإبداع وتقديم أفكار ومقترحات جديدة فالإبداع هو مصدر تطور ونمو المؤسسات ويكون ذلك عن طريق تفويض السلطة للعاملين وتحمل المسؤولية وتدريب العاملين وتدعيم تشكيل فرق العمل وتوفير وسائل اتصال فعالة، وإعطاء معنى للعمل الذي يقومون به العاملون ومنحهم حرية التصرف .

كما تبين لنا من الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة - أنها تطبق تمكين العاملين من خلال تطبيقها للتمكين الإداري المتمثل في تفويض السلطة للعاملين وترك مجال لتحملهم نتيجة القرارات التي اتخذوها، وتدريبهم لاكتساب مهارات ومعارف جديدة ومتنوعة والاستفادة منها، وجعل العاملين يعملون ضمن

الفريق وكذلك توفير وسائل اتصال فعالة، لكن المؤسسة كان اهتمامها أكثر بفرق العمل التي يسود بين أعضائها روح التعاون والثقة المتبادلة، حيث يتم انجاز الأعمال بشكل جماعي الذي يكون أدائهم مرتفع مقارنة بالأداء الفردي، كذلك تهتم بحل المشكلات بشكل جماعي فهي تحرص على أن تحل المشكلات بطرق غير روتينية فهي دائما تبحث عن الجديد لأنها تؤمن بأن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق الإبداع الفردي. بعدها يلي تدريب العاملين حيث المؤسسة تهتم بتدريب عمالها وفق احتياجاتها، وتقوم بعدة دورات تدريبية، والهدف هو اكتساب مهارات جديد بالإضافة إلى إرسال عمالها إلى خارج المؤسسة لتلقيهم التدريب المناسب.

أما تفويض السلطة فكان اهتمام المؤسسة به على نحو مقبول حيث يتم تفويض بعض السلطات لعمالها وتلزمهم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذوها. وفيما يخص الاتصال فإن المؤسسة تهتم بأن يكون لها وسائل اتصال حديثة فهي تملك أنواع متعددة من وسائل الاتصال، أما المعلومات فهي تصل بشكل فوري لكل العاملين وفي الوقت المناسب.

وإلى جانب التمكين الإداري فإن المؤسسة تطبق التمكين النفسي وهذا من خلال أن العاملون يقومون بأعمال ذات قيمة بالنسبة لهم وبالنسبة للمؤسسة وهذا من خلال أن أعمالهم تمتاز بتنوع المهام وبالتالي تكسبهم الخبرة

والتجربة، ولديهم الثقة بالنفس لأداء المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى امتلاكهم مهارات تحمل المسؤولية الناتجة عن تفويضهم لبعض السلطات، كما لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والمساهمة في تحديد أهداف المؤسسة، والمؤسسة تمنح لعمالها حرية التصرف في مجال عملهم وهذا من خلال ترك حرية اختيار أسلوب العمل، والطريقة التي تؤدي بها الأعمال إلى جانب حرية اختيار طريقة حل المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بعملهم.

التوصيات: من خلال ماسبق نوصي ب:

- ✓ العمل على نشر تمكين العاملين في المؤسسة.
- ✓ التوسع في تفويض السلطة للعاملين وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.
- ✓ الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدريبهم وفقا لخطط واضحة.
- ✓ تدعيم وزيادة تشكيل فرق عمل تسود بين أعضائها الثقة والتعاون.
- ✓ العمل على توفير وسائل اتصال فعالة.
- ✓ العمل على تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين من خلال جعلهم يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به وترك مجال لحرية التصرف.
- ✓ الاهتمام أكثر بموضوع الإبداع.
- ✓ القيام بعمليات التوعية بأهمية الإبداع.
- ✓ توفير الدعم والمساندة للعاملين لإطلاق قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.
- ✓ إجراء المزيد من البحوث حول تمكين العاملين وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة .
- ✓ مواصلة البحث في هذا الموضوع.

آفاق البحث: بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة ومن خلال الجانب النظري والتطبيقي ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث لأهميتها ومنها:

- * العلاقة بين تمكين العاملين ومشاركة العاملين .
- * أثر التمكين في زيادة الولاء التنظيمي.
- * دور تمكين العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- * دور التمكين في تحسين أداء العاملين .
- * دور القيادة في تطبيق تمكين العاملين.

تمهيد:

تمكين العاملين من أحدث المداخل الرئيسية التي تردد في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المؤسسة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري. وتمكين العاملين مرتبط بالمورد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المؤسسة، كما أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

لذلك من خلال هذا الفصل سنحاول تحديد مفهوم تمكين العاملين، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى تمكين العاملين والفكر الإداري، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تطبيق تمكين العاملين داخل المؤسسة، والمبحث الثالث فتم عرض تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد.

المبحث الأول: تمكين العاملين والفكر الإداري.

يعتبر التحول الكبير في مهام المؤسسات والانتقال من الدور التقليدي الذي يتسم بالمركزية، التسلسل الهرمي للسلطة، وحدة الأوامر وغيرها، إلى الدور الحديث الذي يتسم باللامركزية، حرية المشاركة، تشجيع الإبداع... الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة على درجة كبيرة من التعقيد، ولإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة ركزت على طرح مفاهيم متطورة ومن أهمها التمكين.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التمكين ثم مفهوم تمكين العاملين من طرف العديد من الباحثين وكذلك الاختلاف بينه وبين المصطلحات الإدارية الأخرى .

أولاً: مفهوم التمكين : التمكين مصطلح جديد ظهر نتيجة لرغبة المؤسسات في التوجه نحو زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت اتخاذ القرار .

المعنى اللغوي للتمكين Empowerment: هذا المفهوم مشتق من كلمة power والتي تعني "القوة أو السلطة"¹، أما في اللغة العربية فتشيق كلمة تمكين من الفعل يَمَكِّن.

ويعني "عملية منح سلطة قانونية أو شرعية" أو "أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما"².

والتمكين مفهوم صعب ترجمته، فهو "سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية"³.

المعنى العملي للتمكين: هو: "إيجاب و قبول الممارسة"⁴.

فالتمكين حسب المعنى العملي هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارا وتحمل المسؤولية⁵.

ثانياً: مفهوم تمكين العاملين.

يمكن ذكر تعريفات عديدة لتمكين العاملين ومنها:

يشير مفهوم تمكين العاملين إلى: "زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة للعاملين في المستويات الإدارية بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يتساوى الطرفان من حيث السلطة"⁶.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تمكين العاملين هو منح السلطة والمسؤولية للعاملين بحيث يمكن أن تعادل هذه السلطة الممنوحة سلطة الإدارة العليا .

¹ -http://www. William A.Ninacs , **Empowerment et intervention** , presses de l'université ,Laval ,2008.

² - أماني مسعود، التمكين، سلسلة شهرية يصدرها المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية، العدد 22، 2006، ص8.

³ -Jean-Marie Pereti , **Gestion des ressources humaines** , librairie vuibert , paris ,13éd ,2005 , p173.

⁴ - يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنظيمية الإدارية - بحوث ودراسات، مصر، 2006، ص6.

⁵ - مرجع نفسه، ص6.

⁶ -http://www.arabma.org. التمكين، النشرة الإلكترونية، الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، مصر، ص 9. تاريخ الزيارة . 11:30، 2010/12/20 .

يعرف Hellviegel تمكين العاملين بأنه: " العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة لاكتساب المهارات، والحرية للقيام بوظائفهم"¹.

يركز هذا التعريف على أن تمكين العاملين هو عملية يتم من خلالها منح العاملين السلطة والحرية لانجاز وظائفهم.

كما يعرف Schermerhorn وآخرون بأنه: " العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"².

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التمكين يساعد العاملين على اكتساب المهارات والسلطة لاتخاذ القرار.

يرى Slocum و Helriegel تمكين العاملين بأنه: " يعنى خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في

مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية

ويحدث التمكين عادة عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال اشتراك أعضاء الفريق في

تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية"³.

هذا التعريف يركز على تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات الإبداعية وهذا من خلال توفير مناخ تنظيمي

ملائم، وهذا سيعطيهم التزام معنوي اتجاه المؤسسة.

ووفقاً ل Macaulay و Cook فإن تمكين العاملين: "أداة تغيير إدارية تساعد المؤسسة في خلق بيئة يمكن

فيها لكل فرد استعمال قدراته وطاقاته"⁴.

يركز هذا التعريف على أن تمكين العاملين يوفر بيئة تجعل الفرد يستعمل كل قدراته ومهاراته.

كما يعرف تمكين العاملين على أنه : "زيادة قدرة العاملين في المؤسسة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف

التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقوموا فقط بتنفيذه"⁵.

هذا التعريف ركز على المواقف التي يمر بها العاملون دون انتظار رؤسائهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بتلك

المواقف.

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي

تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرات الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة"⁶.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن تمكين العاملين هو عملية اكتساب السلطة واستغلال خبرات الأفراد لتحسين

الأداء المؤسسي.

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص27.

² - محمد القريوتي، عوض العنزي، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، ص285.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص240.

⁴ - مرجع نفسه، ص241.

⁵ - <http://www.arabma.org>. Opcit,p9.

⁶ - أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، جامعة عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص6.

وتمكين العاملين يعرف بأنه: "عملية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم في الإدارة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه"¹.
 من خلال التعريف نستنتج أن تمكين العاملين يهتم بتفويض السلطة للعاملين وتدريبهم لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأهمية العمل ضمن الفريق وتوفير البيئة الملائمة.
 ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن تمكين العاملين يتمحور حول إعطاء الفرد حرية أكبر في الوظيفة التي يشغلها ومنحه الحق في المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا ومنحه المزيد من السلطة وتحمل المسؤولية، وتدريب العاملين، والعمل الجماعي واستخدام مهاراته في مجال عمله.
ثالثاً: تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

حظي مفهوم تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية سنة 1990، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات ما زال الغموض والتناقض الشديد قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض والإثراء الوظيفي، المشاركة وإدماج العاملين .
1/ تمكين العاملين و تفويض السلطة : يسود لدى الكثير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو: "تحويل أو تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه، بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً لقوانين، ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لأي من أتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة"² .
 والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد مسؤولون عن النتيجة النهائية³.
 والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين تفويض السلطة وتمكين العاملين .

¹ - أيمن عودة المعاني وآخرون، التمكين الإداري، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد الثاني، 2009، الأردن، ص 240 .

² - نائل عبد الحافظ العوالم، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة ، الأردن، 1994، ص130.

³ - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال- التفاوض- التفويض- الشخصية وضغوط العمل- الذكاء العاطفي وفرق العمل)القااهرة، 2005 ، ص130.

جدول رقم (01): فروق رئيسية بين تفويض السلطة وتمكين العاملين.

| تمكين العاملين | تفويض السلطة |
|---|---|
| إتاحة الفرصة للمرؤوس: منحه صلاحيات أكبر. | نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس. |
| تحمل المسؤولية ترجع إلى المرؤوس الممكن. | تحمل المسؤولية ترجع إلى الرئيس وليس المرؤوس (نجاح - فشل). |
| مشاركة المعلومات بين الرئيس والمرؤوس. | المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض. |
| الخطأ أساس التعلم (السماح لارتكاب الأخطاء). | يحاسب المرؤوس إذا أخطأ من طرف الرئيس ويسحب منه التفويض. |
| التمكين قد يكون مستمر. | التفويض قد يكون مؤقت. |

المصدر: احمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال - التفاوض - التفويض - الشخصية و ضغوط العمل - الذكاء العاطفي و فرق العمل) القاهرة، 2005، ص 130-131. (بتصرف).

2/ تمكين العاملين والإثراء الوظيفي : يعرف الإثراء الوظيفي بأنه: "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن زيادة في المسؤولية، إحداث تنوع في أنشطة الوظيفة، مساهمة الفرد في اتخاذ القرارات والشعور بالإنجاز"¹. وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب إعادة تصميم الوظائف، وإحداث تغيير فيها، حيث يشعر الفرد بقدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

3/ تمكين العاملين ومشاركة وإدماج العاملين :

إن مشاركة العاملين ثم إدماج العاملين هي انعكاس لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينات وخلال الثمانينات، وتم تطوير ممارسات المشاركة وإدماج العاملين إلى مفهوم وممارسة أكثر تطوراً عرفت بتمكين العاملين أي تمكين العاملين مرحلة تطويرية ولبنية مضافة إلى مشاركة وإدماج العاملين وليس مغايراً لهما لأن تمكين العاملين يهتم بمشاركة العاملين وإدماجهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات² بحيث: أ- مشاركة العاملين : تعني: "اشتراك جميع الأفراد في عمليات وأنشطة المؤسسة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، تصميم المنتجات واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين"³، مع الملاحظ أنه ليس من الضروري أن تؤخذ وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذهم القرارات . في حين أن : تمكين العاملين مفهوم حديث يعكس مرحلة متطورة للمشاركة حيث تسمح للعاملين باتخاذ قرارات نهائية أي هو منح السلطة للعاملين لإظهار مهاراتهم وتحملهم المسؤولية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

¹ - عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، 2001، المملكة العربية السعودية، ص 135.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 238.

³ - حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27/26 افريل، 2006.

جدول رقم (02): مراحل تطور مشاركة العاملين

| البعد | المشاركة ← التمكين |
|------------------------|---|
| أسلوب العمل التنظيمي | الهرمية فرق عمل مستقلة |
| طرق المشاركة | - برنامج المقترحات. - دوائر الجودة. الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات. |
| أسلوب اتخاذ القرار | من أعلى الى أسفل. - صنع العملية المتعلقة بالقرار. - جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية. |
| الانطباع نحو المرؤوسين | -المقترحات مقبولة. -أداء العمل الفردي. الاعتراف بالجهد الجماعي. |
| تركيز الإدارة | الإشراف خلق بيئة لعمل الفريق. |

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، 2002، ص139.

من الجدول نلاحظ أن هناك تطور من المشاركة إلى تمكين العاملين ففي حالة المشاركة يتم العمل بأسلوب هرمي أي سلطة مركزية بينما في حالة التمكين فتتم الأعمال عن طريق فرق عمل حيث تسود الروح الجماعية والتعاون، ويتم التركيز على الأداء الفردي في ظل المشاركة التي يتخذ فيها القرار من أعلى إلى أسفل على الرغم من مشاركة الأفراد أي السماح لكل الأفراد بطرح اقتراحاتهم ولكن القرار النهائي يرجع للسلطة العليا، في حين أن القرار في ظل تمكين العاملين يتخذ من طرف الأفراد والإدارة جماعيا وتكون آرائهم ومقترحاتهم مدخلات للقرارات الإستراتيجية، وفي ظل المشاركة يكون تركيز الإدارة إشرافي رقابي بينما في ظل تمكين العاملين يتم التركيز على خلق بيئة للعمل الجماعي وتشجيع الإبداع.

أ-إدماج العاملين: من أوجه المشاركة نجد إدماج وتمكين العاملين حيث يعتبر إدماج العاملين إحدى أساليب تحفيزهم، حيث يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة، ومدى احترامها لأراء العاملين .

وإدماج العاملين ليس هدفا في حد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل المستويات الإدارية من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر. وكذلك الإدماج يعزز من درجة التزام العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، ومن طرق زيادة الإدماج: تشكيل الفرق لحل المشكلات ومناقشتها مع العاملين¹.

ومنه نلاحظ أن إدماج العاملين يتفق مع التمكين من حيث تشكيل فرق عمل وحل المشكلات وفتح مجال للمناقشة للعاملين ولكن يختلف عنه في تحمل المسؤولية والسلطة الممنوحة ففي ظل الإدماج لا يتم تحمل

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- ، دار وائل، عمان، ط2 ، 2006 ، ص135- 136 .

المسؤولية من طرف الأفراد المتخذي القرار ويشجع الإدماج على الإبداع، على عكس التمكين الذي يتم فيه تحمل المسؤولية وسلطة أوسع وتمنح لكل الأفراد ذوي القدرة على تحمل المسؤولية والذين يمتلكون قدرات إبداعية.

المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين : من خلال التعاريف السابقة الذكر لتمكين العاملين يبرز بعدين رئيسيين وهما البعد الإداري والبعد النفسي، ولا يمكن إهمال أحدهما لأنهما يكملان بعضهما البعض لجعل التمكين فعالا كما لا يمكن الفصل بينهما نظرا لتداخلهما وهما¹:

أولاً: البعد الإداري: ويسمى التمكين الإداري ويبرز من خلال التركيز على تفويض السلطة لاتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين، ومن بين النظم مثلا ربط نظام الأجور والمكافآت بالأداء، توفير التدريب اللازم، بناء فرق العمل، وهذا يجعل التمكين توجهها يجري على المستوى التشغيلي. ومنه التمكين الإداري يقاس من خلال تفويض السلطة للعاملين وتحملهم المسؤولية، تدريب العاملين (تزويدهم بالمهارات والمعارف بغرض تأهيلهم للقيام بمهام وظيفتهم الحالية والمستقبلية)، فرق العمل، الاتصال الفعال .

ثانياً: البعد النفسي: ويسمى التمكين النفسي أو المحتوى التحفيزي للتمكين، والتمكين في هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم اتجاه العمل، وكي يكون التمكين فعالا لابد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناتجة عن تمكينه، ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضمون التمكين الذي يتجسد من خلال الآتي²:

أ- الأهمية: وتشير إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وأهمية الوظيفة لدى الفرد تتأثر بالعوامل التالية:

- ✓ تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.
- ✓ إنجاز العمل.
- ✓ أهمية الوظيفة لدى الفرد .

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

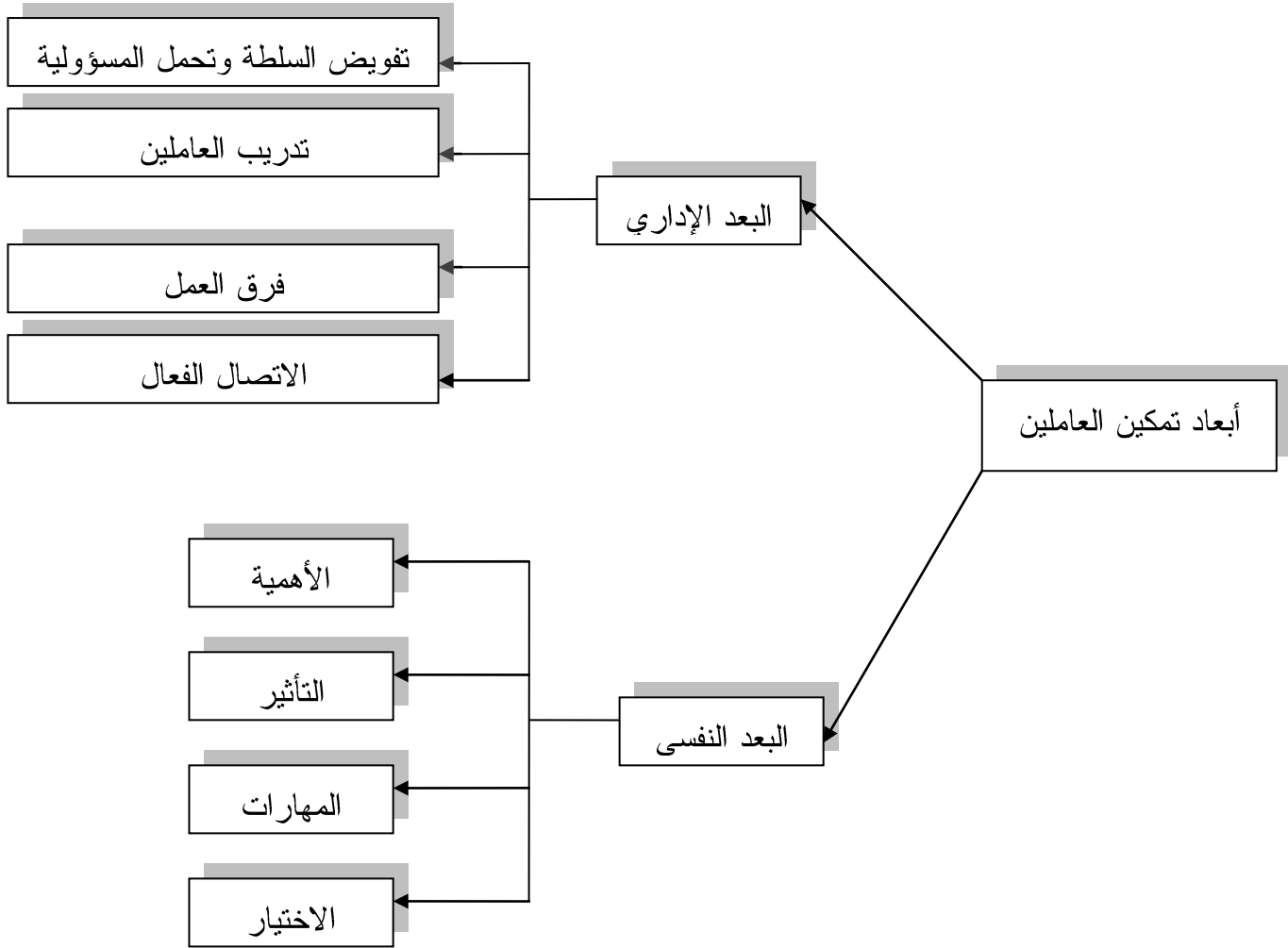
ج- المهارات: ويشير هذا العنصر إلى امتلاك الفرد المهارة اللازمة لإنجاز عمله.

د- القدرة على الاختيار : وهي مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار في إنجاز عمله وفقا لما يراه مناسباً، وقد لاحظ Deci وRayan أن القدرة على الاختيار تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الإبداع، وعلى العكس فإن الإحساس بأن الأحداث تتحكم في الفرد يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة بالنفس . يمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي .

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 242.

² - خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 87.

شكل رقم (02): أبعاد تمكين العاملين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأبعاد السابقة.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ تمكين العاملين.

توجد العديد من الخصائص لتمكين العاملين وله مبادئ .

أولاً: خصائص تمكين العاملين:

تتمثل خصائص التمكين في العناصر التالية¹:

- التمكين واحدة من المظاهر الجدية في إدارة الأعمال الحديثة.
- أثر التمكين خارج المؤسسة يكون مرتبط بهدف إرضاء الزبائن.
- التمكين لا يخص فقط الأفراد في المستوى التشغيلي بل يخص كذلك المسيرين.
- أغلب المؤسسات التي لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية مازالت بعيدة عن التمكين.
- للتمكين حدود معينة.

1 - تأهيل العنصر البشري، ص22. <http://www.sarabite.com/exposée.htm>

ثانياً: مبادئ تمكين العاملين.

يعتقد توماس ستر Stirr أن تمكين العاملين يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي¹:

1- تعليم العاملين E- Education: - حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها، والتعليم يتضمن عدة مجالات مثل مهارات صنع القرار، مهارات التحليل، التدريب... وبعبارة ذلك فإن عدم كفاية التعليم تؤدي إلى غموض المهام، الإجراءات، الأدوار وتقليل الالتزام لدى العاملين .

2- التحفيز: M-Motivation - على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وتوضيح دورهم في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق عمل، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل اقتراحاتهم ومبادراتهم، وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ لتحفيز الأفراد .

3- وضوح الهدف: P- Purpose - إن عملية تمكين العاملين لن تكون ناجحة ما لم يكن لدى العاملين في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لمهمة وأهداف المؤسسة، وكذلك لن يعرف العاملين الهدف من التمكين، فصبغ عملية التمكين هو الاستفادة من الإمكانيات الإبداعية لدى العاملين.

4- التملك: O- Ownership - يقترح ستر Stirr معادلة لتمكين العاملين تتكون من ثلاثة أحرف يسميها **3A** تمثل الأحرف الأولى لمعادلة التمكين وهي :

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

السلطة + المسؤولية = الانجاز

من خلال هذه المعادلة نرى أن تمكين العاملين هو قبول السلطة الممنوحة وتحمل المسؤولية المترتبة عنها وبالتالي تحقيق الانجاز فالعامل يحب التملك أي تمكين العاملين هو السلطة والمسؤولية والانجاز المحقق ولتحقيق الإنجاز لابد على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، وبدل ذلك على أهمية تفويض السلطة وتحمل المسؤولية الذي يدخل في إطار بعد التمكين الإداري.

5- الرغبة في التغيير: W- Willingness to CHange - إن نتائج تمكين العاملين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإنها ستؤدي إلى الفشل، لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرة العاملين ورغبتهم بالتغيير.

6- التخلص من الأنانية: E- Ego Elimination - يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السلطة، والسيطرة على العاملين وينظرون إلى تمكين العاملين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، كذلك الكثير من المدراء ليس لديهم الرغبة في تغيير

¹ - أحمد الحراشة، تمكين العاملين لمواجهة التحولات والتغيرات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الأول، الإدارة العامة، جامعة المؤتة، 2004 .

أدوارهم (من مدير متسلط إلى مدير موجه ومدرب) ولكي يتم تطبيق تمكين العاملين يجب أن يتولد لدى المدراء الرغبة في التوجه نحو الآخرين وعدم حبهم لذاتهم.

7- الاحترام: R- Respect: من خلال أسلوب تمكين العاملين فإن كل عامل بالمؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، فالمؤسسة التي تسعى إلى تمكين العاملين تحترم أفرادها، وذلك من خلال السماح لهم باستخدام مبادراتهم للإبداع.

المطلب الرابع: تمكين العاملين في الفكر الإداري.

إن التمكين ظهر نتيجة تراكم عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ومنه سنحاول التطرق إلى أهم ملامح التطور في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال أهم المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا في تطوير النظريات التي ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

سوف نحاول دراسة أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري وعلاقتها بالتمكين¹.

أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة : وتنقسم إلى ثلاثة أقسام .

❖ نظرية الإدارة العلمية.

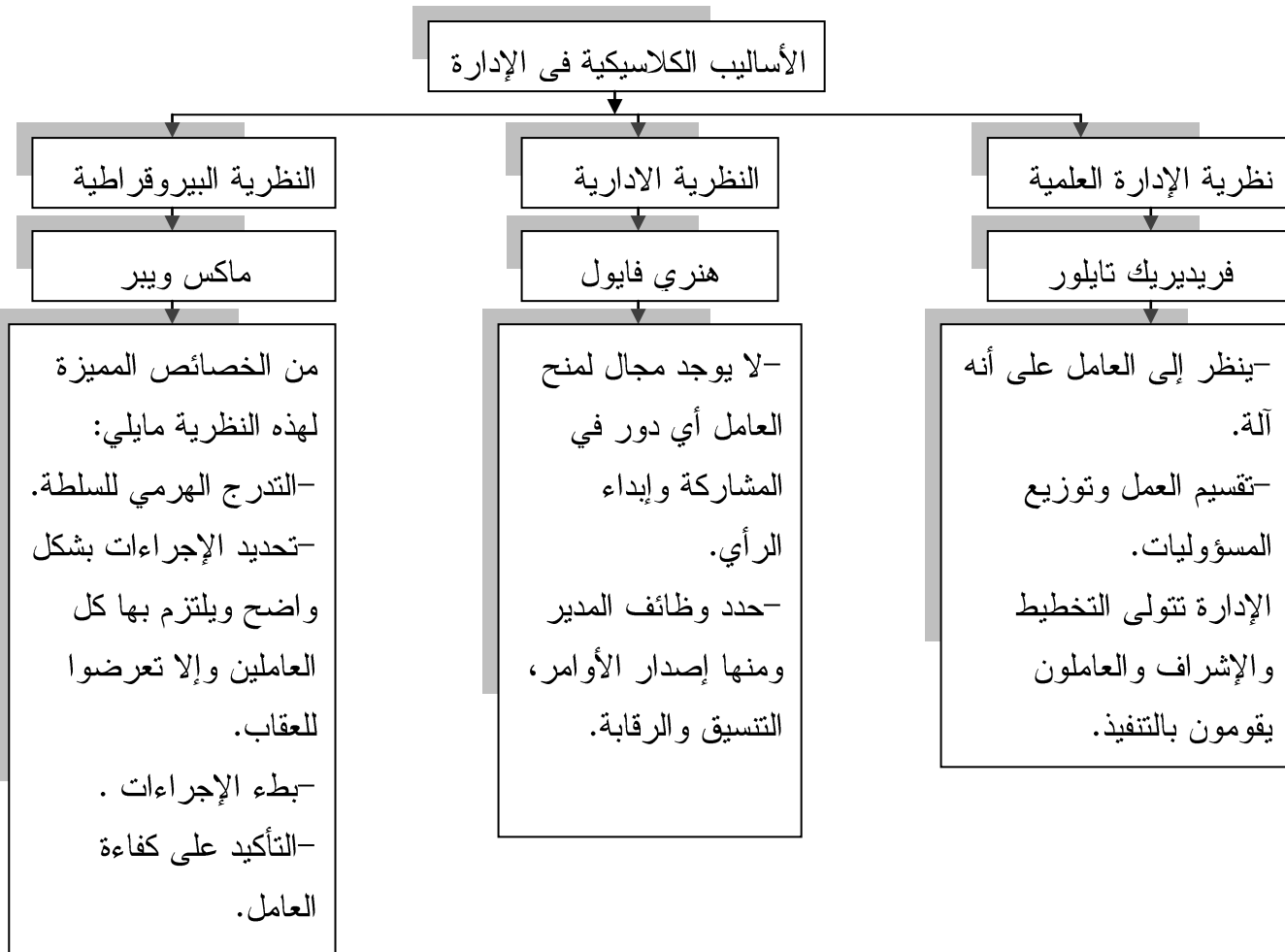
❖ النظرية الإدارية.

❖ النظرية البيروقراطية.

يمكن اختصار مميزات هذه النظريات في الشكل الموالي:

¹ - يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 13.

شكل رقم (03): الأساليب الكلاسيكية في الإدارة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Jean frnçois souterain, **Organisation et Gestion del'entreprise**, édition foucher, paris, 2006, p31-37.

نلاحظ أن هذه النظريات ركزت على المركزية في اتخاذ القرار، وحدة الأمر، السلطة مركزية، الرقابة الصارمة، وبالتالي إهمال الجانب الإنساني لذلك فإن في هذه الفترة لم يعرف مصطلح تمكين العاملين لأن مبادئ النظريات كانت تتنافى مع مبدأ التمكين .

ثانيا: الأساليب السلوكية في الإدارة: وتنقسم إلى:

❖ النظرية السلوكية.

❖ نظرية الحاجات .

❖ نظرية العلاقات الإنسانية.

❖ نظرية X و Y.

ويمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي .

شكل رقم (04): الأساليب السلوكية في الإدارة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العديد من المراجع الخاصة بالإدارة .

هذه التوجهات ركزت على الجانب الإنساني للعاملين، تفويض السلطة، الحوافز المعنوية، بالإضافة إلى الحوافز المادية، فتح المجال لمشاركة العاملين، كل هذه الخصائص كانت ذات علاقة لظهور مصطلح تمكين العاملين فقد مهدت لظهور هذا المصطلح.

ثالثاً : الأساليب الحديثة في الإدارة : ونذكر منها :

- ❖ نظرية النظم.
- ❖ النظرية الطرفية.
- ❖ نظرية Y .
- ❖ حركة الجودة .
- ❖ المنظمة المتعلمة.

يمكن اختصار مميزات النظريات في الشكل الموالي .

شكل رقم (05): الأساليب الحديثة في الإدارة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العديد من المراجع الخاصة بالإدارة وتطور الفكر الإداري

نلاحظ من الشكل أن النظريات ركزت على المبادئ التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، تشجيع الإبداع، تبادل المعلومات، وكذلك في حركة الجودة كان هناك تمكين العاملين ولكن لم يحظى بالاهتمام كما هو الآن .ومنه هذه المبادئ ساهمت بشكل كبير في ظهور مصطلح التمكين .

المبحث الثاني: تطبيق تمكين العاملين داخل المؤسسة.

نتناول تمكين العاملين من عدة مداخل نتطرق إليها في هذا المبحث بالإضافة إلى أسباب، أهداف وأهمية تمكين العاملين.

المطلب الأول: مداخل لتمكين العاملين.

ترجع جذور تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في مدرسة الإدارة العلمية، وتوجد عدة مداخل لدارسة تمكين العاملين وهي¹ :

■ تمكين العاملين كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة هي : "نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة المورد البشري بتحريك قدراته ومهاراته ويهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك بتكلفة منخفضة"².

وتمكين العاملين حسب Heizer و Render هو مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تمكين العاملين يبدأ عند تطبيق الجودة في المؤسسة التي تعمل بنظام الإنتاج الصحيح من المرة الأولى³، ففي إطار إدارة الجودة الشاملة يعتبر تمكين العاملين ضروري لتحسين جميع العمليات وتفاذي أسباب الخطأ في اللحظة التي تقع فيها، حيث أن الزبون يحتاج أمامه شخص يستطيع أن يجيبه عن استفساراته فوراً ويقرر في الحال⁴.

■ تمكين العاملين كمبدأ من مبادئ الإدارة المفتوحة :

الإدارة المفتوحة : "هي منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في مهام كانت مسؤولياتها تعود للإدارة مثل تخفيض التكاليف، تحسين الجودة... ويتم مشاركة العاملين في الربح، وهذا يمنح له بأنه شريك في المؤسسة وليس مجرد عامل وهذا الشعور يعزز من تحمله للمسؤولية. فهذا المنهج مطلبه الأساسي أن جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام"⁵.

وتمكين العاملين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تنفيذ منهج الإدارة المفتوحة.

■ تمكين العاملين كمدخل لتحسين الأداء : ينظر آخرون إلى تمكين العاملين بأنه شعور والتزام وظيفي ناتج من إحساس الفرد بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وأن أدائه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مبدع يساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد فرد ينفذ الأوامر⁶.

¹ - <http://www.Nadaa.net>.

تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة، ص 3، 11، 10/01/2011، سا 13:30.

²-Jean BrilmanK , **Les Meilleurs pratiques de management au cœur de la performance** , édition organisation, paris , 2éd ,1998 , p30.

³ - Ibid , p30.

⁴ - تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 3.

⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 93.

⁶ - فائق أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك، القاهرة، 2001، ص 93.

المطلب الثاني: أسباب تمكين العاملين.

- توجد أسباب تدفع المؤسسات إلى تبني مفهوم تمكين العاملين وهذه الأسباب هي كالآتي:¹
- ✓ حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وهذا راجع إلى حاجات الزبائن المتطورة.
 - ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.
 - ✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
 - ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات، لأن الكثير من المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
 - ✓ إطلاق قدرات الأفراد المبدعة.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة توجد أسباب أخرى أهمها:²

- ✓ لدى العاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات التي يصادفونها ومن ثم يمكن أن يساهموا في حلها لأن العاملين هم من يقوموا بإنجاز الأعمال فليهم الخبرة لحل المشاكل بسهولة.
- ✓ يصبح العاملون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنهم هم من صنعها.
- ✓ إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد يسود مناخ من التعاون البناء نحو الهدف.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين العاملين.

يعتبر تمكين العاملين عامل أساسي لنجاح المؤسسات واستمرارها فهو يساهم في تنمية وتشجيع الإبداع، ولتمكين العاملين مجموعة من الأهداف وله أيضا أهمية كبيرة داخل المؤسسة.

أولاً: أهداف تمكين العاملين.

أهداف التمكين حسب Jean Brilman تتمثل فيما يلي:³

- توجيه المؤسسات إلى زبائنها والمحافظة عليهم .
- الاستجابة لتغيرات المحيط .
- اختصار وقت اتخاذ القرار.
- التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطّل، وهذا ما جعل اليابانيون يفتحون المجال للتمكين بما يسمح للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقاف الأخطاء .
- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة .
- إعطاء أحسن قرار ملائم .
- يجب أن يقود التمكين إلى إدماج وتحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن .
- الإحساس بالمسؤولية .
- زيادة روح المبادرة .

¹ - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، - بحوث ودراسات-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص26،25.

² - عبد الرحمن هيجان، نموذج إستراتيجية المملكة في إدارة التغيير، التمكين، www.jamahir.gov.

³ -http //www.sarambite.com/exposée.htm.Opcit,p23.

▪ رفع القدرات للفرد والجماعة .

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى وهي¹:

▪ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء .

▪ زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

▪ تقليل الغياب.

ثانيا: أهمية تمكين العاملين.

لقد حدد Frey و Brown و Lawler وغيرهم مزايا عديدة لتمكين العاملين تتضمن²:

▪ شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عمل له مسؤولية كبيرة .

▪ يساهم في تطوير مهارات العاملين .

▪ إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكبر .

▪ الخدمة الجيدة وتبني ولاء الزبون .

▪ تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به

من عمل مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.

كما توجد مزايا أخرى أهمها³:

▪ تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا .

▪ تدعيم سلوك تحمل المخاطرة من جانب العاملين واعتبار أن الفشل هو تجربة للتعلم.

▪ ارتفاع كفاءة العاملين .

▪ تحسين مستوى الأداء .

¹ - شين نوال، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات ، جامعة بسكرة، 2006-2007 ، ص92.

¹- عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 10 ، 11 .

³ - نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص48.

المبحث الثالث: تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد.

لكي يتم تطبيق تمكين العاملين داخل المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية وإتباع مراحل معينة لتنفيذه، وتمكين العاملين عند تطبيقه بشكل ناجح داخل المؤسسة يحقق مجموعة من المزايا على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين بها، وله معوقات تحد من تطبيقه .

المطلب الأول: متطلبات وخطوات تمكين العاملين.

لابد من توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيق تمكين العاملين، ويجب كذلك إتباع مراحل معينة لتنفيذ تمكين العاملين.

أولاً: متطلبات تمكين العاملين.

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية تمكين العاملين وهي¹:

1- الثقة الإدارية : أساس عملية تمكين العاملين هو الثقة، أي الثقة بين المدير والمرووسين. وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأفراد بأنها توقع فرد أو مجموعة من الأفراد بأن المعلومات الواردة من فرد آخر أو مجموعة من الأفراد هي معلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المدير بمرووسيه يعاملهم معاملة جيدة ويمكن إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين العالمين.

2- الدعم الاجتماعي : لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، لابد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العاملين بالمؤسسة وبمرور الوقت يزيد الشعور بالانتماء التنظيمي والتزامه اتجاه المؤسسة.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية : يمكن للمؤسسة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا .

4- فرق العمل : وهو : "مجموعة ممكنة تنظيمي للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية"² .

ولكي يتحقق تمكين العالمين لابد على المؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وأن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن الفريق هو المجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن الأفكار والقرارات الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي

¹ - عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق ، مدخل لتحسين إدارة أزمات الحجص11،4/12/45/2010.11:45/12/4/11 http://www.minshawi.com.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، مرجع سابق، ص 261.

بشكل فردي، ومن أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة عندما تتبنى فرق عمل : تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، حل الكثير من المشكلات، المرونة في الاتصال¹.

5- الاتصال الفعال : الاتصال هو : "عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المؤسسة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم"²، ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لدى المؤسسة وإنما لدى الأفراد المقربين من المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل المشكلة وإلا لن تحل وبالتالي يتحقق التمكين، ولا بد من فعالية الاتصال³.

6- التدريب المستمر : التدريب هو : "اكتساب العاملين مهارات محددة ومرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح انحرافات الأداء"⁴.

وفي عملية تمكين العاملين لا بد من توفر التدريب الملائم، لأن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعارف والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف المناسب وبصفة مستمرة. ولعل من الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو التدريب على تحمل المسؤولية والتدريب على تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي الذي تسعى إليه كل المؤسسات⁵.

7- مكافأة العاملين : وتعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال⁶.

ثانياً: خطوات تمكين العاملين.

أوضح الكثير من الباحثين أن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ على مراحل فالأخذ بالأسلوب التدريجي هو من أفضل الطرق، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة تمكين العاملين يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم، ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة .

وعليه يمكن تقديم الخطوات التالية كمفاتيح رئيسية لتنفيذ عملية تمكين العاملين⁷:

الخطوة الأولى: تحديد الحاجة للتغيير : أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى تمكين العاملين، ومن بين الأسباب مثلاً: زيادة الإنتاجية، تحسين خدمة الزبون، رفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين....، وأياً كان السبب فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم، ويحتاج المديرين

¹ - عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق، ص 4.

² - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ايتراك، القاهرة، ط 1، 2005، ص 319.

³ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، القاهرة، 2009، ص 63.

⁴ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص 186.

⁵ - عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق، ص 4.

⁶ - عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل

اقتصاد المعرفة، 27.26، 2008، ص 12.

إلى تقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المستويات التي ستمنح للعاملين من جراء هذا التمكين .

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين : إن إحدى التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة هي تعلم كيفية التخلي عن قدر معين من السلطة قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ التمكين .

هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار العديد من الباحثين من بينهم kizilos أن عددا من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على السلطة والقوة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي عن أو التنازل عن هذه السلطة، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطة لمرؤوسيهيهم خطوة أساسية لتنفيذ التمكين .

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

الخطوة الرابعة: الاهتمام أكثر بتكوين فريق العمل : بكل تأكيد لا بد من أن تتضمن عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا .

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات : لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، لذا يجب أن تتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد.

الخطوة السابعة: توفير التدريب : التدريب هو أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين حيث يجب توفير برامج تدريبية مثل التدريب على حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل .

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات : يجب شرح وتوضيح ما المقصود بتمكين العاملين وماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، كذلك يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها .

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لابد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة .

يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: بما أن تبني عملية تمكين العاملين سيتضمن تغييرا في بيئة العمل فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمؤسسة وقتها لإدارة المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة لذا تأخذ وقتا كافيا لذلك . من خلال الخطوات السابقة يمكن وضع الشكل التالي .

شكل رقم (06): خطوات تمكين العاملين.



المطلب الثاني: تأثير تمكين العاملين على أداء المؤسسة وأداء الأفراد.

لتمكين العاملين عوائد كثيرة يمكن تصنيفها كما يلي¹:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة:

يمكن لتمكين العاملين أن يحقق المزايا التالية على مستوى المؤسسة:

✓ ارتفاع الإنتاجية.

✓ انخفاض التكاليف.

✓ ارتفاع درجة الرضا.

✓ تعزيز الولاء والانتماء.

✓ انخفاض نسبة الغياب.

✓ زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في المحيط (بما أن المحيط كثير التغير فيجب الاستجابة له وتكون سرعة

الاستجابة إذا تم التخلي عن بعض السلطات للعاملين الذي سوف يعزز سرعة اتخاذ القرارات لأن الإجابة

عن الأسئلة والقرارات المتخذة تكون من طرف العاملين).

✓ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.

✓ التحسين المستمر: أي الرقابة لكل مراحل العمليات دون انقطاع لتحديد الأخطاء وتصحيح الانحرافات في

الوقت المناسب².

✓ زيادة فاعلية الاتصالات: لأن تمكين العاملين يحتاج إلى فاعلية الاتصالات وهذا من خلال تبادل

المعلومات بشكل مستمر بين جميع العاملين وبين كل المستويات الإدارية والاعتماد على الاتصال

الرسمية.

✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار .

ثانياً: بالنسبة للفرد: ويحقق الفوائد التالية:

✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .

✓ زيادة مستوى الرضا عن العمل .

✓ زيادة الثقة بالنفس .

✓ الحصول على معارف ومهارات جديدة .

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية .

✓ ربط المصالح الفردية بمصالح المؤسسة .

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 237.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 181.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين.

- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين والتي هي¹:
- ✓ زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية .
 - ✓ إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين .
 - ✓ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - ✓ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق .
- بالإضافة الى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى وهي² :
- ✓ تخوف المديرون من فقدان السلطة والنفوذ الذين يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة.
 - ✓ الاعتقاد الخاطئ من الإدارة بان تمكين العاملين هو الحل السريع والأكيد لكل المشكلات التي تواجه المؤسسة .
 - ✓ عدم الرغبة في التغيير³.
 - ✓ السرية في تبادل المعلومات .
 - ✓ ضعف نظام الحوافز .
 - ✓ عدم الثقة الادارية .

¹ - <http://www.pdfactory.com>. ص 270 الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،

² - هشام كيلاني، تمكين العاملين، جامعة الملك سعود السنة التحضيرية، ص 10:50 ، 2010/12/20 ، <http://www.arabham.com>.

³ - عبد الرحمن تيشوري، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، ص 10:40، تاريخ 2010/12/20، <http://www.arabham.com>.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

1- تمكين العاملين من الأساليب الحديثة المستخدمة في الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري، حيث يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية، فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها .

2- يتم تطبيق تمكين العاملين على عدة خطوات التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الأفراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج .

3- مفهوم تمكين العاملين كغيره من المفاهيم يحتوي على العديد من المزايا منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا، يدفع بالعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف، كما أنه لا يخلو من بعض العيوب منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، عدم الثقة، افتراض أن تمكين العاملين لا يمكن تطبيقه في كل المؤسسات .

تمهيد :

على ضوء ما تقدم من أفكار في الجزء النظري تأتي دراستنا هذه للبحث عن الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

وقد تم اختيار مكان دراستنا الميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل - بسكرة - حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تناولنا منهجية الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، أما المبحث الرابع فتم اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وواقع تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة -.

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى التقديم بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرض إلى التعريف بالمؤسسة، نشاطها وأهدافها، هيكلها التنظيمي، وأخيرا التعرف على تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشاطها وأهدافها.

أولا: التعريف بالمؤسسة: أنشأت وحدة بسكرة لصناعات الكوابل الكهربائية ضمن خطوط التنمية، وهذا بموجب المخطط الرباعي 1980-1984، بغلاف مالي قدره 1520 مليون دينار، حيث بدأت الأعمال بتاريخ 1980/6/1 وتصنف المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لمنطقة بسكرة ضمن أهم المؤسسات الصناعية في مجال الكهرباء، يقدر رأسمالها بـ: 801 مليون دج، وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب المدينة، وتقدر مساحتها بـ: 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة وتشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ومواقف سيارات، أما الجزء الباقي فهو عبارة عن مساحات خضراء وقد تستعمل في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات.

ثانيا: نشاط المؤسسة: يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، منزلية وصناعية معزولة وغير معزولة، إذ تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 440 نوع تنقسم هذه الأنواع ضمن مجموعات كل منها تضم كوابل مشتركة في بعض الخصائص وهي:

- 1- الكوابل المنزلية: تنتج المؤسسة منها حوالي 129 نوع يتراوح ضغطها ما بين 250 و760 فولط، يتم صنعها من مادة النحاس و مادة العزل pvc
- 2- الكوابل الصناعية: يبلغ عددها 70 نوعا يتراوح ضغطها ما بين 600 إلى 1000 فولط تصنع من مادتي النحاس و الألمنيوم وبمادتي العزل pvc و prg .
- 3- الكوابل ذات الضغط المتوسط: يبلغ عددها 70 نوعا يتراوح ضغطها ما بين 1000 إلى 3000 فولط تصنع من مادتي النحاس و الألمنيوم و تعزل بمادة pvc.
- 4- الكوابل الهوائية: تسمى كوابل التوزيع يبلغ عددها 70 نوعا تصنع من مادة الألمنيوم وخليط من الألمنيوم، المغنيزيوم، السليسيوم، ويرمز لهذا الخليط بـ: a65.
- 5- كوابل الألمنيوم المدرع: تصنع من مادة الألمنيوم .
- 6- كوابل المولاك .

بالإضافة إلى أنواع أخرى لا تدخل ضمن هذه العائلات مثل :

* الكوابل ذات الضغط العالي: يفوق ضغطها 30000 فولط تبلغ حوالي 700 نوع .

* الكوابل غير معزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 و يبلغ شدة تيارها حوالي 22000 فولط .

كما تقوم المؤسسة بإنتاج البكرات الخشبية للف الكوابل التي تنتجها، كما تصدر جزءا منها إلى وحدة القبة وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات pvc لاستعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية لتسويقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية.

*ومن أهم المواد الأولية المستعملة: سلك النحاس، سلك الألمنيوم، المواد الكيماوية للغلاف مثل pvc,prc ، الخشب.

ثالثا: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها.
- الدخول إلى الأسواق العالمية .
- تغطية احتياجات السوق المحلية من الكوابل الكهربائية.
- الاستغلال الأمثل للموارد وخاصة المورد البشري.
- تحسين مستوى جودة المنتجات خاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو 9002 سنة 2001 و 9001 سنة 2003 وهي الآن تكثف جهودها من أجل الإبقاء عليها والمحافظة على حصتها في السوق ومواجهة المنافسة المحلية والأجنبية في القطاع والحصول على شهادة نظم إدارة البيئة 14000.(انظر الملحق رقم)
- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم و ضمان ولائهم.
- تغطية متطلبات أسواق شمال إفريقيا والشرق الأوسط.
- تهدف إلى بناء ميزة تنافسية بحثا عن موضع استراتيجي لها في الأسواق العالمية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

نظرا لثقل الهيكل التنظيمي القديم من حيث كثرة الأعباء على بعض المصالح ارتأت المؤسسة إعداد هيكل تنظيمي جديد، وذلك بتعديله بشكل يتماشى ومراحل الإنتاج، حيث نلاحظ أن المؤسسة عملت على تطوير مصالحها، وذلك من خلال توزيع عملها ضمن مديريات تهتم كل مديرية بمصالح خاصة ولها مديرية عامة تترأس مختلف المساعدين التابعين لها وجميع المديريات، هذا وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تبنت الهيكل السلمي الوظيفي لما يمتاز به هذا الهيكل من مرونة في إنجاز المهام التي تسمح بالاستجابة للتغيرات وفي نفس الوقت السرعة والكفاءة والفاعلية في العملية الإنتاجية، ويأتي في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المديرية العامة: وهي الهيئة العليا، تقوم بالإشراف ومتابعة سير عمل مختلف المديريات والتنسيق بينها من خلال مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هم:

- 1- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات : يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي من حيث الدقة والالتزام بالقواعد المحاسبية من أجل المحافظة على ممتلكات المؤسسة .
 - 2- رئيس مشروع المعلوماتية : مهمته تزويد مختلف الأقسام والمديريات بالبرامج وأجهزة الحاسوب، ومختلف الخدمات التي يمكن أن تستفيد منها في إطار شبكة المعلوماتية .
 - 3- مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية : مهمته المصادقة على المنتج بهدف المحافظة على جودته و تحسين صورة المؤسسة في السوق .
 - 4- مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات: يهتم بحل النزاعات التي قد تتعرض لها المؤسسة سواء داخلية بينها وبين العمال أو خارجية بينها وبين العملاء أو الموردين .
- وتتدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

1- المديرية التقنية : تتشكل من :

أ- دائرة إنتاج الكوابل : تشرف على تسيير العملية الإنتاجية من بداية دخول المواد الأولية إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل منتجات و تضم هذه الدائرة خمسة مصالح :

- مصلحة تخطيط الإنتاج

- مصلحة القلد والظفر

- مصلحة الغزل prc .

- مصلحة الغزل والتلفيف .

- مصلحة التجميع والتلفيف .

ب- دائرة إنتاج الملحقات : وتقوم هذه الدائرة بعملية تصنيع الملحقات بحسب برنامج مخطط من طرف

مصلحة التخطيط و التسيير و تضم المصالح التالية :

- مصلحة المنافع.

- مصلحة تحضير حبيبات pvc

- مصلحة صناعة البكرات و الاسترجاع.

ج- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: حيث تهتم هذه الدائرة بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته

للمواصفات والمعايير المعمول بها، كما تقوم بمراقبة المواد الأولية المشتراة محليا وخارجيا وفقا للمعايير

ومقاييس تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من صلاحية الاستعمال وتضم المصالح التالية:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابر.

- مصلحة التجارب.

د- دائرة الصيانة: وهي دائرة تختص بصيانة الآلات الميكانيكية و العتاد و وسائل النقل و التكيف و كذا

تأمين الطاقة الكهربائية اللازمة لكل عملية من العمليات التي تشرف عليها دائرة الصيانة و تضم المصالح

التالية:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية

- مصلحة الصيانة الكهربائية

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكيف

- مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية

2- مديريةية الشراء: تعتبر مديريةية الشراء من أهم المديريات في المؤسسة لأنها تهتم بالعمليات المختلفة

والمعلقة بالمخزون (خاصة المواد الأولية وقطع الغيار) التي ستدخل في عملية الإنتاج وهناك دائرة واحدة

وهي: دائرة الشراء حيث تضم المصالح التالية:

- مصلحة الشراء والعبور

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير الموارد الأولية والاستهلاكية.
- 3- المديرية التقنية والتجارية: ويتفرع عن هذه المديرية الدوائر التالية:
- أ- دائرة التسويق: وتضم المصالح التالية:
- مصلحة التسويق
- مصلحة البيع
- ب- دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم المصالح التالية وهي:
- مصلحة تسيير الكوابل
- مصلحة إنتاج الملحقات و تسييرها
- 4- مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بتسجيل العمليات المالية بحيث تعطي الصورة الواضحة الخاصة بالوضع المالية و المحاسبة للمؤسسة و تتكون من دائرتين:
- أ- دائرة المالية والميزانية: ويوجد في هذه الدائرة مصلحتين:
- مصلحة المالية
- مصلحة الميزانية
- ب- دائرة المحاسبة: وتتفرع هذه الدائرة إلى مصلحتين و هما:
- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية
- 5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات في المؤسسة، بحيث تقوم بالاهتمام بشؤون العاملين (تنصيب، صحة، أمن، قرارات...)، وكل ما يتعلق بالعامل البشري في المؤسسة من أعلى مستوى إلى أدناه، وتتفرع من هذه المديرية دائرة ومصلحتين تابعتين لها مباشرة في:
- أ- دائرة المستخدمين والتكوين: و توجد بهذه الدائرة مصلحتين:
- مصلحة تسيير المستخدمين
- مصلحة التكوين و الخدمات الاجتماعية
- مصلحة الوقاية والأمن: والتي تعمل على وحدة أمن وسلامة العاملين بها ومهمتها وضع كل الإجراءات التي من شأنها أن تنفي العمال من الأخطار وكذلك العمل على الحفاظ على أمن المؤسسة.
- مصلحة الوسائل العامة: ومهمتها العمل على توفير النقل للعمال، صيانة المباني النظافة و تسيير السكنات الوظيفية.
- والهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الملحق رقم: (01)

المطلب الثالث: واقع تمكين العاملين والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.

بالاعتماد على الإجابات التي تلقيناها من طرف رئيس إدارة الموارد البشرية ورئيس مصلحة التكوين سيتم التعرف على واقع تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: واقع تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة:

من أجل تحديد مدى تطبيق المؤسسة لتمكين العاملين من خلال دراسة العناصر التالية وهي: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال، والتي تمثل بعد التمكين الإداري، وأهمية العمل، التأثير على الآخرين، المهارات، القدرة على الاختيار وتمثل بعد التمكين النفسي، وسنحاول التطرق لها فيما يلي¹:

1- تفويض السلطة وتحمل المسؤولية: تهتم المؤسسة بتفويض السلطة لمروسيها وهذا مبني على أساس:

- أداء المهام الموكلة إليهم بشكل جيد .
- التزام المرؤوسين بتحمل المسؤولية .
- الخبرة المهنية التي يمتلكها المرؤوسين .

2- تدريب العاملين: يعد التدريب عنصر مهما في المؤسسة، بحيث تعمل على تدريب عمالها وفق

احتياجاتها، فتقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية، والهدف هو اكتساب عمالها مهارات جديدة، فمع نهاية كل سنة يقوم المسؤولون بتحديد احتياجات عمالها التدريبية للسنة المقبلة وهذه المعلومات يتم جمعها على مستوى إدارة الموارد البشرية من أجل وضع برنامج التدريب للسنة المقبلة، ويعرض على المدير للمصادقة عليه ويحتوي البرنامج على عدد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب وتحديد الإطار الزمني والمكاني والتكاليف التدريبية، ويمكن أن يكون التدريب داخل المؤسسة كما يمكن أن يكون خارجها فالمؤسسة تسمح لعمالها بمغادرة العمل لحصولهم على التدريب المناسب .

بعد المصادقة على البرنامج النهائي يشرع في تنفيذه ومتابعته من قبل مصلحة التكوين، ثم تأتي مرحلة التقييم والتي يتم من خلالها معرفة مدى استفادة العاملين من الدورات التدريبية. (انظر الملحق رقم 05).

3- فرق العمل: يتميز جو المؤسسة بالحوار و تبادل الآراء من خلال تدعيم المؤسسة للعمل الجماعي وتشكيل فرق العمل التي يسود بين أعضائها التعاون والثقة، ويتم أداء العمل بشكل جماعي ويتم عقد اجتماعات دورية كل شهر.

4- الاتصال الفعال: تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال فعالة مثل الهاتف والفاكس والشبكة الداخلية

(انترنات) و الشبكة الخارجية (اكسترنات) وتعتمد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي من خلالها يتم تبادل الآراء والتعبير عن آرائهم وتبادل المعارف.

5- أهمية العمل: تسعى المؤسسة إلى جعل الفرد يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به من خلال احترامه وتقديره وكذلك من خلال أن عمله يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهو مهم بالنسبة للمؤسسة.

¹ - رئيس إدارة الموارد البشرية.

6- التأثير على الآخرين: وهذا يتحقق من خلال مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، وتبادل الآراء والاستفادة من آراء الآخرين.

7- المهارات: تهتم المؤسسة بتطوير مهارات عمالها من خلال برامج تكوينية مناسبة، كما تتبع أساليب تحفيزية لذلك.

8- القدرة على الاختيار: تهتم المؤسسة بترك مجال معين لعمالها لإظهار قدراتهم على الاختيار فيما يتعلق بأسلوب العمل مثلا مما يكسبهم الثقة بالنفس والشعور بالاستقلالية في العمل.

ثانيا: واقع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة : حسب ماتحصلنا عليه من إدارة الموارد البشرية في هذا المجال فإن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين لإطلاق قدراتهم والاستفادة منها في شكل إبداعات، وتقوم بإنتاج كوابل جديدة وهذا حسب طلب زبائنها فهي دائما على استعداد لكي تبدع. حيث قامت بإنتاج نوع جديد خاص من الكوابل يتميز بطاقة كبيرة جدا وسمك رفيع ويستخدم تحت الأرض. ففي السنوات الأخيرة قامت بصناعة حبيبات الكومبوند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا العنصر أدوات جمع البيانات، الوسائل الإحصائية المستخدمة ووصف عينة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهذه الأدوات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس لاختيار الأداة المناسبة التي تساعد في الوصول إلى النتائج وتتمثل الأدوات التي استخدمناها في بحثنا فيما يلي:

1. **المقابلة:** تعتبر المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، وهي تقوم على الحوار الشفوي بين الباحث والمبحوث وتعرف المقابلة على أنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر بهدف حصوله على أنواع من البيانات لاستخدامها في البحث العلمي".¹

وقد استخدمنا في دراستنا المقابلة وذلك مع رئيس إدارة الموارد البشرية حيث تمت محاورته حول مجموعة من النقاط المباشرة للوقوف على واقع تمكين العاملين في المؤسسة من خلال التعرف على تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال، من أجل الوصول في الأخير إلى معرفة تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة، وكذلك واقع الإبداع في المؤسسة .

2. **الاستمارة:** تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شهرة واستعمالا وتعرف على أنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية".²

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستمارة اعتمادا على فرضيتي الدراسة، وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين لإبداء رأيهم حول تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة ودوره في تشجيع الإبداع و كانت الاستمارة تشمل ثلاث محاور :

1/ محور البيانات الشخصية والوظيفية .

2/ محور تمكين العاملين

3/ محور الإبداع.

محور البيانات الشخصية والوظيفية تمثل في الجنس، السن، الصنف المهني، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

أما المحور تمكين العاملين فتم صياغة 32 سؤالاً توزعت على البعدين التاليين:

بعد التمكين الإداري: وتم قياس هذا البعد من خلال تفويض السلطة للعاملين و تحملهم المسؤولية وهذا من خلال الأسئلة (1، 2، 3، 4، 5، 6) تدريب العاملين وتم قياسه من خلال السؤالين (7، 8)، فرق العمل وتم قياسها من خلال الأسئلة (9، 10، 11، 12)، الاتصال الفعال وقسناه من خلال الأسئلة (13، 14، 15، 16، 17)، بعد التمكين النفسي: وتم قياسه من خلال المجالات التالية : أهمية العمل وتم قياسه من خلال الأسئلة (18، 19، 20، 21، 22)، التأثير وتم قياس هذا المجال من خلال الأسئلة (23، 24، 25)، المهارات وتم

¹ - عمار بوحوش، محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 180، 181.

² - عبد الله عبد الرحمان، محمد على بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.

قياسها من خلال الأسئلة (26، 27، 28، 29)، القدرة على الاختيار وتم قياسه من خلال الأسئلة (30، 31، 32).

ومحور الإبداع فتم قياسه من خلال الأسئلة (33 إلى غاية 45). (انظر الملحق رقم 02)

وتم استخدام سلم ليكارت ذو التدرج الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيب وهي:

(غير موافقا تماما 1، غير موافق 2، محايد 3، موافق 4، موافق تماما 5).

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

بعد جمع الاستمارات تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج spss 16 (وهو اختصار

للعبارة statistical package for social science أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) ¹ اعتمدنا

على الوسائل الإحصائية التي تتناسب وفرضيات الدراسة وتمثلت في:

1/ معامل الثبات ألفا كرونباخ ²: ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة، ومعامل الثبات يأخذ قيمة

تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية

للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكما هو

معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0,6 والثبات يعرف بأن هناك

اتساق في النتائج عند تطبيق أداة الاستمارة مرات عديدة. ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

2/ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة. أي

تقديم وصف شامل للبيانات المتحصل عليها من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية، وتمكين العاملين

والإبداع داخل المؤسسة.

3/ المتوسط الحسابي ³: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

4/ الانحراف المعياري ⁴: وتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن

متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة.

5/ معامل الارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المحاور، وقوة العلاقة، حيث

يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته

موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة ⁵.

6/ معامل الالتواء: ويستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

7/ تحليل التباين: ويستخدم لاختبار الفرضيات. وفي حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع

واحد فهو نموذج الانحدار المتعدد ⁶.

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام spss، دار وائل، عمان، ط 1، 2008، ص 7.

² - نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2007/2006، ص 3، 5.

³ - شفيق العنوم، طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss -، دار المناهج، عمان، 2005، ص 110.

⁴ - المرجع نفسه، ص 161.

⁵ - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 448.

⁶ - سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss، الجهاز المركزي للإحصاء، جمهورية العراق، 2003، ص 149.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة.

لمعرفة رأي كل العاملين حول تمكين العاملين وعلاقته بتشجيع الإبداع اخترنا عينة طبقية عشوائية. والعينة هي: عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹. ومؤسسة صناعات الكوابل بسكرة تضم 908 عامل يتوزعون على مختلف الإدارات والتخصصات، وهي مقسمة إلى ثلاث فئات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (03): توزيع عمال مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة

| النسبة | العدد | الفئة |
|--------|-------|-------------|
| 11 | 101 | إطارات |
| 23 | 204 | أعوان تحكم |
| 66 | 603 | أعوان تنفيذ |
| 100 | 908 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

هذه البيانات متعلقة بالفترة التي أجريت فيها الدراسة وهي من 2011/02/23 إلى غاية 2011/05/09 وعدد عمال المؤسسة يتغير بالزيادة و النقصان تبعاً لاحتياجاتها.

ولقد استخدمنا العينة الطبقية العشوائية البسيطة (وهي نوع من أنواع العينات، وفي هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين، وبعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتوافق مع حجم تلك الطبقة في مجتمع الدراسة الأصلي)². في دراستنا، وتكونت العينة من 50 فرداً، موزعين كالتالي :

جدول رقم (04): التوزيع الطبقي لمفردات العينة .

| الفئات | العدد | النسبة | حجم العينة |
|-------------|-------|--------|------------|
| إطارات | 101 | 11 | 6 |
| أعوان تحكم | 204 | 23 | 11 |
| أعوان تنفيذ | 603 | 66 | 33 |
| المجموع | 908 | 100 | 50 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

والشكل الآتي يوضح ذلك

¹ - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي - الواعد و المراحل و التطبيقات-، دار وائل ، الأردن، 1999.ص84.

² - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 91.

شكل رقم: (10) التوزيع الطبقي لعينة الدراسة.

وتتسم عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية التي سنقوم بتحليلها والتي هي الجنس، السن، الصنف المهني، المستوى التعليمي، الخبرة، والتي تم الحصول عليها من الاستمارة.

أولاً: الجنس

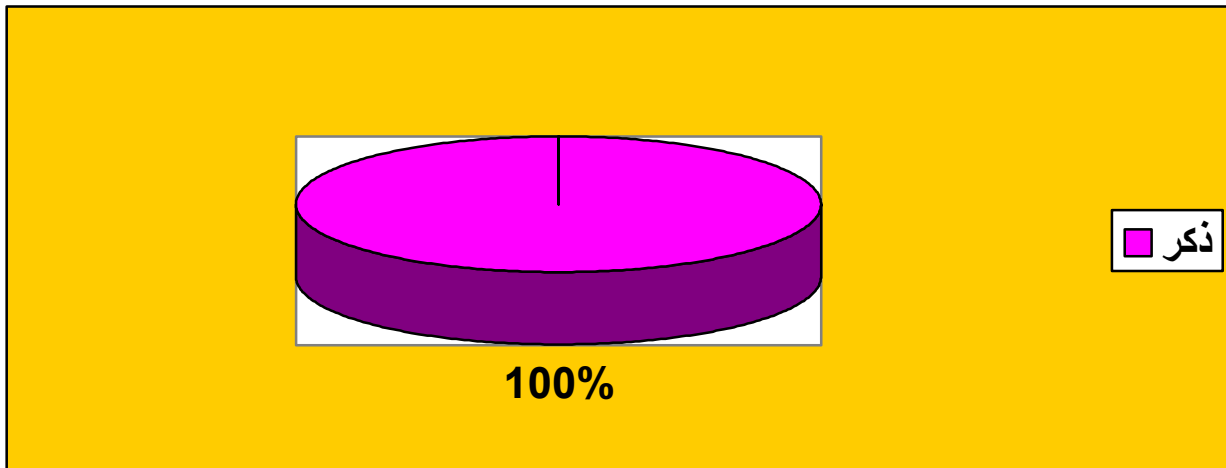
جدول رقم (05): توزيع عدد العمال حسب الجنس

| الجنس | عدد العمال | النسبة المئوية % |
|---------|------------|------------------|
| ذكر | 50 | 100 |
| أنثى | 0 | 0 |
| المجموع | 100 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال 50 وهم من جنس ذكر والأنثى لا توجد فهم يمثلون نسبة 100% من أفراد العينة بمعنى أن عينة الدراسة كانت 50 كلها ذكور. والشكل التالي يوضح توزيع عدد العمال حسب الجنس .

الشكل رقم (11) : توزيع عدد العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ثانيا: السن

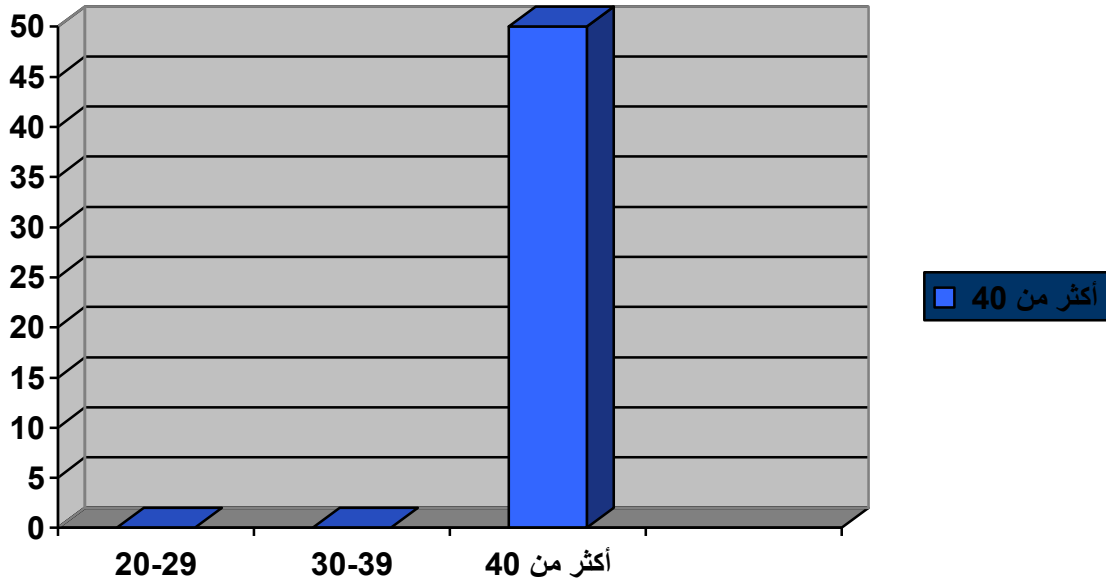
جدول رقم (06): توزيع عدد العمال حسب السن

| السن | عدد العمال | النسبة المئوية % |
|----------|------------|------------------|
| 29-20 | 0 | 0 |
| 39-30 | 0 | 0 |
| 40 فأكثر | 50 | 100 |
| المجموع | 50 | %100 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن كل أفراد العينة كانت في الفئة 40 فأكثر أما باقي الفئات فلم تكن موجودة بالمؤسسة. الشكل التالي يوضح توزيع عدد العمال حسب السن.

شكل رقم (12): توزيع عدد العمال حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ثالثا:الصنف المهني

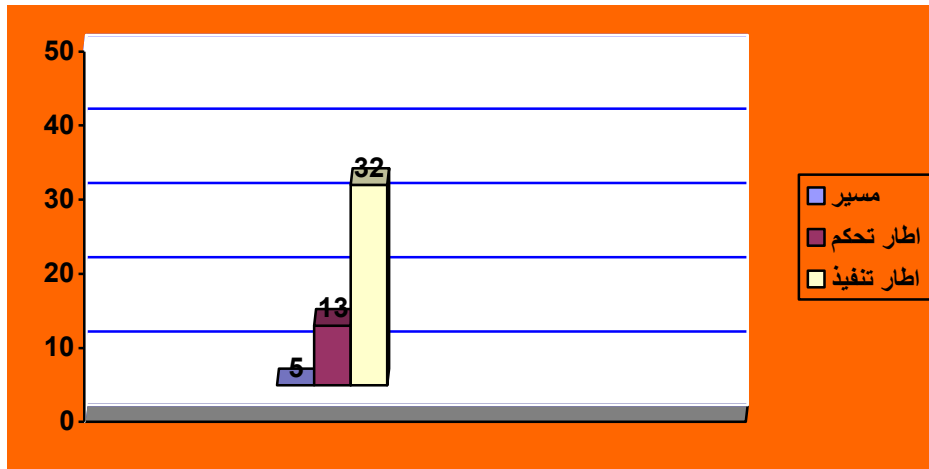
جدول رقم (07): توزيع العمال حسب الصنف المهني

| النسبة المئوية % | عدد العمال | الصنف المهني |
|------------------|------------|----------------|
| 10 | 5 | مسير |
| 26 | 13 | إطار تحكم |
| 64 | 32 | إطار تنفيذ |
| %100 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتفاع في نسبة إطار تنفيذ في المؤسسة والتي تقدر ب 64 %، أما المسيرين فكانت نسبتهم 10 % ، وإطارات تحكم فنسبتهم 26 %، والشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم (13): توزيع عدد العمال حسب الصنف المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

رابعاً: المستوى التعليمي.

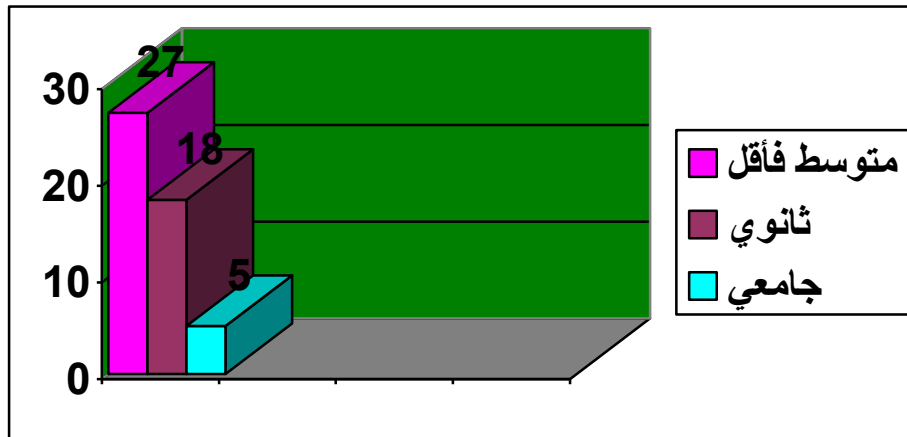
جدول رقم (08): توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية % | عدد العمال | المستوى التعليمي |
|------------------|------------|------------------|
| 54 | 27 | متوسط فأقل |
| 36 | 18 | ثانوي |
| 10 | 5 | جامعي |
| %100 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 27 من عدد العمال لديهم مستوى تعليمي متوسط فأقل وهذا بنسبة %54، و18 من عدد العمال بالمؤسسة يمتلكون شهادة ثانوية بنسبة %36، أما باقي أفراد العينة فيملكون شهادات جامعية وعددهم 5 بنسبة %10. والشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم (14): توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

خامسا: سنوات الخبرة:

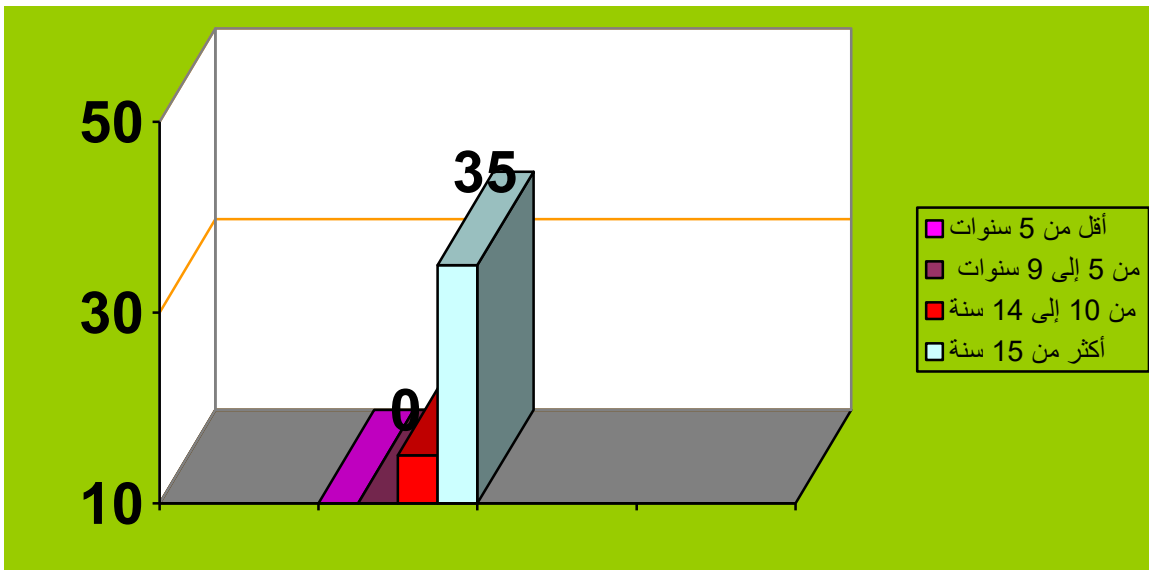
جدول رقم(09):توزيع عدد العمال حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | عدد العمال | النسبة المئوية,% |
|------------------|------------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 0 | 0 |
| من 5 إلى 9 سنوات | 0 | 0 |
| من 10 إلى 14 سنة | 15 | 30 |
| 15 سنة فأكثر | 35 | 70 |
| المجموع | 50 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة كانت من 10 إلى 14 سنة بنسبة 30 بالمئة،و15 فأكثر بنسبة 70 بالمئة والشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم (15): توزيع عدد العمال حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ومنه يمكن وضع الجدول التالي كملخص لخصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (10): ملخص لخصائص عينة الدراسة

| العمال | | الخاصية | |
|----------|-------|------------------|------------------|
| النسبة % | العدد | | |
| 100 | 50 | ذكر | الجنس |
| 0 | 0 | من 20 إلى 29 سنة | السن |
| 0 | 0 | من 30 إلى 39 سنة | |
| 100 | 50 | من 40 فأكثر | |
| 10 | 5 | مسير | الصنف المهني |
| 26 | 13 | عون تحكم | |
| 64 | 32 | عون تنفيذ | |
| 54 | 27 | متوسط فأقل | المستوى التعليمي |
| 36 | 18 | ثانوي | |
| 10 | 5 | جامعي | |
| 0 | 0 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| 0 | 0 | من 5 إلى 9 سنوات | |
| 30 | 15 | من 10 إلى 14 سنة | |
| 70 | 35 | 15 سنة فأكثر | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجداول السابقة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يتناول هذا العنصر عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل لها بهدف اختبار صحة الفرضيات الدراسية.

المطلب الأول: ثبات وصدق الاستمارة.

أولاً: الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين وتم استشارة مجموعة من الأساتذة (انظر الملحق رقم 01)

ثانياً: صدق المحتوى: ويتمثل في مدى تعبير عبارات الاستمارة عن أبعاد الدراسة من خلال التأكد أن كل بعد من أبعاد الدراسة ممثلة في شكل مناسب في العبارات.

• بالنسبة للمحور الثاني: المتعلق بتمكين العاملين: وتناولناه من بعده التمكين الإداري والتمكين النفسي.
* الجداول الموالية توضح معامل ثبات وصدق بعد التمكين الإداري:

جدول رقم (11): معامل ثبات وصدق تفويض السلطة وتحمل المسؤولية .

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 6 | 0.842 | 0,917 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بالنسبة لمعامل الثبات لتفويض السلطة وتحمل المسؤولية كانت قيمته 0.842 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، لذلك يمكن القول أن عبارات تفويض السلطة وتحمل المسؤولية متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها، وكذا معامل صدقها مرتفع (0,917).

جدول رقم (12): معامل ثبات وصدق تدريب العاملين

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 2 | 0.811 | 0,90 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

وبالنسبة لتدريب العاملين فإن معامل ثباته وجدناه 0.811 فهو أكبر من المعدل المطلوب، ومنه يمكن القول أن عباراته متناسقة فيما بينها، وكذا معامل الصدق 0,90 مرتفع.

جدول رقم (13): معامل ثبات وصدق فرق العمل

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 4 | 0.857 | 0,925 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بالنسبة لفرق العمل فكانت قيمة ألفا كرونباخ 0.857 وهي أكبر من القيمة المطلوبة، بمعنى أن عباراته كانت متناسقة بدرجة جيدة. ومعامل صدق 0,925 مرتفع.

جدول رقم (14) : معامل ثبات وصدق الاتصال الفعال

| معامل الصدق | ألفا كرونباخ الثبات | عدد العبارات |
|-------------|---------------------|--------------|
| 0,942 | 0.888 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الاتصال الفعال فكانت قيمة معامل الثبات 0.888 وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من القيمة المطلوبة، بمعنى أن عباراته كانت متناسقة بدرجة جيدة، وكذا معامل الصدق 0,942 مرتفع.

* الجداول التالية توضح معامل الثبات والصدق لبعد التمكين النفسي.

جدول رقم (15): معامل ثبات وصدق أهمية العمل

| معامل الصدق | ألفا كرونباخ الثبات | عدد العبارات |
|-------------|---------------------|--------------|
| 0,939 | 0.882 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

أهمية العمل كانت قيمة معامل ثباته 0.882 وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من القيمة المطلوبة، بمعنى أن عباراته كانت متناسقة بدرجة جيدة، وكذا معامل الصدق 0,939 مرتفع.

جدول رقم (16): معامل ثبات وصدق التأثير على الآخرين

| معامل الصدق | ألفا كرونباخ الثبات | عدد العبارات |
|-------------|---------------------|--------------|
| 0,896 | 0.803 | 3 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بالنسبة لمعامل ثبات التأثير على الآخرين كانت قيمته 0.803 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، لذلك يمكن القول أن عبارات التأثير على الآخرين متناسقة بدرجة مقبولة فيما بينها، وكذا معامل صدقها 0,896 (مرتفع)

جدول رقم (17): معامل ثبات وصدق المهارات

| معامل الصدق | ألفا كرونباخ الثبات | عدد العبارات |
|-------------|---------------------|--------------|
| 0,896 | 0.804 | 4 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بالنسبة لمعامل ثبات المهارات كانت قيمته 0.804 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، لذلك يمكن القول أن عبارات المهارات متناسقة بدرجة جيدة فيما بينها، وكذا معامل صدقها 0,896 (مرتفع).

جدول رقم (18): معامل ثبات وصدق القدرة على الاختيار

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 3 | 0.868 | 0,931 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بالنسبة لمعامل ثبات القدرة على الاختيار كانت قيمته 0.868 فهي أكبر من المعدل المطلوب 0.6، لذلك يمكن القول أن عبارات القدرة على الاختيار متناسقة بدرجة جيدة فيما بينها، وكذا معامل صدقها 0,931 (مرتفع).

ومنه يمكن إدراج الجدول التالي يبين معامل ثبات وصدق بعد التمكين الإداري

جدول رقم (19): معامل ثبات وصدق تمكين الإداري

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 17 | 0.822 | 0,906 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

وأخيرا معامل ثبات وصدق بعد التمكين الإداري كانت قيمته 0.822 وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من القيمة المطلوبة بمعنى أن عبارات بعد التمكين الإداري كانت متناسقة بدرجة كبيرة وبمعامل صدق 0,906 مرتفع. وكذلك من خلال ماسبق يمكن إدراج الجدول التالي يبين معامل ثبات وصدق بعد التمكين النفسي

جدول رقم (20): معامل ثبات وصدق تمكين النفسي

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 15 | 0.796 | 0,892 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

معامل ثبات وصدق بعد التمكين النفسي هو 0.796 وهي قيمة مقبولة لأنها أكبر من القيمة المطلوبة بمعنى أن عبارات بعد التمكين النفسي كانت متناسقة بدرجة كبيرة وبمعامل صدق 0,892 ذا قيمة مرتفعة. وفي الأخير يكون معامل ثبات وصدق كل المحور الثاني تمكين العاملين كمايلي

جدول رقم (21): معامل ثبات وصدق تمكين العاملين (معامل ثبات وصدق المحور الثاني)

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 32 | 0.860 | 0,927 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

معامل ثبات وصدق المحور الثاني وجدناه يساوي 0.860 وهو أكبر من المعدل المطلوب، معناه أن عبارات المحور الثاني متناسقة داخليا بالإضافة إلى معامل الثبات نجد أن معامل الصدق 0,927 مرتفع معناه أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه .

- معامل ثبات وصدق المحور الثالث الإبداع في المؤسسة.

جدول رقم (22): معامل ثبات وصدق المحور الثالث الإبداع في المؤسسة

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 13 | 0.849 | 0,921 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بالإبداع في المؤسسة فكانت قيمة معامل الثبات 0.849 وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من المعامل المطلوب، بمعنى أن عبارات المحور الثالث كانت متناسقة بدرجة كبيرة، وكذا معامل صدقها 0,921 مرتفع .

- * وأخيرا معامل ثبات وصدق عبارات الاستمارة كلها

جدول رقم (23): معامل ثبات وصدق الاستمارة ككل

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ الثبات | معامل الصدق |
|--------------|---------------------|-------------|
| 45 | 0.884 | 0,940 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ثبات عبارات الاستمارة ككل كان بقيمة 0.884 وهي قيمة مرتفعة معناه أن عبارات الاستمارة متناسقة داخليا، بالإضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الصدق 0,940.

المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستمارة

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات الاستمارة حيث استخدمنا: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والجدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات السلم. جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي

| المجالات | درجات السلم | الإجابة |
|-------------|-------------|-----------------|
| (1,79-1) | 1 | غير موافق تماما |
| (2,59-1,80) | 2 | غير موافق |
| (3,39-2,60) | 3 | محايد |
| (4,19-3,40) | 4 | موافق |
| (5-4,25) | 5 | موافق تماما |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، عمان، ص 541.

أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني (تمكين العاملين).

البعد الأول: التمكين الإداري: بالنسبة للبعد الأول يمكن عرضه على الصورة التالية:

أ - تفويض السلطة وتحمل المسؤولية:

▪ العبارة رقم 01: يتم تفويضي بعض السلطات لانجاز

الجدول رقم (25): إجابات العمال حول العبارة 01 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق | 0,505 | 4,10 | 8 | 4 | محايد |
| | | | 74 | 37 | موافق |
| | | | 18 | 9 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,10 التي تقع في المجال الرابع (4,19-3,40) أي أن الاتجاه العام للعبارة هو موافق، حيث أن 74% من أفراد العينة يتم تفويضهم السلطات لانجاز أعمالهم، وقيمة الانحراف المعياري هي 0,505 وهي قيمة صغيرة فتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، ونسبة 8% من إجابات أفراد العينة كانت محايد و18% من إجاباتهم كانت موافق تماما .

▪ العبارة رقم 02: يتم تكليفي بمهام إضافية.

الجدول رقم (26): إجابات العمال حول العبارة 02 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------|----------------|
| موافق | 0,451 | 4,2 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 76 | 38 | موافق |
| | | | 22 | 11 | موافق تماما |
| | | | 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,2 التي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق، حيث أن 76% من أفراد العينة يتم تكليفهم بمهام إضافية، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,451 وتدل على أن القيم ريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، ونسبة 2% من إجابات أفراد العينة كانت محايد و22% من إجاباتهم كانت موافق تماما .

▪ العبارة رقم 03: مؤسستي تثق في قدراتي ومهارتي على أداء المهام الموكلة إلي.

الجدول رقم (27): إجابات العمال حول العبارة 03 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------|----------------|
| موافق تماما | 0,496 | 4,28 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 68 | 34 | موافق |
| | | | 30 | 15 | موافق تماما |
| | | | 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,28 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 30% من أفراد العينة تثق المؤسسة في قدراتهم ومهاراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,496 وتدل على أن القيم ريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، ونسبة 2% من إجابات أفراد العينة كانت محايد و68% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 04: تمنحني مؤسستي فرصة اتخاذ القرارات التي تخص عملي.

الجدول رقم (28): إجابات العمال حول العبارة 04 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,501 | 4,44 | 56 | 28 | موافق |
| | | | 44 | 22 | موافق تماما |
| | | | 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,44 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 44% من أفراد العينة تمنحهم المؤسسة فرصة لاتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,501 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و56% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 05: التزم بتحمل مسؤولية تفويضي السلطة.

الجدول رقم (29): إجابات العمال حول العبارة 05 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,571 | 4,40 | 4 | 2 | محايد |
| | | | 52 | 26 | موافق |
| | | | 44 | 22 | موافق تماما |
| | | | 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,40 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة 0,571 فإنه يدل على أن القيم قريبة عن وسطها الحسابي، حيث أن 44% من أفراد العينة يلتزمون بتحملهم مسؤولية تفويضهم السلطة، و52% من إجاباتهم كانت موافق، و4% محايد.

■ العبارة رقم 06: التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها.

الجدول رقم (30): إجابات العمال حول العبارة 06 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,537 | 4,42 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 54 | 27 | موافق |
| | | | 44 | 22 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,42 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة 0,537 فإنه يدل على أن القيم قريبة عن وسطها الحسابي، حيث أن 44% من أفراد العينة يلتزمون بتحملهم مسؤولية نتيجة القرارات التي يتخذونها، و54% من إجاباتهم كانت موافق، و2% محايد.

يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لعبارات تفويض السلطة وتحمل المسؤولية

جدول رقم (31): ملخص لعبارات تفويض السلطة وتحمل المسؤولية

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق | 0,505 | 4,10 | يتم تفويضي بعض السلطات لانجاز عملي |
| موافق | 0,451 | 4,20 | يتم تكليفي بمهام إضافية |
| موافق تماما | 0,496 | 4,28 | مؤسستي تثق في قدراتي ومهارتي على أداء المهام الموكلة إلي |
| موافق تماما | 0,501 | 4,44 | تمنحني مؤسستي فرصة اتخاذ القرارات التي تخص عملي |
| موافق تماما | 0,571 | 4,40 | التزم بتحمل مسؤولية تفويضي السلطة |
| موافق تماما | 0,537 | 4,42 | التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها |
| موافق تماما | 0,382 | 4,30 | تفويض السلطة وتحمل المسؤولية |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الجداول السابقة

نلاحظ من الجدول أن مجال تفويض السلطة وتحمل المسؤولية بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,30 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,10 و 4,42) وانحرافاتها المعيارية ما بين (0,451 و 0,571) مما يدل أن المؤسسة تدرك أهمية تفويض السلطة وتحمل المسؤولية .

ب - تدريب العاملين :

▪ العبارة رقم 07: مؤسستي توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.

الجدول رقم (32): إجابات العمال حول العبارة 07 .

| المقياس | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------------|---------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| موافق | 27 | 54 | 4,46 | 0,503 | موافق تماما |
| موافق تماما | 23 | 46 | | | |
| المجموع | 50 | 100% | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,46 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 46% من أفراد العينة توفر لهم المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,503 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و54% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 08: تتيح لي مؤسستي فرصة التعلم في مجال عملي.

الجدول رقم (33): إجابات العمال حول العبارة 08 .

| المقياس | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------------|---------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| موافق | 25 | 50 | 4,50 | 0,505 | موافق تماما |
| موافق تماما | 25 | 50 | | | |
| المجموع | 50 | 100% | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,50 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 100% من أفراد العينة تتاح لهم في المؤسسة فرصة التعلم في مجال عملهم، وكانت إجاباتهم بالتساوي موافق و موافق تماما، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,505 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة .

ويمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لعبارات تدريب العاملين .

جدول رقم (34): ملخص لمجال تدريب العاملين

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|-----------------|----------------------|--------------------|--|
| موافق تماما | 0,503 | 4.46 | مؤسستي توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي |
| موافق تماما | 0,505 | 4,50 | تتيح لي مؤسستي فرصة التعلم في مجال عملي |
| موافق تماما | 0,462 | 4,48 | تدريب العاملين |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الجداول السابقة

نلاحظ من الجدول أن مجال تدريب العاملين بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,48 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,46 و 4,50) مما يدل أن المؤسسة توفر لعمالها دورات تدريبية وفرصة التعلم .

ج - فرق العمل :

- العبارة رقم 09: تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين في فريق عملي.
- الجدول رقم (35): إجابات العمال حول العبارة 09 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,501 | 4,44 | 56 | 28 | موافق |
| | | | 44 | 22 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,44 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 44% من أفراد العينة يعملون في فرق عمل وتتوفر فيه أجواء التعاون والمساعدة بين أعضاء الفريق، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,501 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و56% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 10: تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.

الجدول رقم (36): إجابات العمال حول العبارة 10 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | 62 | 31 | موافق |
| | | | 38 | 19 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,38 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 38% من أفراد العينة يعملون في فرق عمل وتسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,490 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و62% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 11: مؤسستي تدعم تشكيل فرق العمل.

الجدول رقم (37): إجابات العمال حول العبارة 11 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,471 | 4,32 | 68 | 34 | موافق |
| | | | 32 | 16 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,32 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 32% من أفراد العينة يتم تدعيمهم من طرف المؤسسة لتشكيل فرق عمل، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,471 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و68% من إجاباتهم كانت موافق .

■ العبارة رقم 12: مؤسستي تهتم بالأداء الجماعي.

الجدول رقم (38): إجابات العمال حول العبارة 12 .

| المقياس | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------------|---------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| موافق | 36 | 72 | 4,28 | 0,453 | موافق تماما |
| موافق تماما | 14 | 28 | | | |
| المجموع | 50 | 100% | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,28 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 28% من أفراد العينة يعملون جماعيا وهذا من خلال اهتمام المؤسسة بالأداء الجماعي، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,453 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و72% من إجاباتهم كانت موافق .
يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لعبارات فرق العمل .

جدول رقم (39): ملخص لمجال فرق العمل

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|---|--------------------|-------------------|--------------|
| تتوفر أجواء من التعاون و المساعدة بين العاملين في فريق عملي | 4,44 | 0,501 | موافق |
| تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل | 4,38 | 0,490 | موافق تماما |
| مؤسستي تدعم تشكيل فرق العمل | 4,28 | 0,496 | موافق تماما |
| مؤسستي تهتم بالأداء الجماعي | 4,32 | 0,471 | موافق تماما |
| فرق العمل | 4,355 | 0,401 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجداول السابقة

نلاحظ من الجدول أن مجال فرق العمل بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,355 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,32 و 4,44) فهذه العبارات تشكل قبولا مرتفعا مما يدل أن المؤسسة تهتم بتشكيل فرق عمل تسود بينهم التعاون والثقة .

د - الاتصال الفعال:

▪ العبارة رقم 13: يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي.

الجدول رقم (40): إجابات العمال حول العبارة 13 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق | 0,388 | 4,18 | 82 | 41 | موافق |
| | | | 18 | 09 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,18 التي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق، حيث أن 82% من أفراد العينة يتم إبلاغهم بكل المعلومات التي تخص عملهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,388 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و18% من إجاباتهم كانت موافق تماما .

▪ العبارة رقم 14: يوجد في مؤسستي وسائل اتصال فعالة توفر المعلومات على النحو السريع لأصحاب القرار .

الجدول رقم (41): إجابات العمال حول العبارة 14 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,443 | 4,26 | 74 | 37 | موافق |
| | | | 26 | 13 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,26 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 26% من أفراد العينة تتوفر لهم المعلومات بشكل سريع لأن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال فعالة، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,443 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و74% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 15: استطيع الوصول الى أصحاب القرار وشرح موقفي من غير صعوبة.

الجدول رقم (42): إجابات العمال حول العبارة 15 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,478 | 4,34 | 66 | 33 | موافق |
| | | | 34 | 17 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,34 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 34% من أفراد العينة يستطيعون شرح مواقفهم من غير صعوبة لأصحاب القرار، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,478 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و 66% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 16: يتم منحي فرصة التعبير عن رأيي حول موضوع يهم مؤسستي.

الجدول رقم (43): إجابات العمال حول العبارة 16 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,462 | 4,30 | 70 | 35 | موافق |
| | | | 30 | 15 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,30 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 30% من أفراد العينة يتم منحهم فرصة التعبير عن آرائهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,462 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و 70% من إجاباتهم كانت موافق .

■ العبارة رقم 17: تشجعتي مؤسستي على تبادل المعارف و الخبرات مع زملائي في العمل.

الجدول رقم (44): إجابات العمال حول العبارة 17 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | 62 | 31 | موافق |
| | | | 38 | 19 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,38 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 38% من أفراد العينة تشجعهم المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات مع زملائهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,490 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و 62% من إجاباتهم كانت موافق . يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لعبارات الاتصال الفعال .

جدول رقم (45): ملخص لمجال الاتصال الفعال

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| موافق | 0,388 | 4,18 | يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي |
| موافق تماما | 0,443 | 4,26 | يوجد في مؤسستي وسائل اتصال فعالة توفر المعلومات على النحو السريع لأصحاب القرار |
| موافق تماما | 0,478 | 4,34 | استطيع الوصول الى أصحاب القرار وشرح موقفي من غير صعوبة |
| موافق تماما | 0,462 | 4,30 | يتم منحي فرصة التعبير عن رأيي حول موضوع يهم مؤسستي |
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | تشجعتي مؤسستي على تبادل المعارف والخبرات مع زملائي في العمل |
| موافق تماما | 0,377 | 4,29 | الاتصال الفعال |

نلاحظ من الجدول أن مجال الاتصال الفعال بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,29 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,18 و 4,38) فهذه العبارات تشكل قبولاً مرتفعاً مما يدل أن المؤسسة توفر وسائل اتصال فعالة لعمالها . يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لبعث التمكين الإداري .

جدول رقم (46): ملخص لبعث التمكين الإداري

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| تفويض السلطة وتحمل المسؤولية | 4,30 | 0,382 | موافق تماما |
| تدريب العاملين | 4,48 | 0,462 | موافق تماما |
| فرق العمل | 4,355 | 0,401 | موافق تماما |
| الاتصال الفعال | 4,29 | 0,377 | موافق تماما |
| التمكين الإداري | 4,35 | 0,259 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال الجدول نستنتج أن تمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة 4,35 موافق تماما وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابات عن بعث التمكين الإداري مجتمعة في 4,35 مما يوجب أن المؤسسة تهتم بالتمكين الإداري .

البعث الثاني: التمكين النفسي: بالنسبة للبعث الثاني يمكن عرضه على الصورة التالية:

أ - أهمية العمل.

▪ العبارة رقم 18: أحب مجال عملي.

الجدول رقم (47): إجابات العمال حول العبارة 18 .

| المقياس | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|-------------|---------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| موافق | 32 | 64 | 4,36 | 0,484 | موافق تماما |
| موافق تماما | 18 | 36 | | | |
| المجموع | 50 | 100 % | | | |

لمصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,36 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 36% من أفراد العينة يحبون مجال عملهم، وقيمة الانحراف

المعياري صغيرة وهي 0,484 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و64% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 19: العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي.

الجدول رقم (48): إجابات العمال حول العبارة 19 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,498 | 4,42 | 58 | 29 | موافق |
| | | | 42 | 21 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,42 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 42% من أفراد العينة يرون أن العمل الذي يقومون به مهم بالنسبة إليهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,498 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و58% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 20: العمل الذي أقوم به من الأعمال الهامة في مؤسستي.

الجدول رقم (49): إجابات العمال حول العبارة 20 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,503 | 4,46 | 54 | 27 | موافق |
| | | | 46 | 23 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,46 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 46% من أفراد العينة يرون أن العمل الذي يقومون به من الأعمال الهامة في مؤسستهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,503 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و54% من إجاباتهم كانت موافق .

■ العبارة رقم 21: عملي في مؤسستي يكسبني الخبرة والتجربة.

الجدول رقم (50): إجابات العمال حول العبارة 21 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,503 | 4,46 | 54 | 27 | موافق |
| | | | 46 | 23 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,46 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 46% من أفراد العينة يكتسبون الخبرة والتجربة في مجال عملهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,503 وتدل على أن القيم بعيدة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد مشتتة، و54% من إجاباتهم كانت موافق .

■ العبارة رقم 22: عملي يمتاز بتنوع المهام.

الجدول رقم (51): إجابات العمال حول العبارة 22 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,534 | 4,40 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 56 | 28 | موافق |
| | | | 42 | 21 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,40 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، وبما أن قيمة الانحراف المعياري كبيرة 0,534 فإنه يدل على أن القيم قريبة عن وسطها الحسابي، حيث أن 42% من أفراد العينة ، و54% من إجاباتهم كانت موافق، و 2% محايد.

يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لأهمية العمل .

جدول رقم (52): ملخص لمجال أهمية العمل

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|
| أحب مجال عملي | 4,36 | 0,484 | موافق تماما |
| العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي | 4,42 | 0,498 | موافق تماما |
| العمل الذي أقوم به من الأعمال الهامة في مؤسستي | 4,46 | 0,503 | موافق تماما |
| عملي في مؤسستي يكسبني الخبرة والتجربة | 4,46 | 0,503 | موافق تماما |
| عملي يمتاز بتنوع المهام | 4,40 | 0,534 | موافق تماما |
| أهمية العمل | 4,42 | 0,416 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أن مجال أهمية العمل بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,42 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,36 و 4,46) فهذه العبارات تشكل قبولا مرتفعا مما يدل أن العمل الذي يؤديه العمال في المؤسسة مهم بالنسبة لهم وبالنسبة للمؤسسة .

ب - التأثير على الآخرين

■ العبارة رقم 23: استطيع التأثير في القرارات التي تتخذ في كل المستويات.

الجدول رقم (53): إجابات العمال حول العبارة 23 .

| المقياس | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|----------------|-----------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| موافق | 25 | 50 | 4,5 | 0,505 | موافق تماما |
| موافق تماما | 25 | 50 | | | |
| المجموع | 50 | 100% | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,5 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن كل أفراد العينة لديهم التأثير في القرارات التي تتخذ في المؤسسة ، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,505 وتدل على أن إجابات الأفراد ليست مشتتة.

▪ العبارة رقم 24: لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي.

الجدول رقم (54): إجابات العمال حول العبارة 24 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,498 | 4,42 | 58 | 29 | موافق |
| | | | 42 | 21 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,42 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 42% من أفراد العينة لديهم تأثير في التطورات التي تحدث في المؤسسة، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,498 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و58% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 25: لدي مساهمة في تحقيق أهداف مؤسستي.

الجدول رقم (55): إجابات العمال حول العبارة 25 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | 62 | 31 | موافق |
| | | | 38 | 19 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,38 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 38% من أفراد العينة لديهم مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,490 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و62% من إجاباتهم كانت موافق .

يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لمجال التأثير على الآخرين .

جدول رقم (56): ملخص لمجال التأثير على الآخرين

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|
| استطيع التأثير في القرارات التي تتخذ في كل المستويات | 4,50 | 0,505 | موافق تماما |
| لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي | 4,42 | 0,498 | موافق تماما |
| لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي | 4,38 | 0,490 | موافق تماما |
| التأثير على الآخرين | 4,43 | 0,421 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة

نلاحظ من الجدول أن مجال التأثير على الآخرين بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,43 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,38 و 4,50) فهذه العبارات تشكل قبولا مرتفعا مما يدل أن العمال بالمؤسسة لديهم التأثير على الآخرين.

ج - المهارات:

▪ العبارة رقم 26: لدي الثقة بالنفس لانجاز عملي بكفاءة.

الجدول رقم (57): إجابات العمال حول العبارة 26 .

| المقياس | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|----------------|-----------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| موافق | 30 | 60 | 4,40 | 0,494 | موافق تماما |
| موافق تماما | 20 | 40 | | | |
| المجموع | 50 | 100 % | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,40 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 40% من أفراد العينة لديهم الثقة بالنفس لانجاز أعمالهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,494 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و60% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 27: لدي الخبرة و القدرات الضرورية لأداء عملي.

الجدول رقم (58): إجابات العمال حول العبارة 27 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | 62 | 31 | موافق |
| | | | 38 | 19 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,38 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 38% من أفراد العينة لديهم الخبرة ويمتلكون القدرات الضرورية لانجاز أعمالهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,490 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و62% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 28: استطيع مواجهة المشكلات أثناء قيامي بعملتي.

الجدول رقم (59): إجابات العمال حول العبارة 28 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,501 | 4,44 | 56 | 28 | موافق |
| | | | 44 | 22 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,44 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 44% من أفراد العينة يستطيعون مواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,501 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، و56% من إجاباتهم كانت موافق .

▪ العبارة رقم 29: لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعمالي.

الجدول رقم (60): إجابات العمال حول العبارة 29 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,498 | 4,42 | 58 | 29 | موافق |
| | | | 42 | 21 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,42 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 42% من أفراد العينة لديهم القدرة على تحملهم مسؤولية أعمالهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,498 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و58% من الإجابات كانت موافق. يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لمجال المهارات .

جدول رقم (61): ملخص لمجال المهارات

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|--------------|-------------------|-----------------|---|
| موافق تماما | 0,494 | 4,40 | لدي الثقة بالنفس لانجاز عملي بكفاءة |
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | لدي الخبرة و القدرات الضرورية لأداء عملي |
| موافق تماما | 0,501 | 4,44 | استطيع مواجهة المشكلات أثناء قيامي بعملتي |
| موافق تماما | 0,498 | 4,42 | لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعمالي |
| موافق تماما | 0,410 | 4,41 | المهارات |

المصدر: من إعداد الطالبة على الجداول السابقة

نلاحظ من الجدول أن مجال المهارات بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,41 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,38 و 4,42) فهذه العبارات تشكل قبولا مرتفعا مما يدل أن العمال بالمؤسسة يمتلكون مهارات متنوعة

د - القدرة على الاختيار.

▪ العبارة رقم 30: لدي القدرة على اختيار أسلوب عملي.

الجدول رقم (62): إجابات العمال حول العبارة 30 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,505 | 4,5 | 50 | 25 | موافق |
| | | | 50 | 25 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,5 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن كل أفراد العينة لديهم القدرة على اختيار أسلوب عملهم في المؤسسة، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,505 وتدل على أن إجابات الأفراد ليست مشتتة.

▪ العبارة رقم 31: ابدى رأيي في الأمور الخاصة بعملتي.

الجدول رقم (63): إجابات العمال حول العبارة 31 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | 62 | 31 | موافق |
| | | | 38 | 19 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,38 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 38% من أفراد العينة يبدون رأيهم في الأمور الخاصة بعملهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,490 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و62% من الإجابات كانت موافق.

▪ العبارة رقم 32: استطيع أن اتخذ قرارات تخص عملي.

الجدول رقم (64): إجابات العمال حول العبارة 32 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,494 | 4,4 | 60 | 30 | موافق |
| | | | 40 | 20 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,40 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 40% من أفراد العينة يستطيعون اتخاذ قرارات تخص عملهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,494 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و60% من الإجابات كانت موافق.

يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لمجال القدرة على الاختيار .

جدول رقم (65): ملخص لمجال القدرة على الاختيار

| مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| موافق تماما | 0,505 | 4,50 | لدي القدرة على اختيار أسلوب عملي |
| موافق تماما | 0,490 | 4,38 | ابدي رأيي في الأمور الخاصة بعملتي |
| موافق تماما | 0,494 | 4,40 | استطيع أن اتخذ قرارات تخص عملي |
| موافق تماما | 0,441 | 4,426 | القدرة على الاختيار |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة

نلاحظ من الجدول أن مجال القدرة على الاختيار بلغ متوسطه الحسابي للإجابات 4,426 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تراوحت متوسطات الإجابات حول عبارات هذا المجال ما بين (4,38 و 4,50) فهذه العبارات تشكل قبولا مرتفعا مما يدل أن العمال بالمؤسسة لديهم القدرة على الاختيار.

يمكن وضع الجدول التالي كتلخيص لبعث التمكين النفسي .

جدول رقم (66): ملخص لبعث التمكين النفسي

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-----------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| أهمية العمل | 4,42 | 0,416 | موافق تماما |
| التأثير على الآخرين | 4,43 | 0,421 | موافق تماما |
| المهارات | 4,41 | 0,410 | موافق تماما |
| القدرة على الاختيار | 4,426 | 0,441 | موافق تماما |
| التمكين النفسي | 4,422 | 0,266 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال الجدول نستنتج أن تمكين النفسي بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة 4,422 موافق تماما وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابات عن بعث التمكين النفسي مجتمعة في 4,42 مما يوجب أن المؤسسة تهتم بالتمكين النفسي.

من خلال ماسبق يمكن استنتاج أن المؤسسة تهتم بالتمكين الإداري والتمكين النفسي وهما بعدين لتمكين العاملين وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتمكين العاملين، ومنه يمكن وضع الجدول التالي.

جدول رقم (67): ملخص لتمكين العاملين

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المتوسط | مجال القبول |
|-----------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| التمكين الإداري | 4,35 | 0,259 | موافق تماما |
| التمكين النفسي | 4,422 | 0,266 | موافق تماما |
| تمكين العاملين | 4,39 | 0,223 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثالث (الإبداع في المؤسسة)

■ العبارة رقم 33: لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بأسلوب متجدد.

الجدول رقم (68): إجابات العمال حول العبارة 33 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق | 0,370 | 4,16 | 84 | 42 | موافق |
| | | | 16 | 8 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,40 التي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق، حيث أن 84% من أفراد العينة وأغلبيتهم لديهم القدرة على انجاز مهامهم بأسلوب متجدد، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,370 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و16% من الإجابات كانت موافق تماما.

■ العبارة رقم 34: مؤسستي تشجعني على روح المبادرة و المناقشة مع الآخرين و الاستفادة من الاختلاف في الرأي.

الجدول رقم (69): إجابات العمال حول العبارة 34 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق | 0,404 | 4,20 | 80 | 40 | موافق |
| | | | 20 | 10 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,20 التي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق، حيث أن 80% من أفراد العينة وأغلبيتهم يتم تشجيعهم على المبادرة و الحوار والاستفادة من آراء الآخرين، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,404 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و20% من الإجابات كانت موافق تماما.

▪ العبارة رقم 35: مجال عملي يحتاج إلى القيام بمهام جديدة.

الجدول رقم (70): إجابات العمال حول العبارة 35 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق | 0,404 | 4,20 | 80 | 40 | موافق |
| | | | 20 | 10 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,20 التي تقع في المجال الرابع (3,40-4,19) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق، حيث أن 80% من أفراد العينة عملهم يحتاج إلى إدخال مهام جديدة، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,404 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و20% من الإجابات كانت موافق تماما.

▪ العبارة رقم 36: لدي القدرة على اكتشاف وجود مشكلات.

الجدول رقم (71): إجابات العمال حول العبارة 36 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,471 | 4,32 | 68 | 34 | موافق |
| | | | 32 | 16 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,32 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 32% من أفراد العينة يكتشفون المشكلات التي تواجههم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,471 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و68% من الإجابات كانت موافق.

■ العبارة رقم 37: يتم تشجيعي على إظهار قدراتي الإبداعية.

الجدول رقم (72): إجابات العمال حول العبارة 37 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,462 | 4,30 | 70 | 35 | موافق |
| | | | 30 | 15 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,30 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 30% من أفراد العينة المؤسسة تعمل على تشجيعهم لإظهار قدراتهم الإبداعية، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,462 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و70% من الإجابات كانت موافق.

■ العبارة رقم 38: أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في عملي بطرق مختلفة.

الجدول رقم (73): إجابات العمال حول العبارة 38 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,498 | 4,42 | 58 | 29 | موافق |
| | | | 42 | 21 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,42 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 42% من أفراد العينة يقومون بحل المشكلات بطرق مختلفة، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,498 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و58% من الإجابات كانت موافق.

■ العبارة رقم 39: ابتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.

الجدول رقم (74): إجابات العمال حول العبارة 39 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,498 | 4,42 | 58 | 29 | موافق |
| | | | 42 | 21 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,42 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 42% من أفراد العينة يبتعدون عن تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,498 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و58% من الإجابات كانت موافق.

■ العبارة رقم 40: مؤسستي تشجعني على اقتراح أفكار جديدة.

الجدول رقم (75): إجابات العمال حول العبارة 40 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,505 | 4,30 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 66 | 33 | موافق |
| | | | 32 | 16 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,30 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة 0,505 فإنه يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، حيث أن 32% من أفراد العينة يتم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة، و66% من إجاباتهم كانت موافق، و2% محايد.

■ العبارة رقم 41: أعبر عن أفكارتي ومقترحاتي بثقة.

الجدول رقم (76): إجابات العمال حول العبارة 41.

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------|----------------|
| موافق تماما | 0,486 | 4,26 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 70 | 35 | موافق |
| | | | 28 | 14 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,26 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة 0,486 فإنه يدل على أن القيم قريبة عن وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، حيث أن 28% من أفراد العينة يعبرون عن أفكارهم ومقترحاتهم بثقة، و70% من إجاباتهم كانت موافق، و2% محايد.

■ العبارة رقم 42: أتعرض للنقد عند تقديمي لأفكار جديدة .

الجدول رقم (77): إجابات العمال حول العبارة 42 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------|----------------|
| موافق تماما | 0,476 | 4,24 | 2 | 1 | محايد |
| | | | 72 | 36 | موافق |
| | | | 26 | 13 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,24 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة 0,476 فإنه يدل على أن القيم قريبة عن وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليست مشتتة، حيث أن 26% من أفراد العينة يتعرضون للنقد عند تقديمهم أفكار جديدة، و72% من إجاباتهم كانت موافق، و2% محايد.

العبارة رقم 43: سبق وأن قدمت أفكار ومقترحات جديدة تم تطبيقها.

الجدول رقم (78): إجابات العمال حول العبارة 43 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,471 | 4,32 | 68 | 34 | موافق |
| | | | 32 | 16 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,32 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 32% من أفراد العينة قدموا أفكار جديدة وتم تطبيقها، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,471 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و68% من الإجابات كانت موافق.

العبارة رقم 44: أمتك الشجاعة لتحمل نتائج تطبيق أفكار جديدة.

الجدول رقم (79): إجابات العمال حول العبارة 44 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,484 | 4,36 | 64 | 32 | موافق |
| | | | 36 | 18 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,36 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 36% من أفراد العينة يمتلكون الشجاعة لتحمل نتائج تطبيق أفكارهم، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,484 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و64% من الإجابات كانت موافق.

العبارة رقم 45: تشجعتني التجربة في عملي على تطوير قدراتي ومهاراتي الإبداعية.

الجدول رقم (80): إجابات العمال حول العبارة 45 .

| الاتجاه العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | المقياس |
|---------------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-------------|
| موافق تماما | 0,503 | 4,46 | 54 | 27 | موافق |
| | | | 46 | 23 | موافق تماما |
| | | | 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول تركز الإجابات حول القيمة 4,46 التي تقع في المجال الخامس (4,25-5) أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو موافق تماما، حيث أن 46% من أفراد العينة تشجعهم التجربة في العمل على تطوير مهاراتهم الإبداعية، وقيمة الانحراف المعياري صغيرة وهي 0,503 وتدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات الأفراد ليس مشتتة. و54% من الإجابات كانت موافق. ومنه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالإبداع وبالتالي يمكن وضع الجدول التالي كملخص لعبارات الإبداع في المؤسسة.

الجدول رقم (81): ملخص للإبداع في المؤسسة.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مجال القبول |
|--------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| الإبداع في المؤسسة | 4,30 | 0,277 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ومما سبق يتضح أن الإبداع في المؤسسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسطه الحسابي 4,30 و انحراف معياري 0,277 بمعنى أن المؤسسة تهتم بالإبداع.

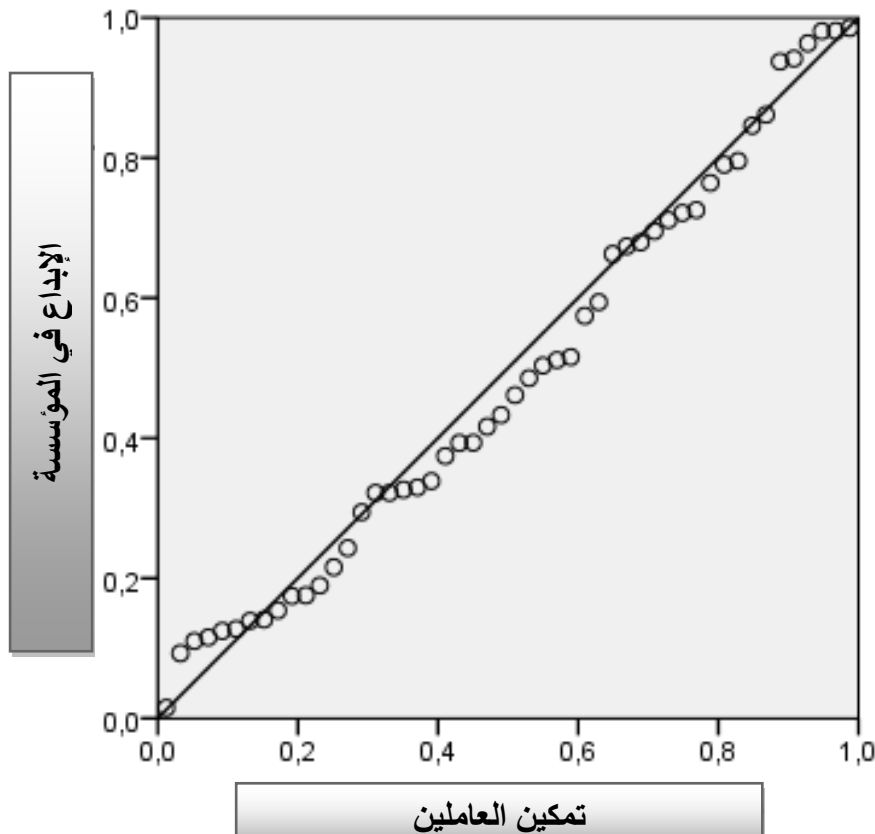
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

يهتم هذا الجزء باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة، تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

سنقوم بهذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لذلك سنتحقق أولا من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي وهذا من خلال شكل الانتشار الذي يعتبر طريقة مرئية لعرض بيانات المتغيرين فهو يعرفنا بصفة مبدئية على طبيعة العلاقة بين المتغيرين¹، ولأجل التحقق كذلك من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات أقل من الواحد الصحيح. أولا: إثبات التوزيع الطبيعي للبيانات .

شكل رقم (16) توزيع طبيعي لتمكين العاملين والإبداع في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

¹ - شفيق عتوم، مرجع سابق، ص 417.

نلاحظ أن معظم النقاط تجتمع قرب الخط المستقيم وهذا يدل على التوزيع الطبيعي للبيانات، أي هناك ارتباط خطي وطردي بين المتغيرين تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة.
ثانياً: معامل الالتواء.

والجدول التالي يوضح معامل الالتواء

جدول رقم (82): معامل الالتواء لتمكين العاملين

| معامل الالتواء | العبارات |
|----------------|------------------------------|
| 0,235 | تفويض السلطة وتحمل المسؤولية |
| 0,081 | تدريب العاملين |
| 0,722 | فرق العمل |
| 0,929 | الاتصال الفعال |
| 0,641 | التمكين الإداري |
| 0,285 | أهمية العمل |
| 0,283 | التأثير على الآخرين |
| 0,40 | المهارات |
| 0,279 | القدرة على الاختيار |
| 0,159 | التمكين النفسي |
| 0,561 | تمكين العاملين |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح إذ تراوحت ما بين (0,081 و 0,929) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في " تأثير تمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة. اعتمادنا على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث سنختبر الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في تأثير التمكين الإداري على تشجيع الإبداع في المؤسسة، وكذلك اختبار الفرضية الثانية المتمثلة في تأثير التمكين النفسي على تشجيع الإبداع في المؤسسة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التمكين الإداري على تشجيع الإبداع في المؤسسة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم(83): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى

| مصدر التباين | مجموعات المربعات | درجات الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------|------------------|--------------|--------|---------------|
| الانحدار | 3,307 | 34 | 3,044 | 0,012 |
| الخطأ | 0,479 | 15 | | |
| المجموع | 3,787 | 49 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة 0,012 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 ، وعليه نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

و الجدول التالي يبين أثر مجالات التمكين الإداري المتمثلة في: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

جدول رقم: (84) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات التمكين الإداري في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

| مصدر التباين | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|------------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|
| تفويض السلطة وتحمل المسؤولية | 1,098 | *0,000 | 0,157 | 0,024 |
| تدريب العاملين | 1,649 | *0,000 | 0,232 | 0,054 |
| فرق العمل | 2,139 | *0,000 | 0,295 | 0,087 |
| الاتصال الفعال | 0,644 | *0,000 | 0,093 | 0,009 |
| التمكين الإداري | 2,247 | *0,000 | 0,327 | 0,107 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss *ذات دلالة عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ للمتغير المستقل التمكين الإداري من خلال مجالاته (تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) على الإبداع في المؤسسة، إذ كان مستوى الدلالة 0,000 ، ويشير معامل الارتباط 0,327 إلى العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع في المؤسسة، فيما فسر معامل التحديد 0,107 من التغيرات الحاصلة في الإبداع يفسرها التمكين

الإداري. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

- عند بحث أثر كل مجال من مجالات بعد التمكين الإداري موضوع الدراسة على نحو مستقل في تشجيع الإبداع في المؤسسة تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لكل المجالات.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التمكين النفسي على تشجيع الإبداع في المؤسسة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم(85): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية

الثانية

| مصدر التباين | مجموعات المربعات | درجات الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|------------------|--------------|--------|---------------|
| الانحدار | 2,067 | 30 | 1,761 | 0,000 |
| الخطأ | 1,720 | 19 | | |
| المجموع | 3,787 | 49 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 ، وعليه نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

و الجدول التالي يبين أثر مجالات التمكين النفسي المتمثلة في: أهمية العمل، التأثير على الآخرين، المهارات، القدرة على الاختيار في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

جدول رقم: (86) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات التمكين النفسي في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

| مصدر التباين | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|---------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|
| أهمية العمل | 1,136 | *0,000 | 0,150 | 0,022 |
| التأثير على الآخرين | 1,702 | *0,000 | 0,101 | 0,010 |
| المهارات | 1,695 | *0,000 | 0,238 | 0,056 |
| القدرة على الاختيار | 2,749 | *0,000 | 0,369 | 0,136 |

| | | | | |
|-------|-------|--------|-------|----------------|
| 0,166 | 0,407 | *0,000 | 2,493 | التمكين النفسي |
|-------|-------|--------|-------|----------------|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss *ذات دلالة عند مستوى $\alpha \geq 0,05$

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ للمتغير المستقل التمكين النفسي من خلال مجالاته (أهمية العمل، التأثير على الآخرين، المهارات، القدرة على الاختيار) على تشجيع الإبداع في المؤسسة، إذ كان مستوى الدلالة 0,000، ويشير معامل الارتباط 0,407 إلى العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع في المؤسسة، فيما فسر معامل التحديد 0,166 من التغيرات الحاصلة في تشجيع الإبداع يفسرها التمكين النفسي. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

• عند بحث أثر كل مجال من مجالات بعد التمكين النفسي موضوع الدراسة على نحو مستقل في تشجيع الإبداع في المؤسسة تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لكل المجالات.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية: يؤثر تمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

H_1 : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (87): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

| مصدر التباين | مجموعات المربعات | درجات الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------|------------------|--------------|--------|---------------|
| الانحدار | 3,238 | 48 | 8,132 | 0,006 |
| الخطأ | 0,549 | 1 | | |
| المجموع | 3,787 | 49 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وعليه نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

والجدول التالي يبين أثر بعدي تمكين العاملين وهما التمكين الإداري والتمكين النفسي في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

جدول رقم: (88) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر بعدي تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة.

| مصدر التباين | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | معامل التحديد |
|-----------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|
| التمكين الإداري | 1,303 | *0,025 | 0,327 | 0,107 |
| التمكين النفسي | 1,663 | *0,000 | 0,407 | 0,166 |
| تمكين العاملين | 3,032 | *0,006 | 0,381 | 0,145 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss *ذات دلالة عند مستوى $0,05 \geq \alpha$

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \geq \alpha$ للمتغير المستقل تمكين العاملين من خلال بعديه (التمكين الإداري والتمكين النفسي) على تشجيع الإبداع في المؤسسة، إذ كان مستوى الدلالة 0,006 ، ويشير معامل الارتباط 0,381 إلى العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة، فيما فسر معامل التحديد 0,145 من التغيرات الحاصلة في تشجيع الإبداع يفسرها تمكين العاملين. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.
- عند بحث أثر بعدي تمكين العاملين موضوع الدراسة على نحو مستقل في تشجيع الإبداع في المؤسسة تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لكلتا البعدين.

جدول رقم(89): ترتيب أثر مجالات بعدي تمكين العاملين في تشجيع الإبداع حسب الأهمية من خلال معامل الارتباط

| الأهمية النسبية | معامل الارتباط | مجالات بعدي تمكين العاملين |
|-----------------|----------------|------------------------------|
| <u>2</u> | <u>0,327</u> | مجالات بعد التمكين الإداري |
| 3 | 0,157 | تفويض السلطة وتحمل المسؤولية |
| 2 | 0,232 | تدريب العاملين |
| 1 | 0,295 | فرق العمل |
| 4 | 0,093 | الاتصال الفعال |
| <u>1</u> | <u>0,407</u> | مجالات بعد التمكين النفسي |
| 3 | 0,150 | أهمية العمل |
| 4 | 0,101 | التأثير على الآخرين |
| 2 | 0,238 | المهارات |
| 1 | 0,369 | القدرة على الاختيار |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معامل الارتباط.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

بعد تحليل نتائج الاستمارة سناول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها تبعا للفرضية الرئيسية المنطلق منها.

أولا: عرض النتائج المتوصل إليها.

- أفراد العينة هم من الجنس ذكر وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة. (أنظر الجدول رقم 05)
- تمركزت أعمار عينة الدراسة في الفئة أكثر من 40 سنة وهذه الفئة تتميز بالاتزان ولديها القدرة على تحمل المسؤولية. (أنظر الجدول رقم 06)

-أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الصنف المهني إطار تنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة. (أنظر الجدول رقم 07)

-أغلب أفراد عينة الدراسة هم حاملين لشهادة متوسط فأقل (أنظر الجدول رقم 08)

-أغلب أفراد العينة يمتلكون الخبرة الكافية لأداء مهامهم. (أنظر الجدول رقم 09)

- أظهرت الدراسة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتمكين الإداري والتمكين النفسي حيث كان مجال القبول مرتفعا جدا وهذا وفقا لمقياس الدراسة. (أنظر الجدول رقم 46).

- المؤسسة تلتزم بمجالات كل من التمكين الإداري والتمكين النفسي ويمكننا ترتيبها حسب الأهمية النسبية وفقا لمعامل الارتباط، فبالنسبة للبعد الأول التمكين الإداري فجاء مجال فرق العمل في المرتبة الأولى ثم مجال تدريب العاملين بعدها يليه مجال تفويض السلطة وتحمل المسؤولية وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال الاتصال الفعال. فبالنسبة للبعد الثاني التمكين النفسي فجاء مجال القدرة على الاختيار في المرتبة الأولى ثم مجال المهارات بعدها يليه مجال أهمية العمل وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال التأثير على الآخرين. (أنظر الجدول رقم 89).

- أما المتغير التابع الإبداع في المؤسسة فكان مجال قبوله مرتفعا.

* أما نتائج اختبار الفرضيات فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير للتمكين الإداري من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.
- هناك تأثير للتمكين النفسي من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.
- هناك تأثير للتمكين العملي على تشجيع الإبداع في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: تفسير النتائج المتوصل إليها .

❖ نتيجة الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في أن هناك تأثير للتمكين الإداري من خلال مجالاته على

تشجيع الإبداع في المؤسسة تعني أن:

أ تفويض السلطة وتحمل المسؤولية: ممارسة المؤسسة لتفويض السلطة وثقتها بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم ومنحهم حرية التصرف في أداء المهام يجعلهم يلتزمون بتحمل المسؤولية، ومنه تفويض السلطة وتحمل المسؤولية يجعل العاملين يبدعون في مجال عملهم وبالتالي تشجيع الإبداع. (أنظر الجدول رقم).

ب - تدريب العاملين: والذي جاء في المرتبة الثانية إذا فهو مهم بالنسبة للمؤسسة والعاملين والسبب يرجع إلى أن التدريب يكسب العمال المهارات والمعارف التي تساهم في تطويرهم وتمكنهم من ابتكار وسائل جديدة لانجاز مهامهم.(أنظر الجدول رقم).

ت - فرق العمل: وجاء هذا المجال في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يدل أن المؤسسة تهتم وتدعم تشكيل فرق العمل وتعمل على سيادة جو من التعاون والمساعدة بين أعضاء الفريق، وسيادة الثقة بينهم كذلك تهتم بالأداء الجماعي لأن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية وهذا بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار.(أنظر الجدول رقم).

ث - الاتصال الفعال: والذي جاء في المرتبة الأخيرة مما يدل أنه لم يكن له دور مهم في تشجيع الإبداع.(أنظر الجدول رقم).

❖نتيجة الفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في أن هناك تأثير للتمكين النفسي من خلال مجالاته على تشجيع الإبداع في المؤسسة تعني أن:

أ -أهمية العمل: أهميته بالنسبة للعمال والمؤسسة يكسب العمال مهارات وتجارب وهذا يجعلهم يفكرون في تقديم أفكار جديدة وبالتالي تشجيع وزيادة الإبداع.(أنظر الجدول رقم).

ب -التأثير على الآخرين: له دور ولكنه ضعيف في تشجيع الإبداع .

ت -المهارات: والتي تشير إلى الثقة بالنفس للعاملين وتمتعهم بالمهارات التي تجعلهم ينجزون أعمالهم بكفاءة، وامتلاكهم المهارات التي تساعدهم على حل المشكلات بطرق غير مألوفة، والمهارات جاءت بالترتيب الثاني هذا يعني أنها لها دور مهم في تشجيع الإبداع في المؤسسة.(أنظر الجدول رقم).

ث -القدرة على الاختيار: وجاء هذا المجال بالترتيب الأول مما يعني أن له دور قوي في تشجيع الإبداع في المؤسسة لأن العاملين يقررون بأنفسهم طريقة انجاز أعمالهم ومنحهم فرصة الاختيار التي تجعلهم يبدعون و يطلقون قدراتهم الكامنة واستغلالها من طرف المؤسسة.(أنظر الجدول رقم).

ومن خلال تفسير نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن مجالات التمكين الإداري والتمكين النفسي السابقة الذكر

لها دور في تشجيع الإبداع في المؤسسة وبالتالي يمكن القول أن تمكين العاملين له دور كبير في تشجيع

الإبداع وذلك من خلال مجالات التمكين الإداري والتمكين النفسي اللذين يعتبران بعدين لتمكين العاملين كما سبق وأن اشرنا في الجانب النظري.(أنظر الجدول رقم).

خلاصة الفصل الثالث:

تطرنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، واعتمدنا في الوصول إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة على الاستمارة التي تم توزيعها عشوائياً على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور المحور الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، المحور الثاني اشمل على بعدي تمكين العاملين وهما التمكين الإداري والتمكين النفسي، أما المحور الثالث فقد تضمن المتغير التابع وهو الإبداع في المؤسسة، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة والتي منها التكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي وغيرها من الأدوات الإحصائية.

ومن خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أن هناك تأثير لتمكين الإداري من خلال مجالاته المتمثلة في تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال على تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وأن هناك أثر للتمكين النفسي من خلال مجالاته أهمية العمل، التأثير على الآخرين، المهارات، القدرة على الاختيار على تشجيع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية.

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من الموارد الأساسية في المؤسسة لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام به نظراً لما يمتلكه من معارف ومهارات وبالتالي القدرة على الإبداع لذلك المؤسسات اليوم تسعى إلى تشجيع الإبداع لماله من أثر على أدائها الكلي.

لذلك تعتمد المؤسسة على العديد من الأساليب التي لها أثر مباشر وإيجابي على أداء المورد البشري من بينها مشاركة العاملين في السلطة وتحملهم المسؤولية، تحفيز العاملين من أجل تشجيعهم على القيام بمهامهم على أحسن وجه وغيرها.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإبداع وأهم العناصر التي يتضمنها مفهوم تمكين العاملين والتي تؤثر في تشجيع الإبداع بالمؤسسة، وذلك ضمن المباحث التالية: فالمبحث الأول تضمن ماهية الإبداع، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه تبني وتنمية الإبداع داخل المؤسسة، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تأثير تمكين العاملين على تشجيع الإبداع .

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

إن طبيعة ومعطيات العصر الحالي تفرض ضرورة الاهتمام بالإبداع لما له من أهمية وفوائد وذلك في كل المجالات.

وفي مجال تعريف الإبداع لا يوجد هناك تعريف محدد وموحد للمفهوم وهذا راجع إلى اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، والناج عن اختلاف مجال اختصاصهم من جهة. وكذلك بسبب وجود تداخل بين مصطلح الإبداع ومصطلحات أخرى¹. وسنحاول في هذا المبحث ذكر أهم التعاريف التي وردت حول مفهوم الإبداع، خصائص العملية الإبداعية ثم الأهمية والأنواع وبعدها مستويات الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه.

سنحاول التعرف على العديد من التعاريف للإبداع وكذلك التمييز بينه وبين المصطلحات الأخرى.

أولاً: تعريف الإبداع: لقد اختلف العلماء في تحديده مفهوم الإبداع وبالتالي عدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد له وبما أن الإبداع ظاهرة متعددة الأوجه فقد تعددت النظرة إليها وتعددت التعاريف، حيث يرى الكسندر روشكا في هذا السياق أن الإبداع عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، ولهذا يبدو من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه².

❖ المعنى اللغوي: الإبداع هو "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف"³.

ولتوضيح أكثر لمعنى الإبداع نذكر التعاريف التالية :

ينظر Stein إلى الإبداع على أنه: "العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول، ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس"⁴.

أما Harmon فقد أشار إلى الإبداع على أنه: "عملية يمكن عن طريقها إنتاج شيء جديد سواء كان فكرة أو شيء يتضمن ذلك شكلا جديدا أو ترتيبا جديدا لعناصر قديمة"⁵.

من هذين التعريفين نستنتج أن موضوع الإبداع يدور حول محورين أساسيين هما:

أ- **محور الحدائة:** حيث أن الشيء أو العمل المبدع يكون مستحدث أي لم يكن له وجود من قبل فهو خروج عن العادي أو الروتين⁶.

وبالنسبة لمسألة الحدائة فقد ذكر بعض الكتاب أنه ينبغي أن يكون موضوع الإبداع حديثا بالنسبة للشخص الذي يقوم بإنتاجه، وأشار آخرون إلى ضرورة أن يكون جديدا أيضا بالنسبة لأفراد المجتمع.

¹ - مأمون نديم عركوش ، سهير نديم عركوش ، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل استراتيجي متكامل وعصري ، دار وائل، عمان، ط 1، 200، ص8.

² - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2004، ص74.

³ - François Romon.Sadrine Fernez-walch, **Management de l'innovation de la stratégie aux projets** , vuibert gestion, paris, 2006, p11.

⁴ - نيغل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات -، تعريب:محمود حسن حسني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص43.42.

⁵ - مرجع نفسه ، ص 43.

⁶ - مرجع نفسه، ص 41.

ب- محور المنفعة: فالشئ أو العمل المستحدث لا يمكن أن نقول عليه إبداع إلا إذا أرتبط بمنفعة يستفاد بها عند استخدامه، إذا فليس كل شئ جديد ومستحدث يعتبر إبداعاً¹.
 عرف Black الإبداع بأنه: "التطبيق الاقتصادي للأفكار الجديدة"².
 نستنتج من هذا التعريف أن الإبداع هو تجسيد للأفكار الجديدة.
 و عرف Robert Duchamp الإبداع على أنه : "تحويل الفكرة إلى منتج جديد"³.
 كما عرفه Vande Ven بأنه: "إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها"⁴.
 نستنتج من هذين التعريفين أنه ركزا على أن الإبداع هو إنتاج أفكار مفيدة ثم تطبيقها في الواقع.
 ويعرف كذلك بأنه: "الرغبة في استخدام قدرات العقل في تطبيقات جديدة لإيجاد وتنفيذ أفكار، عمليات، ومنتجات وخدمات جديدة ويكون على مستوى الفرد أو المؤسسة"⁵.
 نستنتج من هذا التعريف أن الإبداع هو التفكير في إنتاج أفكار جديدة ثم تطبيقها لإنتاج منتجات وخدمات غير مسبوقة.

أما Amabil فعرفت الإبداع على أنه: "تشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة"⁶.

نستنتج أن هذا التعريف ركز على أن الإبداع هو حل المشكلات وتبني التغيير.
 من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي :

"الإبداع هو العملية التي ينتج عنها شئ جديد ومفيد قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة تتم داخل المؤسسة".
 ثانيا : التمييز بين الإبداع والمصطلحات الأخرى .

نظرا للتداخل بين مصطلح الإبداع والمفاهيم الأخرى سنحاول التمييز بينهما :

1- الإبداع والابتكار: هناك خلط كبير وتشابه بين الإبداع innovation والابتكار invention، فحسب قاموس وبستر webster فإن الابتكار: "شئ يتم التفكير به أو التوصل إليه بواسطة التجارب"⁷، أما الإبداع فهو "التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد"⁸.

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن الابتكار يتعلق بتوليد الأفكار أما الإبداع فهو تطبيق العملي للابتكار .

2- الإبداع والتغيير: التغيير change هو: "التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس كل المؤسسة أو بعض أقسامها"⁹. والتغيير يتفق مع الإبداع من حيث الشمولية والاستمرارية ولكن يختلفان من حيث الحدة

¹ - كريستوف فريديريك فون براون، حرب الإبداع - فن إدارة بالأفكار - ، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، إصدارات بيميك، القاهرة، 2000 ، ص20.

² - Mhbala Subrahmanaya , **Patern of technological innovation in small entreprise** , 2005, p270.

³ -Robert Duchamp, **Méthode de conception de progiuts nouvrau** , paris,1999 , p17.

⁴ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط 1 ، 2000، ص358.

⁵ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003، ص20.

⁶ - محمد عواد الزيادات، مرجع نفسه، ص358.

⁷ - Luk de Brandere, **Le Management des idées de la créativité à l'innovation** , dounod , paris ,1998,p152.

⁸ - Le duff et autres, **Enylopie de gestion et du management** ,da lloz , paris , 2éd , 1999 ,p495.

⁹ - Luk de Brandere , **Le management des idées** , dunod, paris, 2ed, 2002, p99.

والمخاطرة التي نجدها مرتفعة في الإبداع، لذا فهما مكملان لبعضهما لأن عملية الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير¹.

3- الإبداع والموهبة: هناك خط دقيق فاصل بين الإبداع والموهبة، فالموهبة هي: "قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر، وتحتاج إلى الكشف والرعاية". والموهبة تحتاج إلى اكتشاف وصقل حتى يمكن أن تبلغ أقصى مدى لها، حيث أن هناك تداخل بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فقد اتضح بأن الإبداع ممكن أن يكون نتيجة للموهبة²، فالموهبة هي طاقة كامنة أما الإبداع فهو نتاج لهذه الطاقة، فهو محرك للموهبة أو وسيلة التعبير عنها في عدة أشكال مثل الرسم، الكتابة.....فهو من يستخرج الموهبة³.

4- الإبداع والذكاء: هناك علاقة إيجابية بين الإبداع والذكاء intelligence فالذكاء ه و " قدرة عقلية تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع الآخرين والبيئة"⁴.

وهنا تم طرح السؤال حول علاقة الذكاء بالإبداع، وقد اختلفت آراء العلماء ونذكر رأيين في هذا المجال هما⁵:

أ- الرأي الأول: كما جاء في دراسة Termanlewis Madison، ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإبداع عملية عقلية ترتبط بالذكاء، وعليه فإن من لم يكن ذكياً لا يستطيع أن يبدع .

ب- أما الرأي الثاني: فيرى أصحابه أن الإبداع والذكاء هما نوعان مختلفان من أنواع النشاط العقلي، فالذكاء هو تفكير تقاربي (تفكير يساعد على انتقاء البديل الأفضل) يتطلب إجابات صحيحة ومحددة، بينما الإبداع هو تفكير تباعدي متشعب (التفكير في البدائل) يتطلب تقديم عدة حلول مناسبة ومتنوعة . كما يوجد اختلاف بين الإبداع والذكاء، فالذكاء قدرات تخص فئة معينة بخلاف الإبداع الذي يتصف به جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة، وقد أجمع الباحثون على أنه ليس شرطاً أن يكون الفرد الذي يتمتع بالذكاء مبدعاً⁶.

5- الإبداع والتفكير الإبداعي: التفكير الإبداعي يبدأ عادة مع إدراك العلاقة بين شيئين ن أو فكرتين غير مترابطتين بشكل ظاهر ثم الإحساس بالمشكلات والشغرات في المعلومات المفقودة، والشخص ذو التفكير المبدع يبني الفكرة من عدة مصادر مع اعتبار عامل الزمن⁷.

ويعرف التفكير الإبداعي بأنه: "جميع الأشياء المتفرقة في الزمن والمسافة أو معا بالإضافة الى استعمال الخبرة ثم إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حولها، ثم تقييم هذه الأفكار واختيار أكثرها ملائمة"⁸.

1 - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص359.

2 - رافدة الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، عمان، ط1، 2000، ص11،50.

3- <http://www.safwacenter.com>. تاريخ الزيارة 20/02/2011، سا 14:30.

4 - رافدة الحريري، مرجع نفسه، ص54.

5- Luc de Brabandere, **Le Management des idées**, dound ,paris, 2éd, 2002 ,p119,120.

6- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 54.

7 - خليل سيباني، إدارة العقل وتفعيل السحر الذكائي في الدماغ- موسوعة رجل الأعمال الناجح - ، دار راتب الجامعية، عمان، ص143.

8- Gerald Zaltman, **Dans la tête du client** , édition d'organisation ,2004, p290 ,291.

من التعريف نستنتج أن التفكير الإبداعي هو تفكير يهتم بجمع المعلومات وتوليد الأفكار وتقييمها، أما الإبداع فهو يصف النتائج التي توصل إليها الفرد من خلال هذا التفكير أي التفكير الإبداعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع.

6- الإبداع والتحسين: التحسين هو: " الانتقال بشيء معين من حالة إلى حالة أفضل من خلال زيادة القيمة"¹، وكذلك هو: "إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر ملائمة في الاستخدام أو تنوعاً"².

ثالثاً: خصائص التفكير الإبداعي، خصائص الإبداع.

هناك خلط بين خصائص التفكير الإبداعي وخصائص الإبداع وسنحاول التمييز بينهما.

1/ خصائص التفكير الإبداعي: يعتمد التفكير الإبداعي على مجموعة من القدرات وهي:

▪ الطلاقة: وتتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، ويقصد بالطلاقة: "تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع(الفرد الذي يمتلك قدرات معينة كالثقة بالنفس)³، أو السهولة والسرعة التي يتم بها استدعاء الأفكار الجديدة المناسبة، وتتميز الأفكار والإجابات المناسبة بملاءمتها لمقتضيات البيئة، وبأنها ليست عشوائية أو صادرة عن غير معرفة أو قائمة على افتراض خاطئ"⁴.
وتصنف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي⁵:

أ- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأشياء التي تتوفر في تركيبها خصائص معينة مثل تعداد أكبر عدد ممكن من الأشياء ذات اللون الأبيض.

ب- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في زمن محدد ولا يؤخّر في الاعتبار نوع هذه الأفكار⁶.

ج- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التعبير السريع والملائم لموقف معين، والصياغة السليمة للأفكار مثل إعطاء أربعة حروف ويطلب تشكيل أكبر عدد ممكن من الجمل والتي تبدأ بكل كلمة فيها بكل حرف من هذه الحروف بالترتيب⁷.

1 - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ط 1 ، 2000، ص47.

2 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط 2 ، 2000 ، ص441.

3 - كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاولات الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، ص 115.

4 - عايش محمود زيتون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، دار المطبوعات، الإسكندرية، 1999 ، ص 20.

5 - محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص40.

6 - رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، سلسلة التنمية الإدارية، القاهرة، 2009 ، ص130.

7 - رمضان الشيخ، مرجع نفسه، ص130.

▪ المرونة: تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، ويقصد بها " تنوع أو اختلاف الأفكار التي يقدمها الفرد المبدع، وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً أو وجهة نظر معينة وتصنف المرونة حسب Guild Ford إلى¹:

أ- المرونة التكيفية: وهي "قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة".

ب- المرونة التلقائية: وهي "القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من اتجاهات الأفكار التي ترتبط بمشكلة أو مواقف مثيرة".

▪ الأصالة: يقصد بها "التجديد أو الانفراد بالأفكار، أي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة (غير مكررة) وعليه كلما قلت درجة شيوع الفكرة، زادت درجة أصالتها"².

▪ التفاصيل (الإتقان): ويقصد بها "قدرة الفرد على تقديم إضافات أو زيادات جديدة لفكرة معينة، كما يتضمن اقتراح تحسينات وتحسينات قد تقود بدورها إلى زيادات أخرى"³.

2/ خصائص الإبداع : تتصف العملية الإبداعية (أي أن الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار) بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي⁴:

- ✓ القدرة على اكتشاف أفكار جديدة .
- ✓ الربط بين الأفكار الجديدة والأفكار القديمة .
- ✓ توظيف الأفكار الجديدة لتحقيق أهداف معينة .
- ✓ يوجد الإبداع عند كل الأفراد بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة .
- ✓ يعتمد الإبداع على التفكير الذي يقدم أكثر من حل للمشكلات .
- وتوجد خصائص أخرى للإبداع أهمها⁵:
- ✓ الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين.
- ✓ الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً.
- ✓ الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه .

¹ - رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 130.131.

² - عايش محمود زيتون، مرجع سابق، ص 24.

³ - مرجع نفسه، ص 25.

⁴ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، ط 1، 2009، ص 18.

⁵ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 48.49.

3/ خصائص الأفراد المبدعين:

تعتبر القدرات الإبداعية مهارات إبداعية كما يمكن التعامل معها على أنها سمات شخصية إبداعية، وتوجد العديد من السمات التي يتميز بها الأفراد المبدعين (الأفراد المبدعون هم الذين يمتلكون الخصائص التالية): وهي¹:

- السماح بقدر من عدم اليقين والغموض .
- الثقة بالنفس .
- الدافعية .
- الربط بين خبراته السابقة وما يكتسبه من خبرات جديدة .
- ويشار إلى صفات أخرى على أنها إبداعية²:
- الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الحالي.
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة.
- القدرة على فهم المشكلات .
- بالإضافة إلى السمات السابقة توجد سمات إبداعية أخرى وهي كالآتي³:
- اليقظة والفتنة لما يدور في المؤسسة.
- الاعتماد على الذاتية والاستقلالية.
- مواكبة التغيرات والقدرة على التكيف.
- معالجة المشكلات بموضوعية.
- عمق النظرة .

4/ خصائص المؤسسة المبدعة:

تتسم المؤسسة المبدعة بمجموعة سمات منها⁴:

- غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة.
 - تحفيز العاملين على التجربة والعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية .
 - شيوع ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون وروح العمل كفريق .
 - السماح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة لدعم فكرة الإبداع .
- من خلال ماسبق يتبين بأن الخصائص (الإبداع، الأفراد المبدعين، المؤسسة المبدعة) متباينة وهذا وفقا لتباين وجهات النظر بين الباحثين .

¹ - نيجل كينج، مرجع سابق، ص102.

² - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، ط1، 2008، ص308.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة- المقارنة لطلبة الدراسات العليا-، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص386.

⁴ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص361.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع وأنواعه.

للإبداع أهمية كبيرة داخل المؤسسة، وكذلك تعددت تصنيفاته، وفيما يلي سنحاول عرض كل منهما.

أولاً: أهمية الإبداع: تظهر أهمية الإبداع فيما يلي¹:

✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة.

✓ يؤدي الى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها .

✓ إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها.

✓ تحسين جودة المنتجات.

✓ اكتشاف أفراد يملكون أفكار وحلول للمشكلات.

ثانياً: أنواع الإبداع: نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختصاصاتهم ومجالاتهم لموضوع الإبداع تعددت

معايير تصنيف الإبداع :

❖ وفقاً لمعيار المخرجات: وهو التصنيف الأكثر شيوعاً، حيث يقسم الإبداع إلى:

أ- الإبداع في المنتج: ويظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة².

ب- الإبداع في العملية أو الطريقة: وهو عبارة عن إدخال طريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة داخل

المؤسسة، يعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج³.

❖ وفق معيار البرمجة: وصنف الإبداع إلى⁴:

أ- إبداع مبرمج: ويعبر عن تغييرات تحددها المؤسسة كتحسين المنتج جزئياً.

ب- إبداع غير مبرمج: وهو الإبداع المتبني لحل المشكلات غير الروتينية في المؤسسة.

❖ وفق معيار حجم التغيير: ويصنف الإبداع إلى⁵:

أ- الإبداع التدريجي: وهو التغيير الصغير الذي يمس الإجراءات، وسائل الإنتاج، المنتجات أو الخدمات التي

تقوم بها المؤسسة، ففي كل مرة تقوم بإبداع في جزء منها فقط.

ب- الإبداع الجذري (المفاجئ): وهو ذلك التغيير الجذري أو الكلي لمنتجات المؤسسة وإجراءاتها، والتخلي

التام عن الممارسات الماضية، وهذا الإبداع يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة فيتم إنشاء ميزة تنافسية

في حالة تطابق المنتج مع متطلبات السوق.

¹ - مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين ، بحث مقدم إلى المؤتمر

الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، فلسطين، 26-27/04/2006.

² - Michel Robert , Mercel Devaux , **Stratégie pour innover** , dunod , paris, 1996, p18.

³ - Gille Rotman , **L'innovation technologique dans l'industrie** , N168, Décembre 2002 , p2.

⁴ - بشير هشام محمد العزاوي، زكريا مطلق الدوري، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي

الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" 26-28 أبريل 2004 ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة بغداد ، ص:بدون صفحة.

⁵ - Rodolphe Durand , **Guide du management stratégique** , dunod , paris , 2003 , p74.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع داخل المؤسسة.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المؤسسة.

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد: وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات وسمات إبداعية وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول إمكانية أن يكون كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم¹ ومن بين السمات التي يتميز بها الفرد المبدع هي²:

✓ الذكاء.

✓ الثقة بالنفس على تحقيق الأهداف.

✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الفرد.

✓ أن تكون له علاقات اجتماعية واسعة و يتعامل مع الآخرين للاستفادة من آرائهم.

✓ الثبات على الرأي والجرأة والإقدام على المخاطرة.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة (مثلاً فريق عمل)

وقد أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء

الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار³.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة: إن ما تصل إليه الإدارة العليا من تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها هو

ما يسمى بالإبداع على مستوى المؤسسة⁴.

وحتى يكون هناك إبداع على مستوى المؤسسة لابد من توفر مجموعة من الحوافز نذكر منها مايلي⁵:

- تشجيع الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة .
 - أن يكون المسير مساعداً ومسيراً للإبداع بدلاً من أن يكون معرقلاً.
 - الترحيب بالأفكار والآراء الجديدة.
 - تشجيع نظرة العاملين للمشكلات على أنها فرص وتهديدات .
 - تشجيع اتصال المبدعين فيما بينهم .
 - المشاركة في التدريب الإبداعي ومكافأة السلوك المبدع .
- يمكن توضيح مستويات الإبداع داخل المؤسسة في الشكل التالي.

¹ - بروش زين الدين، يلمهدي عيد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005، ص262.

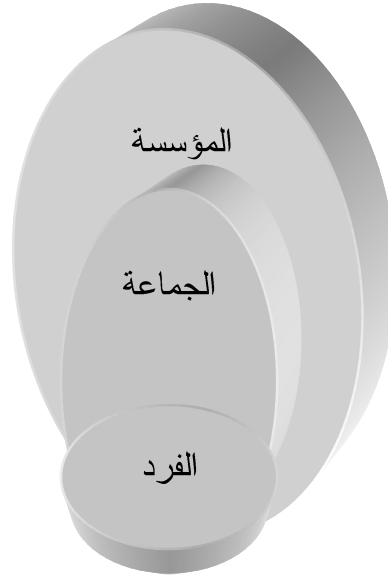
² - حفيفي صليحة، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، ص356.

³ - بروش زين الدين، مرجع سابق، ص263.

⁴ - Ruth Dantzer , l'organisation au service de l'innovation délibérée , centre canadien de la gestion , 2002 ,p18.

⁵ - حفيفي صليحة، مرجع سابق، ص356.

الشكل رقم (07): مستويات الإبداع داخل المؤسسة.



Source : Ruth Dantzer , *l'organisation au service de l'innovation délibérée* , centre canadien de la gestion , 2002 , p19

نلاحظ من خلال الشكل أن مستويات الإبداع داخل المؤسسة تبدأ أو تركز على الإبداع على مستوى الفرد الذي يعتبر مصدر أساسي للإبداع ثم الإبداع على مستوى الجماعة وهنا يتحقق الإبداع عن طريق فريق العمل وهذا من خلال التفاعل بين مختلف أفكار الجماعة، والإبداع على مستوى المؤسسة هو عبارة عن الإبداع على مستوى الفرد بالإضافة إلى الإبداع على مستوى المؤسسة .

المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية.

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، فهي ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل، فالمراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

وينتقد الكثير من الباحثين فكرة المراحل في عملية الإبداع، فبعضهم يبرر ذلك بأن العملية قد تحدث في فترة وجيزة حيث يصعب العمل فيها، ويرى البعض الآخر اختصار مراحل الإبداع إلى مرحلة واحدة هي لحظة الخلق، وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء النتيجة الإبداعية بدلا عن العملية . والتصنيف الأكثر اعتمادا في المراجع خاصة الحديثة هو التصنيف الذي يقسم العملية الإبداعية إلى أربعة مراحل¹:

1/ مرحلة الإعداد: (التحضير): هي مرحلة تفكير عميق مركز على المشكلة التي تشغل تفكير الفرد وفحصها من جميع جوانبها، والبحث عن الأفكار والمعلومات المتعلقة بها، ثم تنظيم ذلك بأشكال مختلفة، وتعتمد هذه المرحلة على تجميع المعلومات والبيانات والنقاش حولها مع الآخرين² (هذه المرحلة تسبق الإبداع).

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص114.

² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل، عمان، 1999، ص293.

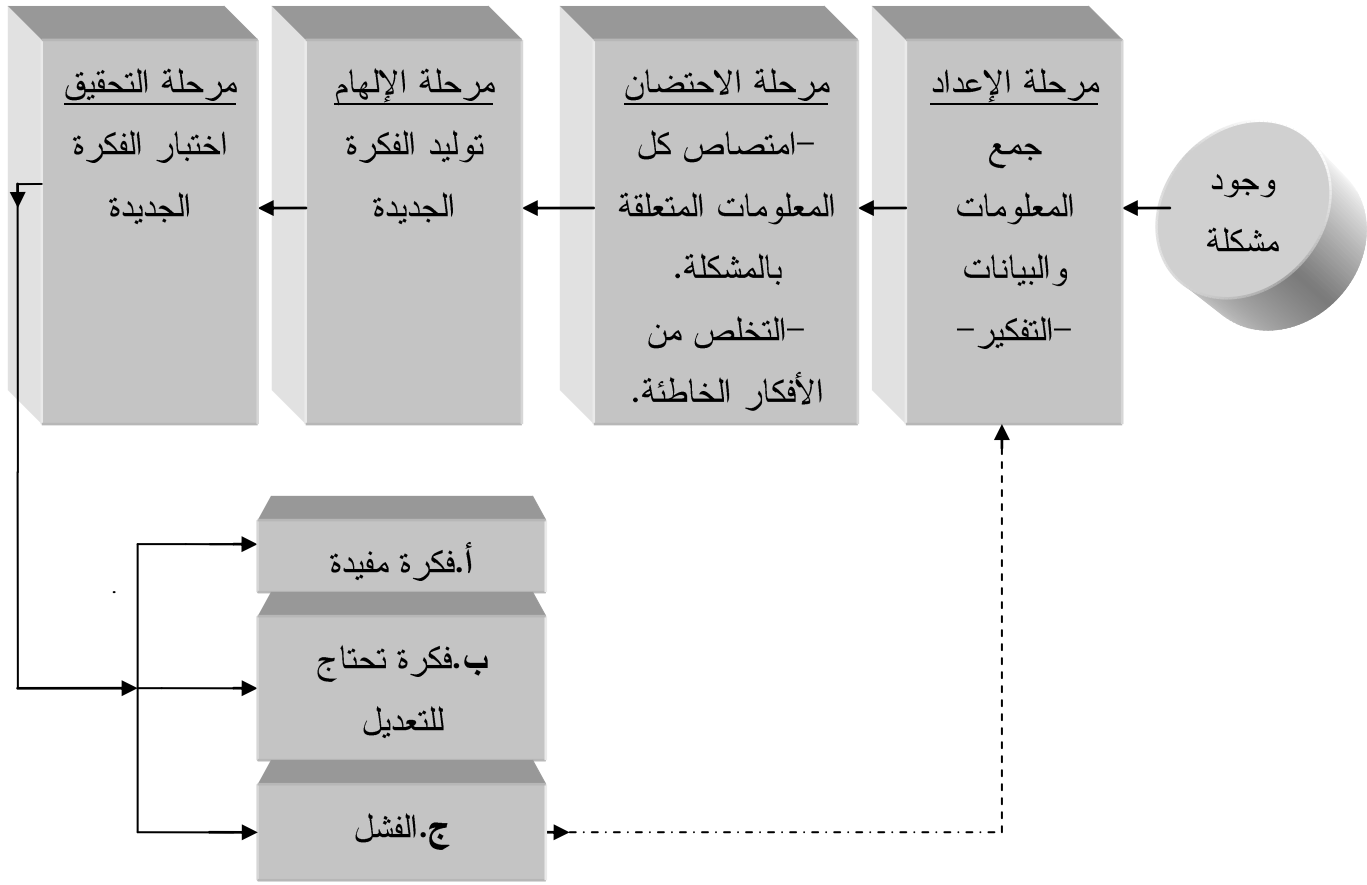
- 2/ مرحلة الاحتضان (الكمون): وهي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار التي لها صلة بالمشكلة، وهي تتضمن امتصاص لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من كل الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة التي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة¹ (مرحلة تسبق الإبداع).
- 3/ مرحلة الإلهام (الإشراق): وتتضمن اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة لهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل² (مرحلة الإبداع).
- 4/ مرحلة التحقيق (أو إعادة النظر): وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها، ليرى هل هي فكرة صحيحة أو مفيدة أو تتطلب شيئاً من التعديل³.
- يمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل التالي:

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع نفسه، ص 115.

² - مرجع نفسه، ص 116.

³ - مرجع نفسه، ص 117.

الشكل (رقم 08): مراحل العملية الإبداعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراحل السابقة.

من خلال الشكل يتبين أن الإبداع يبدأ بوجود مشكلة ثم يتم جمع المعلومات حولها وانتقاء المعلومات الخاصة والتي تفيد في حل المشكلة وتؤدي إلى توليد الفكرة الجديدة ثم تأتي مرحلة الاختبار وهي اختبار الفكرة الجديدة وعند اختبارها نجد ثلاث خيارات والمتمثلة في :

أ- فكرة مفيدة: والتي تقود إلى الإبداع والتي تمثل حل للمشكلة المطروحة.

ب- فكرة تحتاج إلى تعديل: أي أن هذه الفكرة فيها نوع من النقص أو الغموض فتحتاج إلى تعديل فإن تم تعديلها بشكل صحيح فإنها ستعتبر فكرة لحل المشكلة.

ج- الفشل: وهو الفشل في تجسيد الفكرة المطروحة وعدم الوصول إلى حل للمشكلة وبالتالي لا بد من إعادة النظر في جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وهو الرجوع إلى المرحلة الأولى من مراحل الإبداع.

المبحث الثاني: تبني وتنمية الإبداع داخل المؤسسة.

إن المؤسسات تسعى إلى الاستفادة من كل الأفكار والإبداعات المتواجدة داخل المؤسسة وخارجها، وهذا من خلال:

- ✓ تنمية وتشجيع إبداعات الأفراد، من خلال أساليب استخراج الأفكار.
- ✓ استغلال ونشر الإبداعات.

كما يوجد معوقات تحد من إطلاق الأفكار والإبداعات داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أساليب استخراج الأفكار¹.

تهدف أساليب استخراج الأفكار إلى تمكين الأفراد من توليد العديد من الأفكار الجديدة، من أجل معالجة مشاكل أو مواجهة تحديات معينة، ويمكن النظر إلى هذه العملية كشكل من أشكال التدريب فهدفها الأساسي لا يتوقف على الأفراد الأكثر إبداعاً، بل تهدف إلى إمداد كل أفراد المؤسسة بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة، وغالباً تتطلب هذه الأساليب أن يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض كمجموعة، وهذه الأساليب هي:

أولاً: أسلوب العصف الذهني²: وهي طريقة تهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة لحل المشاكل أو تحديد أسباب المشكلة، ويتم تشجيع الأفكار للمجموعة عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الرأي دون رفض أي رأي أو تقييده.

ويعتمد نجاح هذه الطريقة أو الأسلوب على الشروط التالية³:

- ❖ تأجيل تقييم الأفكار (أي لا يتم تقييمها أثناء الجلسة وإنما يتم تأجيل التقييم إلى الجلسة القادمة).
- ❖ عدم السخرية من أفكار الآخرين وعدم وضع قيود على التفكير.
- ❖ التركيز على كمية الأفكار وليس النوع.
- ❖ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

وتتم طريقة العصف الذهني بإتباع المراحل التالية⁴:

1. بعد ما يتم الاتفاق على موضوع معين، يقوم كل فرد بوضع من خمسة إلى عشرة اقتراحات على أوراقه الخاصة.

2. يقوم كل فرد بالتخلي عن الفكرة التي يقدمها من ورقته، وكذلك يقوم بالتخلي عن الفكرة إذا تبين أن شخص آخر قد سجلها.

3. يقوم كل فرد بتسجيل أي فكرة كلما أوحى له أفكار الآخرين بأفكار أخرى.

4. لرئيس الجلسة الحق في إعطاء أفكاره الخاصة حول الموضوع.

¹ - بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2007-2008 ، ص27.

² - مارش جون، أدوات الجودة الشاملة، الجزء الثالث، القاهرة، 1996 ، ص33.

³ - محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع- النظريات والأنماط الإدارية - ، الجزء الأول ، مؤسسة حورس الدولية ، القاهرة ، ط1 ، 2005 ، ص231 .

⁴ - Louapre Bertrand , La Qualité s'il vous plait, les édition d'organisation , paris , 2éd ,1993. P138.

5. إذا توقف الأفراد عن إعطاء أفكار جديدة يقوم رئيس الجلسة بطرح أسئلة إضافية.
6. تجميع الأفكار، حيث الهدف من هذه العملية هو التخلص من الأفكار المتكررة والأفكار التي لا علاقة لها بالموضوع.

7. تقييم الأفكار التي تم تجميعها، حيث يفضل تأجيل عملية التقييم إلى المقابلة اللاحقة مما يعطي متسعا من الوقت للتفكير (ترتيب الأفكار وفق أهميتها) .

ثانيا: أسلوب قوائم المراجعة (القائمة المعدة مسبقا):¹ هو أسلوب مبسط لتوليد الأفكار وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تتضمن مجموعة من البنود ويمثل كل بند منها نوعا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في الإجابات لها، أو في النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.
وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عددا من الأسئلة حول المنتج الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل :

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ ما هي؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟
- هل يمكن إحلال عنصر بعنصر آخر في المنتج؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج؟

(هذا الأسلوب يتعلق بالمنتج)

ثالثا: أسلوب دلفي²: يقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق و يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق أسلوب دلفي، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم. يستلم المنسق إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط، ثم يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله الى كل خبير، ويسأله عما إذا كان متمسكا بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ و هل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أو لا؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات. فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

¹ - مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة- ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2007 ، ص388.

² - بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص28.

ويمكن تلخيص الأهداف التي يسعى أسلوب دلفي تحقيقها فيما يلي¹:

- تحديد أو تنمية عدد من الأفكار البديلة والممكنة.
 - الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي الى أحكام مختلفة.
 - الكشف عن المعلومات التي تؤدي الى إجماع أو اتفاق الجماعة.
 - ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.
 - تعليم أفراد الجماعة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.
- ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي في النقاط التالية²:

1. يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتماد على رؤيتهم للمشكلة .
2. يتم إرسال الاستقصاء بالبريد الى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به .
3. يتم جمع استجابات الخبراء و تلخيصها .
4. تعاد الملخصات الى الخبراء المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.
5. تستمر العملية الى أن يتم الوصول الى اتفاق جماعي .

رابعاً: أسلوب تحليل مجالات القوى³: بغض النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير فإن المدير الذي يقوم بالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معيقة للتغيير (مجموعة من العقبات والمعوقات لإجراء عملية التغيير)، وبالتالي من الضروري أن يتقن هذا المدير كيفية استخدام أسلوب تحليل مجالات القوى، ويقترح هذا الأسلوب أن التغيير ينشأ من مجالات القوى النسبية للقوى الدافعة والمعوقة، وتقوم القوى الدافعة (قوى محفزة لإدخال التغيير) بدفع المؤسسة نحو التغيير، أما القوى المعوقة للتغيير فتدفع في الاتجاه المضاد للتغيير، لذلك فالتغيير الناتج ينشأ عن التفاعل بين هاتين المجموعتين: القوى الدافعة للتغيير والقوى المعيقة للتغيير، وعند التغيير يجب زيادة القوى الدافعة والتقليل من تأثير القوى المعيقة، والشكل الموالي يوضح هذا الأسلوب .

¹ - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 392.

² - مرجع نفسه، ص 393.

³ - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مرجع سابق، ص 163.

الشكل (رقم 09): مثال لأسلوب تحليل مجالات القوى في حالة توازن بين القوى المعيقة والقوى الدافعة للتغيير.

| القوى الدافعة | التوازن | القوى المعيقة |
|---------------------------|---------|--------------------------|
| توفير المرونة | ←→ | الخوف من فقدان الوظيفة |
| التخصص المتميز في منتج ما | ←→ | الخوف الناتج من المجهول |
| تلبية احتياجات الزبائن | ←→ | الخوف على الحالة القائمة |
| المر دوديق والحوافز | ←→ | |
| | التغيير | |

المصدر:مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة - سلسلة المدرب العلمية - ، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004 ، ص164.

من الشكل يتبين أن القوى التي تعيق التغيير هي خوف العاملين من فقدان الوظيفة نتيجة التغيير وكذلك خوفهم من المجهول وهذا راجع إلى عدم شرح الإدارة لأهداف التغيير والأسباب التي أدت إلى التغيير وبالتالي الخوف من المجهول وما سيحدث لهم من وراء هذا التغيير، والخوف على الوضعية الحالية، أما القوى الدافعة للتغيير فهي توفير المرونة أي إعطاء حرية أكبر للعاملين في إبداء الرأي والعمل كفريق، وإن التغيير هدفه تلبية احتياجات الزبائن، ولابد من ربط مردود الأفراد بالحوافز سواء المادية أو المعنوية، وأسلوب تحليل مجالات القوى يقترح التفاعل بين هاتين القوتين والعمل على زيادة القوى الدافعة وتقليل القوى المعيقة للتغيير وهذا من خلال مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ التغيير. بالإضافة إلى الأساليب السابقة توجد أساليب أخرى لاستخراج الأفكار، منها :
خامسا: أسلوب التآلف بين الأشتات: ¹ ويعني الربط بين العناصر المختلفة والتي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة.

وهذه الطريقة متشابهة مع طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، غير أن طريقة تآلف الأشتات لها طابع خاص بها وهو استعمالها الاستعارات والكنائيات التي قد تكون مباشرة، رمزية، خيالية. وتقوم هذه الطريقة على جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل الشيء المألوف غريباً، ففي البداية يتم التعرف على الجديد أي على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً، وهناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفة وعند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية، أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية، ومن ثم يتم النظر إليها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل إبداعي .

¹ -مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 391.

وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- أ- التناظر المباشر: أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة.
 - ب- التناظر الشخصي: أي التناظر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشافها كيف ستفكر في الحل.
 - ج- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.
- سادسا: أسلوب المجموعة الاسمية¹: يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير أسلوب دلفي، ويختلف عنه في أن الأفراد الأعضاء يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض ويحدث الاتصال مباشرة بينهم . وتطبيق هذا الأسلوب يمر بالخطوات التالية :

1. يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره اتجاه المشكلة المطروحة.
 2. يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
 3. بعد ذلك تأخذ الجماعة في مناقشة الأفكار المطروحة وذلك بغرض شرح وتفسير النقاط الغامضة فيها وتطويرها.
 4. يقوم كل عضو منفردا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب الأعضاء على أولوية الأفكار، ويتحدد القرار على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى .
- سابعا: أسلوب حلقات الجودة²: وهو أسلوب لاستخراج الأفكار الإبداعية، وحلقات الجودة هي عبارة عن "مجموعة صغيرة من العمال من خمسة إلى عشرة عمال في نفس الورشة، المكتب، يجتمعون على أساس التطوع بشكل دوري (ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين) تحت إشراف مسئول لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به ، جودة المنتج أو الخدمة، اقتراح طرق التحسين، الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها³ والأسلوب يقوم بمعالجة المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها .
- المطلب الثاني: استغلال ونشر الإبداعات.**

من المهم للمؤسسة أو الأفراد الذين يبتكرون منتجات وأفكار جديدة، أن تستغل هذه الإبداعات بشكل فعلي وكبير لفائدة المؤسسة، الفرد، المستهلك، وحتى الاقتصاد الوطني . ويعرف نشر الإبداعات على أنه: " تلك الإجراءات التي تؤدي إلى قبول الإبداعات عن طريق استخدام طرق ووسائل اتصال شخصية كرجال البيع، ووسائل اتصال غير شخصية كالإعلان إذ يتم قبولها من أعضاء النظام الاجتماعي، أو المهتمين بهذا النشر خلال فترة زمنية محددة⁴، ويتم استغلال ونشر الإبداعات بإحدى الطرق التالية :

أولاً: النشر المباشر والفوري : أين يكون الاستغلال من طرف المبدع أو حامل براءة الاختراع نفسه، فبمجرد انطلاق الاستغلال على المستوى الصناعي يبدأ تصريف المنتج في السوق ليصل مع الوقت وتبعاً

¹ - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص144.

² - مرجع نفسه، ص145.

³-M.Nadeau Beupre , **La Qualité dans les entreprises de service Casablanca** ,1995 , p66.

⁴- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار صفاء، سوريا، ط1 ، 2000 ، ص282.

لمنحني الطلب عليه إلى مناطق وأسواق أخرى، وهو ما يؤدي إلى نشر الخبر حول الفكرة الجديدة وبالتالي تتوالى طلبات الشراء والتراخيص على المبدع من طرف المهتمين، وعند الموافقة يتم الكشف ونقل معارف كيفية صنع المنتج ومنه بداية انتشار الإبداع¹.

ثانياً: الترخيص للغير: عندما لا يرغب المبدع أو لا يمكنه استغلال موضوعه بنفسه، فيحق له أن يبيعه أو بالأحرى السماح للأشخاص أو المؤسسات الأخرى باستغلاله في شكل رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إرادية، وعادة يضم العقد شروط معينة منها خاصة: موضوع العقد، مدته، مجال الاستغلال، المكافأة المالية، وشروط أخرى².

ثالثاً: الترخيص الإجباري: قد يحدث ولأسباب معينة، أن يقوم المبدع باستغلال إبداعه ولكن دون أن يلبي الطلب الفعلي الخاص بالسلعة أو المنتج الذي ابتكره، وإذا استطاع شخص أو مؤسسة أخرى إثبات ذلك فان أغلبية القوانين يمكن أن تمنحه حق الاستغلال دون اعتبار رد فعل المبدع فبهذه الكيفية إذن هناك دفع للمبدع على أن يعظم فائدة الاقتصاد و المجتمع من عمله، ومنه أيضاً الانتشار والبت الأوسع³.

رابعاً: براءة الاختراع: وهي: "حق يمنح من طرف سلطة عمومية للاختراع، هو منتج أو طريقة صنع أو تقنية جديدة، ويكون لحامل البراءة الحق في احتكار استغلال الاختراع طوال مدة محدودة تختلف من دولة لأخرى وقد تصل إلى 20 سنة"⁴ ومفاد ذلك أن هذا القانون يمنح المخترع الحق في منع الغير من تقليد العمل نفسه أو استخدامه لأغراض تجارية (استيراد و تصدير) أو أي غرض آخر دون الحصول على ترخيص من صاحب الاختراع، ويهدف نظام البراءات عموماً إلى تثمين الابتكارات ونشر المعرفة، هذا النظام الذي عرف تطور منذ بداية سنوات الثمانينات .

وأهم شروط منح براءة الاختراع⁵:

* أن يكون حديثاً * ويتميز بنشاط إبداعي وبالطابع الصناعي .

المطلب الثالث: عوائق الإبداع داخل المؤسسة.

توجد عوامل تحد من الاندفاع نحو الإبداع. ويمكن تصنيف عوائق الإبداع إلى عوائق فردية، عوائق قيادية وتنظيمية.

أولاً: عوائق فردية أو شخصية:

من المعوقات الشخصية توجد ثلاث عوامل أساسية في عرقلة العملية الإبداعية⁶:

✓ عدم تحديد الشخص لأهدافه وعدم ثقته في قدراته .

✓ عدم التعلم بصورة تسمح بتشجيع الموهبة الإبداعية .

1 - سعيد أوكيل، تسيير واقتصاد الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 106.

2 - رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ؟ إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الثاني، دار رضا ، سوريا، ط 1 ، 2001 ، ص 126.

3 - مرجع نفسه ، ص 126.

4- Mehdi Nekhili ,Evelyne Poincelot , **La Fonction R,D,et la titude managériale** , finance control stratégique ,2000 ,p6.

5 - رعد حسن الصرن، ادارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص 125.

6 - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مرجع سابق، ص 125.

- ✓ المعاناة من مشكلات سلوكية أو صراعات نفسية .
 - ✓ وإضافة الى ذلك يمكن التركيز أيضا على¹:
 - ✓ الرغبة في الظهور بدلا من الوجود .
 - ✓ المحاكاة والتقليد والنقل والتوقع في الأفكار القديمة والتقليدية.
 - ✓ عدم المطالعة والمحادثه :عدم الاطلاع على الكتب وغيرها وعدم الحوار والنقاش مع الآخرين للتعرف على وجهات النظر.
 - ✓ الخوف ف من الفشل.
 - ✓ الخوف من تحمل المسؤولية والتوجه إلى التبعية كحل أسهل .
 - ✓ نقص الخبرة وقلة المعرفة.
 - ✓ شعور الفرد بعدم أهمية العمل الذي يؤديه.
 - ✓ التمسك بالرأي الواحد وبالرأي السائد.
- ثانيا: عوائق قيادية وتنظيمية:**
- وهي العوائق على مستوى التنظيمات التي يعمل ويتفاعل داخلها الفرد، نذكر منها²:
 - ✓ الخوف من التغيير والأفكار الجدية الصادرة من المستويات الدنيا وعدم الثقة فيها .
 - ✓ صعوبة إيصال الأفكار الى المستويات العليا، كذلك الأمر عندما يطلب الفرد معلومات تساعد في حل مشكلاته.
 - ✓ جعل العامل يشعر بإمكانية فصله في أي وقت من وظيفته.
 - ✓ غياب التشجيع والحوافز: أي غياب المكافآت المادية والمعنوية الملائمة لتشجيع العاملين وطرح الأفكار وحلول الإبداعية للمشكلات.
- بالإضافة إلى هذه العوائق توجد عوائق أخرى³:
- ✓ المركزية الشديدة وعدم الإفصاح لمجال تمكين العاملين .
 - ✓ ضعف الاتصالات .
 - ✓ عدم وضوح الأهداف للعاملين .
 - ✓ الافتقار للقيادة الفعالة .
 - ✓ التمسك بالإجراءات الرسمية والروتين .
 - ✓ ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات .
 - ✓ عدم الثقة في قدرات الآخرين .
 - ✓ الإبقاء على العادات المألوفة⁴ .

¹ - بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 263.

² - مرجع نفسه، ص 263.

³ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 216، 217 .

⁴ - محمد الطعا مرة، طارق شريف ينس، الإبداع- مقوماته ومعوقاته- ، القاهرة ، 2006 ، ص 90، 91.

- ✓ الأحكام السابقة.
- ✓ الجمود والكسل.
- ✓ غياب الفرصة.
- ✓ عدم القدرة على إظهار الفكرة .

المبحث الثالث: أثر تمكين العاملين في تشجيع الإبداع.

إن تمكين العاملين يبرز من خلال بعدين هما: التمكين الإداري والتمكين النفسي وهما مكملان لبعضهما ولا يمكن الفصل بينهما، وتمكين العاملين له أثر في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة لذلك سوف نحاول إبراز تأثير كل من التمكين الإداري الذي يتمثل في تفويض السلطة للعاملين وتحملهم المسؤولية، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، والتمكين النفسي ويتعلق بأهمية العمل، التأثير، امتلاك المهارات، والقدرة على الاختيار في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة .

المطلب الأول: تأثير التمكين الإداري في تشجيع الإبداع.

التمكين الإداري هو إعطاء العاملين حرية التصرف وصلاحيات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمالهم، والتمكين الإداري يشمل: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال ولهذا سوف نتناول أثر كل واحدة في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة .

أولاً: تفويض السلطة للعاملين وتحملهم المسؤولية: تمارس الإدارة تفويض السلطة للعاملين وتثق بقدراتهم ومهاراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وعندما يتم تفويض السلطة للعاملين فهم مسئولون عن تحمل النتيجة النهائية للقرارات التي تم اتخاذها عن طريقهم .

وتفويض السلطة للعاملين يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الشعور بالثقة بالنفس وزيادة تحملهم للمسؤولية. فتفويض السلطة يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين والاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لديهم والتي تظهر في شكل أساليب عمل جديدة وحل المشكلات التي تعترض طريقهم في العمل بطريقة جديدة وغير مألوفة .

ثانياً: تدريب العاملين: المؤسسات المعاصرة تركز كل جهودها لتدريب عاملها بشكل مستمر ودائم وهذا لتعليمهم أشياء جديدة واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة ومتنوعة وكذلك تدريبهم على كيفية تطبيق ما تعلموه في الواقع، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لعاملها كافة سبل التعلم من خلال التدريب والتجريب والسماح بالوقوع في الأخطاء والعمل الجماعي .

والتدريب يمنح للعاملين مهارات متعددة يمكن من خلالها العمل في مواقع مختلفة وكذلك القدرة على أداء مهام متنوعة.

وتدريب العاملين يدعم عملية تحقيق الإبداع في المؤسسة وذلك من خلال تدريب العاملين على مجموعة من الأساليب ليكونوا أكثر إبداعاً في مجال العمل ومن بين هذه الأساليب ما يلي¹:

* برنامج الإبداع في حل المشكلات : يعتبر هذا البرنامج من أكثر البرامج تأثيراً في مجال دعم الإبداع في حل المشكلات، وتتم عملية الإبداع في حل المشكلات بخمس مراحل:

- (1) مرحلة إيجاد الحقائق هنا يتم التدريب على جميع المعلومات بشأن المشكلة .
- (2) مرحلة تحديد المشكلة: في البداية تكون المشاكل غير مرتبة وغير معروفة جيداً لذلك يحتاج الفرد إلى تعلم كيفية إيضاح وإعادة صياغة الأمر بطريقة تساهم في حل المشكلة.
- (3) مرحلة إيجاد الأفكار : هنا يتم العمل على توليد مجموعة من الأفكار يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة.
- (4) مرحلة إيجاد الحلول: في هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار .
- (5) مرحلة التوصل إلى القبول أي كيف يمكن تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بأكثر الطرق للإقناع وكيفية مواجهة مصادر مقاومة هذا الحل.

* نظام السمبلكس : يعتبر من أكثر برامج التدريب على الإبداع شهرة، ويعتمد على منهج حل المشكلات، ويركز على الحاجة إلى استخدام مهارات التفكير المتشعب في كل مرحلة من مراحل العملية (تعريف المشكلة - حل المشكلة - تنفيذ الحل) ويتم تأجيل مناقشة الأفكار إلى أجل آخر .
ومن بين الأهداف الخاصة بالتدريب الإبداعي ما يلي² :

- أن يتعرف العامل على أهم قوانين التدريب وأهميتها في تنفيذ التدريب.
- أن يتعرف العامل على أهمية التدريب وأساليبه وكسر الحواجز مع الآخرين للاستفادة منهم.
- أن يكتسب العامل مهارات التدريب الإبداعي من خلال اكتسابه مهارات عرض وإلقاء الأفكار والتواصل المتميز وإثارة الدافعية وإدارة الوقت.

ومنه يمكن القول أن التدريب الموجه له أثر عظيم في إبداع الفرد والارتقاء بمستواه المهني، فعلى المؤسسات تغيير طريقة تفكير الرئيس من رئيس يعطي الأوامر إلى رئيس يدرّب ويوجه ويؤثر في العاملين لإطلاق قدراتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثاً: فرق العمل: يعتبر تكوين فرق العمل من أساليب الإبداع داخل المؤسسة حيث يعمل كل الأفراد العاملين معاً، ومن خلال الفريق تتدفق كل الأفكار دون قيود³ .

وتكوين وتدعيم فرق العمل هو الطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشكلات بمختلف أنواعها. ويمكن تحقيق الفوائد التالية من تكوين فرق العمل⁴:

✓ تحسين القابلية على توليد أفكار جديدة .

¹ - جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الاصبحي، مركز البحوث، السعودية، 2005، ص 44 .

² - ساكر بن صالح السالم، التوظيف والتدريب، 16/04/2011، 11:10، <http://www.nlpnote.com> .

³ - عبد الرحمن بدوي فيري، التمكين كإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والإبداع المعرفي (دراسة تحليلية)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد الإلكتروني الأول، 2009، مركز البحوث والدراسات الإستراتيجية، السودان، ص 44.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 512.

- ✓ التزام عالي اتجاه العمل والمهام التي يقومون بها.
 - ✓ تحسين عملية اتخاذ القرار.
 - ✓ تحفيز أعلى من خلال المشاركة والتعاون .
 - ✓ القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشكلات المعقدة¹.
 - ✓ توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلات وحلها بكفاءة أعلى.
 - ✓ إمكانية حل المشكلات التي لها أبعاد تتعلق بأقسام ووظائف في المؤسسة.
 - ✓ يساهم فريق العمل من رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ويمكن تصنيف فرق العمل إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي²:
1. فريق حل المشكلات: هو مجموعة من العاملين من مجالات مختلفة في القسم يتراوح عددهم بين 5-12 عضواً، تشكل بصورة رسمية، وغالباً على أساس طوعي، تعقد اجتماعات لمناقشة طرق تحسين الجودة والإنتاجية وبيئة العمل، وتقديم حلول جديدة للمشكلات .
 2. فريق الغرض المحدد: وهو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، وأيضاً من مستويات إدارية متعددة، يتراوح عددهم من 5 - 30 عضواً، تشكل بصورة رسمية يتم تمكينها بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للتعامل مع أي موقف من المواقف التي تواجهها، ومن بين مهماته تحفيز العاملين على تقديم سلع وخدمات جديدة .
 3. فريق الإدارة الذاتية : وهو مجموعة من العاملين تشكل بصورة رسمية، يتراوح عددهم من 5-15 عضواً، يعملون معاً بشكل يومي لإنتاج السلع والخدمات بصورة كاملة، وينجز هذا الفريق مهام إدارية متنوعة من بينها: جدول العمل، تبادل المهام الوظيفية وتحديدّها بين الأعضاء، وضع أهداف الفريق، اختيار قائد الفريق، وأعضاء الفريق قادرين على اختيار كيفية انجاز وظائفهم، وكل فرد في الفريق غالباً ما يمتلك مهارات متعددة تمكنه من القيام بأي من الوظائف أو المهام التي يتولاها الفريق .
- وفرق العمل يتم تدريبهم على العمل الجماعي و حل المشكلات جماعياً فهم يجعلون أنفسهم مسئولون بشكل تعاوني اتجاه النتائج التي حققوها.
- ومنه يمكن القول أن فرق العمل يسود بين أفرادها علاقات القبول والثقة المتبادلة والقادرة على اتخاذ القرارات، وتطوير الدوافع الجماعية إضافة إلى الدوافع الفردية وبذلك يكون انجاز الجماعة أعلى من الانجاز الفردي وكذلك يكون الإبداع على مستوى الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية وهذا بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار.
- رابعاً: الاتصال الفعال :** وهو عملية تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، فهو عملية تمرير المعلومات من فرد إلى آخر، فالإتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص 261.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص 261، 262.

فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء و المعلومات ¹ ، فمن خلاله يتم معرفة وجود المشكلات وحلها بسرعة كبيرة واتخاذ القرارات في وقتها المناسب .

الاتصال يحدد لكل عامل دوره في الوظيفة التي يقوم بها ومعرفة أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها فعندما يكون الاتصال فعالا فإنه يتيح فرصة المناقشة والحوار والاستفادة من الاختلاف في الرأي بين العاملين وشرح مواقفهم. لذلك يجب على المؤسسة أن تهتم بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرص الوصول إلى المعلومات التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم يقوي الثقة بينهم وبين المؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير التمكين النفسي في تشجيع الإبداع.

التمكين النفسي هو الجانب التحفيزي لدى العاملين وهو أحد العناصر الخاصة بدافعية العاملين نحو الإنجاز، فهو شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد لدى الأفراد نحو عملهم ويتمثل هذا الشعور في أربعة مجالات وهو إدراك الفرد بأهمية عمله والقدرة على التأثير، وامتلاكه المهارات وأن لديه القدرة على الاختيار (الاستقلالية)، وهذه المجالات تكمل بعضها البعض .

أولاً: أهمية العمل: وهي أن المهام التي يقوم بها العامل ذات قيمة بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة ² ، وهذا الشعور يدفع الفرد إلى إطلاق قدراته وطاقاته الإبداعية وتوظيفها في عمله، وأهمية العمل بالنسبة للفرد تجعله يكتسب الخبرة وتجارب وبالتالي اتخاذ قرارات صائبة، كذلك أهمية العمل تجعله شخص مبدع ويفكر في تقديم أفكار جديدة .

ثانياً: القدرة على التأثير: بما أن العمل الذي يقوم به الفرد مهم بالنسبة له وبالنسبة للمؤسسة فإنه يجعله قادر على التأثير في القرارات التي تخص عمله، ولديه مساهمة في أهداف المؤسسة من مشاركته في تحديدها والعمل على تحقيقها وهذا يجعله يقدم مقترحات تستفيد منها المؤسسة، ولدى العامل التأثير في أعضاء الفريق من خلال التفكير الجماعي والوصول إلى اتفاق حول الآراء المقدمة من قبل الفريق الذي تسود بينهم روح التعاون والثقة .

ثالثاً: المهارات: وهي المعارف والقدرات التي يمتلكها العامل للقيام بمهام معينة، فامتلاكه المهارات يجعله يؤدي المهام بأداء جيد، وهذا يجعله يثق بنفسه وأن لديه القدرة على إنجاز ما يوكل إليه من مهام، كذلك منحه بعض السلطات يجعله يكتسب مهارات متنوعة فعند مواجهته مشكلات تعترض طريقه أثناء عمله يعمل على حلها بطرق مختلفة .

رابعاً: القدرة على الاختيار: وتتمثل في إعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهام المسندة إليه ومنحه فرصة الاختيار تجعله حر في اختيار أسلوب عمله، وبالتالي إطلاق قدراته الكامنة.

¹ - محمود العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008، ص 167 .
² - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي - ، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 19 نوفمبر 2010، <http://www.elotibi.net>.

ومنه ومن خلال هذه المجالات الأربعة للتمكين النفسي نستنتج أن التمكين يجب أن يبدأ من العامل نفسه فهذه المجالات تعتبر دوافع تشجع العامل على قبول السلطة والتزامه بتحمل المسؤولية، فالتمكين النفسي هو مفتاح الإبداع داخل المؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص النقاط التالية:

1- يمثل الإبداع جزءاً هاماً داخل المؤسسة، وبالتالي على هذه الأخيرة البحث عن كيفية تشجيعه لأن له الأثر البالغ على كفاءة العاملين.

2- ونظراً لأهمية الإبداع في المؤسسة جعل عملية تشجيعه عملية مهمة وضرورية، وهذا ما يفسره وجود أساليب إدارية تعمل على تشجيعه وتنميته في المؤسسة.

3- ينتج على تطبيق تمكين العاملين العديد من الآثار الإيجابية على تشجيع الإبداع في المؤسسة من خلال :
* تفويض السلطة وتحمل المسؤولية الذي يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين والاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لديهم والتي تظهر في شكل أساليب عمل جديدة وحل المشكلات التي تعترض طريقهم في العمل بطريقة جديدة وغير مألوفة .

* تدريب العاملين له أثر كبير في إبداع الفرد والارتقاء بمستواه المهني، فعلى المؤسسات تغيير طريقة تفكير الرئيس من رئيس يعطي الأوامر إلى رئيس يدرّب ويوجه ويؤثر في العاملين لإطلاق قدراتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة .

* الاهتمام بفرق العمل التي تسود بين أفرادها علاقات القبول والثقة المتبادلة والقادرة على اتخاذ القرارات، وتطوير الدوافع الجماعية إضافة إلى الدوافع الفردية وبذلك يكون انجاز الجماعة أعلى من الانجاز الفردي وكذلك يكون الإبداع على مستوى الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية وهذا بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار.

* الاهتمام وتوفير وسائل الاتصال الفعالة.

* التركيز على التمكين النفسي لأنه يعتبر أحد عناصر دافعية العاملين.

الملاحق

الملحق رقم: (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملاحق

الملحق رقم: (02): قائمة المحكمين للاستمارة

د / بن ساهل وسيلة، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / بركات ربيعة، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / خان أحلام، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / برني لطيفة، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / دبلّة فاتح، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / صولح سماح، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / شنشونة محمد، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أ / طرشي حياة ، أستاذ مساعد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الملاحق

الملحق رقم: (03): استمارة البحث

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير LMD

سنة ثانية ماستر

تخصص تسيير موارد بشرية

استمارة بحث

موضوع البحث

دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة -

تحية طيبة و بعد ،

نحاول من خلال هذه الاستمارة التعرف على دور تمكين العاملين في تشجيع الإبداع داخل المؤسسة، وعليه نرجو من سيادتكم أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة الموجودة ضمن هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب وجهة نظركم و نتعهد لكم بأن هذه البيانات الموجودة في الاستمارة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و لكم جزيل الشكر و العرفان.

إشراف الأستاذة:

بوروبة فهيمة

إعداد الطالبة:

✓ صباح بن سهلة

الملاحق

الموسم الجامعي : 2010 / 2011.

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

الجنس : ذكر أنثى

السن : من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40 سنة فأكثر

الصف المهني : مسير عون تحكم عون تنفيذ

المستوى التعليمي : متوسط فأقل ثانوي جامعي

الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5-9 سنة من 10-14 سنة 15 سنة فأكثر

| الإجابة | | | | | العبارات | الرقم |
|---------------------------------------|-------|-------|--------------|-----------------------|---|-------|
| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | |
| المحور الثاني : تمكين العاملين | | | | | | |
| البعد الأول: التمكين الإداري | | | | | | |
| | | | | | تفويض السلطة و تحمل المسؤولية | |
| | | | | | 01 يتم تفويضي بعض السلطات لانجاز عملي | |
| | | | | | 02 يتم تكليفي بمهام إضافية | |
| | | | | | 03 مؤسستي تثق في قدراتي و مهاراتي على أداء المهام الموكلة إلي | |
| | | | | | 04 تمنحني مؤسستي فرصة اتخاذ القرارات التي تخص عملي | |
| | | | | | 05 التزم بتحمل مسؤولية تفويضي السلطة | |
| | | | | | 06 التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها | |
| تدريب العاملين | | | | | | |
| | | | | | 07 مؤسستي توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي | |

الملاحق

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تتيح لي مؤسستي فرصة التعلم في مجال عملي | 08 |
| | | | | | فرق العمل | |
| | | | | | تتوفر أجواء من التعاون و المساعدة بين العاملين في فريق عملي | 09 |
| | | | | | تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل | 10 |
| | | | | | مؤسستي تدعم تشكيل فرق العمل | 11 |
| | | | | | مؤسستي تهتم بالأداء الجماعي | 12 |
| | | | | | الاتصال الفعال | |
| | | | | | يتم إبلاغي بكل المعلومات التي تخص عملي | 13 |
| | | | | | يوجد في مؤسستي وسائل اتصال فعالة توفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار | 14 |
| | | | | | استطيع الوصول الى أصحاب القرار و شرح موقفي من غير صعوبة | 15 |
| | | | | | يتم منحي فرصة التعبير عن رأيي حول موضوع يهم مؤسستي | 16 |
| | | | | | تشجعني مؤسستي على تبادل المعارف و الخبرات مع زملائي في العمل | 17 |
| البعد الثاني: التمكين النفسي | | | | | | |
| | | | | | أهمية العمل | |
| | | | | | أحب مجال عملي | 18 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي | 19 |
| | | | | | العمل الذي أقوم به من الأعمال الهامة في مؤسستي | 20 |
| | | | | | عملي في مؤسستي يكسبني الخبرة و التجربة | 21 |
| | | | | | عملي يمتاز بتنوع المهام | 22 |
| التأثير على الآخرين | | | | | | |
| | | | | | أستطيع التأثير في القرارات التي تتخذ في كل | 23 |

الملاحق

| | | | | | المستويات | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | لدي تأثير في التطورات التي تحدث في مؤسستي | 24 |
| | | | | | لدي مساهمة في تحقيق أهداف مؤسستي | 25 |
| المهارات | | | | | | |
| | | | | | لدي الثقة بالنفس لانجاز عملي بكفاءة | 26 |
| | | | | | لدي الخبرة و القدرات الضرورية لأداء عملي | 27 |
| | | | | | استطيع مواجهة المشكلات أثناء قيامي بعملي | 28 |
| | | | | | لدي القدرة عل تحمل مسؤولية أعمالتي | 29 |
| القدرة على الاختيار | | | | | | |
| | | | | | لدي القدرة على اختيار أسلوب عملي | 30 |
| | | | | | ابدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي | 31 |
| | | | | | استطيع أن اتخذ قرارات تخص عملي | 32 |
| المحور الثالث: الإبداع في المؤسسة | | | | | | |
| | | | | | لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بأسلوب متجدد | 33 |
| | | | | | مؤسستي تشجعني على روح المبادرة والمناقشة مع الآخرين والاستفادة من الاختلاف في الرأي | 34 |
| | | | | | مجال عملي يحتاج إلى القيام بمهام جديدة | 35 |
| | | | | | لدي القدرة على اكتشاف وجود مشكلات | 36 |
| | | | | | يتم تشجيعي على إظهار قدراتي الإبداعية | 37 |
| | | | | | أقوم بحل المشكلات التي تواجهني في عملي بطرق مختلفة | 38 |
| | | | | | ابتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات | 39 |
| | | | | | مؤسستي تشجعني على اقتراح أفكار جديدة | 40 |
| | | | | | أعبر عن أفكاري و مقترحاتي بثقة | 41 |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | أعرض للنقد عند تقديمي لأفكار جديدة | 42 |
| | | | | | سبق وأن قدمت أفكار و مقترحات جديدة تم تطبيقها | 43 |
| | | | | | أمتلك الشجاعة لتحمل نتائج تطبيق أفكاري الجديدة | 44 |
| | | | | | تشجعتني التجربة في عملي على تطوير قدراتي ومهاراتي الإبداعية | 45 |

الملاحق

الملحق رقم: (04): برنامج الحصول على شهادة ISO 9002

الملاحق

الملحق رقم: (05): برنامج الحصول على شهادة ISO 9001

الملاحق

ملحق رقم: (06): وثيقة خاصة بالتدريب

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|-----|---------|------------|----|
| Y | 4,3046 | ,27799 | 50 |
| X11 | 4,3067 | ,38297 | 50 |
| X12 | 4,4800 | ,46247 | 50 |
| X13 | 4,3550 | ,40118 | 50 |
| X14 | 4,2920 | ,37734 | 50 |

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|-----|---------|------------|----|
| Y | 4,3046 | ,27799 | 50 |
| X21 | 4,4200 | ,41650 | 50 |
| X22 | 4,4333 | ,42191 | 50 |
| X23 | 4,4100 | ,39370 | 50 |
| X24 | 4,4267 | ,44181 | 50 |

Corrélations

| | | Y | X11 |
|-----------------------------|-----|-------|-------|
| Corrélation de Pearson | Y | 1,000 | ,157 |
| | X11 | ,157 | 1,000 |
| Signification (unilatérale) | Y | . | ,139 |
| | X11 | ,139 | . |
| N | Y | 50 | 50 |
| | X11 | 50 | 50 |

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,157 ^a | ,024 | ,004 | ,27740 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X11

Récapitulatif du modèle

الملاحق

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,232 ^a | ,054 | ,034 | ,27323 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X12

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,295 ^a | ,087 | ,068 | ,26836 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X13

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,093 ^a | ,009 | -,012 | ,27966 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X14

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,150 ^a | ,022 | ,002 | ,27770 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X21

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,101 ^a | ,010 | -,010 | ,27943 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X22

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,238 ^a | ,056 | ,037 | ,27282 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X23

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|

الملاحق

| | | | | |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,369 ^a | ,136 | ,118 | ,26107 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Valeurs prédites : (constantes), X24

Mesures symétriques

| | Valeur | Signification approximée |
|---|--------|-----------------------------|
| Nominal par Nominal Coefficient de contingence | ,938 | ,175 |
| Nombre d'observations valides | 50 | |

Statistiques

| | X11 | X12 | X13 | X14 | X1 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| N Valide | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Asymétrie | ,235 | ,081 | ,722 | ,929 | ,641 |
| Erreur std. d'asymétrie | ,337 | ,337 | ,337 | ,337 | ,337 |

Statistiques

| | X2 | X |
|-------------------------|------|------|
| N Valide | 50 | 50 |
| Manquante | 0 | 0 |
| Asymétrie | ,159 | ,561 |
| Erreur std. d'asymétrie | ,337 | ,337 |

Corrélations

| | X1 | Y |
|------------------------------|-------|-------|
| X1 Corrélation de Pearson | 1 | ,309* |
| Sig. (bilatérale) | | ,029 |
| N | 50 | 50 |
| Y Corrélation de Pearson | ,309* | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,029 | |
| N | 50 | 50 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

| | X2 | Y |
|------------------------------|----|-------|
| X2 Corrélation de Pearson | 1 | ,339* |

الملاحق

| | | | |
|---|------------------------|-------|------|
| | Sig. (bilatérale) | | ,016 |
| | N | 50 | 50 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,339* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,016 | |
| | N | 50 | 50 |

ANOVA

| Y | | | | | |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 3,307 | 34 | ,097 | 3,044 | ,012 |
| Intra-groupes | ,479 | 15 | ,032 | | |
| Total | 3,787 | 49 | | | |

ANOVA

| Y | | | | | |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 3,307 | 34 | ,097 | 3,044 | ,012 |
| Intra-groupes | ,479 | 15 | ,032 | | |
| Total | 3,787 | 49 | | | |

ANOVA^b

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Signification |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | ,549 | 1 | ,549 | 8,132 | ,006 ^a |
| | Résidu | 3,238 | 48 | ,067 | | |
| | Total | 3,787 | 49 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y

Statistiques

| Y | | |
|---|-----------|--------|
| N | Valide | 50 |
| | Manquante | 0 |
| | Moyenne | 4,3046 |

الملاحق

Statistiques

Y

| | | |
|------------|-----------|--------|
| N | Valide | 50 |
| | Manquante | 0 |
| Moyenne | | 4,3046 |
| Ecart-type | | ,27799 |

X: المتغير المستقل تمكين العاملين

X1: بعد التمكين الإداري

X11: مجال تفويض السلطة وتحمل المسؤولية

X12: مجال تدريب العاملين

X13: مجال فرق العمل

X14: مجال الاتصال الفعال

X2: بعد التمكين النفسي

X21: مجال أهمية العمل

X22: مجال التأثير على الآخرين

X23: مجال المهارات

X24: مجال القدرة على الاختيار

X: المتغير المستقل تمكين العاملين

Y: المتغير التابع الإبداع في المؤسسة

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|-----|---------|------------|----|
| Y | 4,3046 | ,27799 | 50 |
| X11 | 4,3067 | ,38297 | 50 |
| X12 | 4,4800 | ,46247 | 50 |
| X13 | 4,3550 | ,40118 | 50 |
| X14 | 4,2920 | ,37734 | 50 |

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|-----|---------|------------|----|
| Y | 4,3046 | ,27799 | 50 |
| X21 | 4,4200 | ,41650 | 50 |
| X22 | 4,4333 | ,42191 | 50 |
| X23 | 4,4100 | ,39370 | 50 |
| X24 | 4,4267 | ,44181 | 50 |

Corrélations

| | | Y | X11 |
|-----------------------------|-----|-------|-------|
| Corrélation de Pearson | Y | 1,000 | ,157 |
| | X11 | ,157 | 1,000 |
| Signification (unilatérale) | Y | . | ,139 |
| | X11 | ,139 | . |
| N | Y | 50 | 50 |
| | X11 | 50 | 50 |

Récapitulatif du modèle

الملاحق

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,157 ^a | ,024 | ,004 | ,27740 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X11

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,232 ^a | ,054 | ,034 | ,27323 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X12

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,295 ^a | ,087 | ,068 | ,26836 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X13

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,093 ^a | ,009 | -,012 | ,27966 |

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,150 ^a | ,022 | ,002 | ,27770 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X21

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,101 ^a | ,010 | -,010 | ,27943 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X22

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|

الملاحق

| | | | | |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,238 ^a | ,056 | ,037 | ,27282 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Valeurs prédites : (constantes), X23

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,369 ^a | ,136 | ,118 | ,26107 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X24

Mesures symétriques

| | | Valeur | Signification approximée |
|-------------------------------|----------------------------|--------|--------------------------|
| Nominal par Nominal | Coefficient de contingence | ,938 | ,175 |
| Nombre d'observations valides | | 50 | |

Statistiques

| | | X11 | X12 | X13 | X14 | X1 |
|-------------------------|-----------|------|------|------|------|------|
| N | Valide | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Asymétrie | | ,235 | ,081 | ,722 | ,929 | ,641 |
| Erreur std. d'asymétrie | | ,337 | ,337 | ,337 | ,337 | ,337 |

Statistiques

| | | X2 | X |
|-------------------------|-----------|------|------|
| N | Valide | 50 | 50 |
| | Manquante | 0 | 0 |
| Asymétrie | | ,159 | ,561 |
| Erreur std. d'asymétrie | | ,337 | ,337 |

Corrélations

| | | X1 | Y |
|----|------------------------|-------------------|-------------------|
| X1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,309 [*] |
| | Sig. (bilatérale) | | ,029 |
| | N | 50 | 50 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,309 [*] | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,029 | |

الملاحق

| | | |
|---|----|----|
| N | 50 | 50 |
|---|----|----|

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

| | | X2 | Y |
|----|------------------------|-------|-------|
| X2 | Corrélation de Pearson | 1 | ,339* |
| | Sig. (bilatérale) | | ,016 |
| | N | 50 | 50 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,339* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,016 | |
| | N | 50 | 50 |

| | | X | Y |
|---|------------------------|--------|--------|
| X | Corrélation de Pearson | 1 | ,381** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,006 |
| | N | 50 | 50 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,381** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,006 | |
| | N | 50 | 50 |

ANOVA

| Y | | | | | |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 3,307 | 34 | ,097 | 3,044 | ,012 |
| Intra-groupes | ,479 | 15 | ,032 | | |
| Total | 3,787 | 49 | | | |

ANOVA

| Y | | | | | |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 3,307 | 34 | ,097 | 3,044 | ,012 |
| Intra-groupes | ,479 | 15 | ,032 | | |

الملاحق

ANOVA

| Y | | | | | |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
| Inter-groupes | 3,307 | 34 | ,097 | 3,044 | ,012 |
| Intra-groupes | ,479 | 15 | ,032 | | |
| Total | 3,787 | 49 | | | |

ANOVA^b

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Signification |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | ,549 | 1 | ,549 | 8,132 | ,006 ^a |
| | Résidu | 3,238 | 48 | ,067 | | |
| | Total | 3,787 | 49 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), X

b. Variable dépendante : Y

Statistiques

| Y | | |
|---|------------|--------|
| N | Valide | 50 |
| | Manquante | 0 |
| | Moyenne | 4,3046 |
| | Ecart-type | ,27799 |

X1: بعد التمكين الإداري

X11: مجال تفويض السلطة وتحمل المسؤولية

X12: مجال تدريب العاملين

X13: مجال فرق العمل

X14: مجال الاتصال الفعال

X2: بعد التمكين النفسي

X21: مجال أهمية العمل

X22: مجال التأثير على الآخرين

X23: مجال المهارات

X24: مجال القدرة على الاختيار

X: المتغير المستقل تمكين العاملين

Y: المتغير التابع الإبداع في المؤسسة

خطة الدراسة

الإطار العام للدراسة

مقدمة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

دواعي اختيار الموضوع

الدراسات السابقة

الفصل الأول: تمكين العاملين

تمهيد

المبحث الأول: تمكين العاملين والفكر الإداري

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ تمكين العاملين

المطلب الرابع: تمكين العاملين في الفكر الإداري

المبحث الثاني: تطبيق تمكين العاملين داخل المؤسسة

المطلب الأول: مداخل تمكين العاملين

المطلب الثاني: أسباب تمكين العاملين

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين العاملين

المبحث الثالث: تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد

المطلب الأول: متطلبات وخطوات تمكين العاملين

المطلب الثاني: تأثير تمكين العاملين على أداء المؤسسة وأداء الأفراد

المطلب الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تأثير تمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية الإبداع وأنواعه

المطلب الثالث: مستويات الإبداع داخل المؤسسة

المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية
المبحث الثاني: تبني وتنمية الإبداع داخل المؤسسة
المطلب الأول: أساليب استخراج الأفكار
المطلب الثاني: استغلال ونشر الإبداعات
المطلب الثالث: عوائق الإبداع داخل المؤسسة
المبحث الثالث: أثر تمكين العاملين في تشجيع الإبداع
المطلب الأول: تأثير التمكين الإداري في تشجيع الإبداع
المطلب الثاني: تأثير التمكين النفسي في تشجيع الإبداع
خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وواقع تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشاطها وأهدافها
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
المطلب الثالث: واقع تمكين العاملين والإبداع في المؤسسة محل الدراسة
المبحث الثاني: منهجية الدراسة
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة
المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
المطلب الأول: ثبات وصدق الاستمارة
المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستمارة
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
المطلب الأول: إثبات التوزيع الطبيعي للبيانات
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
خلاصة الفصل الثالث
الخاتمة

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أنار لنا دربنا وشق لنا طريق العلم ونوره وأبعدنا عن طريق الجهل وظلمته

ووفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة* بوروبة فصيحة* التي لم تبخل عليا بنصائحها

وتوجيهاتها القيمة والنيرة ونشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا بتقديم النصع والتوجيه، وأشكر جميع أفراد

مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة- خاصة سيد* هروال* ورئيس مصلحة الموارد البشرية السيد* جودي

الازهاري* على مساعدتهم لنا

ونشكر جميع من ساعدنا ولو بكلمة طيبة .

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| | الإطار العام للدراسة |
| أ | مقدمة |
| ب | إشكالية الدراسة |
| ب | فرضيات الدراسة |
| ب | نموذج الدراسة |
| ت | المنهج المستخدم في الدراسة |
| ث | أهمية الدراسة |
| ث | أهداف الدراسة |
| ث | دواعي اختيار الموضوع |
| ث | الدراسات السابقة |
| | الفصل الأول: تمكين العاملين |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: تمكين العاملين والفكر الإداري |
| 3 | المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين |
| 3 | أولاً: مفهوم التمكين |
| 3 | ثانياً: مفهوم تمكين العاملين |
| 5 | ثالثاً: تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى |
| 8 | المطلب الثاني: أبعاد تمكين العاملين |
| 8 | أولاً: التمكين الإداري |
| 8 | ثانياً: التمكين النفسي |
| 9 | المطلب الثالث: خصائص ومبادئ تمكين العاملين |
| 9 | أولاً: خصائص تمكين العاملين |
| 10 | ثانياً: مبادئ تمكين العاملين |
| 11 | المطلب الرابع: تمكين العاملين في الفكر الإداري |
| 11 | أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة |
| 12 | ثاني: الأساليب السلوكية في الإدارة |
| 14 | ثالثاً: الأساليب الحديثة في الإدارة |
| 15 | المبحث الثاني: تطبيق تمكين العاملين داخل المؤسسة |
| 15 | المطلب الأول: مداخل لتمكين العاملين |

| | |
|----|--|
| 16 | المطلب الثاني: أسباب تمكين العاملين |
| 16 | المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين العاملين |
| 16 | أولاً: أهداف تمكين العاملين |
| 17 | ثانياً: أهمية تمكين العاملين |
| 18 | المبحث الثالث: تمكين العاملين وأثره على المؤسسة والأفراد |
| 18 | المطلب الأول: متطلبات وخطوات تمكين العاملين |
| 18 | أولاً: متطلبات تمكين العاملين |
| 19 | ثانياً: خطوات تمكين العاملين |
| 23 | المطلب الثاني: تأثير تمكين العاملين على أداء المؤسسة وأداء الأفراد |
| 23 | أولاً: بالنسبة للمؤسسة |
| 23 | ثانياً: بالنسبة للأفراد |
| 24 | المطلب الثالث معوقات تطبيق تمكين العاملين |
| 25 | خلاصة الفصل الأول |

الفصل الثاني: تأثير تمكين العاملين على تشجيع الإبداع في المؤسسة

| | |
|----|--|
| 27 | تمهيد |
| 28 | المبحث الأول: ماهية الإبداع |
| 28 | المطلب الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه |
| 28 | أولاً: تعريف الإبداع |
| 29 | ثانياً: التمييز بين الإبداع والمصطلحات الأخرى |
| 31 | ثالثاً: خصائص التفكير الإبداعي، خصائص الإبداع |
| 34 | المطلب الثاني: أهمية الإبداع وأنواعه |
| 34 | أولاً: أهمية الإبداع |
| 34 | ثانياً: أنواع الإبداع |
| 35 | المطلب الثالث: مستويات الإبداع داخل المؤسسة |
| 35 | أولاً: الإبداع على مستوى الفرد |
| 35 | ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة |
| 35 | ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة |
| 36 | المطلب الرابع: مراحل العملية الإبداعية |
| 39 | المبحث الثاني: تبني وتنمية الإبداع داخل المؤسسة |
| 39 | المطلب الأول: أساليب استخراج الأفكار |
| 39 | أولاً: أسلوب العصف الذهني |
| 40 | ثانياً: أسلوب قوائم المراجعة (القائمة المعدة مسبقاً) |

| | |
|----|--|
| 40 | ثالثا: أسلوب دلفي |
| 41 | رابعا: أسلوب تحليل مجالات القوى |
| 42 | خامسا: أسلوب التآلف بين الأشتات |
| 43 | سادسا: أسلوب المجموعة الاسمية |
| 43 | سابعا: أسلوب حلقات الجودة |
| 43 | المطلب الثاني: استغلال ونشر الإبداعات |
| 43 | أولا: النشر المباشر والفوري |
| 44 | ثانيا: الترخيص للغير |
| 44 | ثالثا: الترخيص الإجباري |
| 44 | رابعا: براءة الاختراع |
| 44 | المطلب الثالث: عوائق الإبداع داخل المؤسسة |
| 44 | أولا: عوائق فردية أو شخصية |
| 45 | ثانيا: عوائق قيادية وتنظيمية |
| 46 | المبحث الثالث: أثر تمكين العاملين في تشجيع الإبداع |
| 46 | المطلب الأول: تأثير التمكين الإداري في تشجيع الإبداع |
| 46 | أولا: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية |
| 46 | ثانيا: تدريب العاملين |
| 47 | ثالثا: فرق العمل |
| 48 | رابعا: الاتصال الفعال |
| 49 | المطلب الثاني: تأثير التمكين النفسي في تشجيع الإبداع |
| 49 | أولا: أهمية العمل |
| 49 | ثانيا: التأثير على الآخرين |
| 49 | ثالثا: المهارات |
| 49 | رابعا: القدرة على الاختيار |
| 51 | خلاصة الفصل الثاني |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة -

| | |
|----|---|
| 54 | تمهيد |
| 54 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة، واقع تمكين العاملين والإبداع في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة |
| 54 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشاطها وأهدافها |
| 54 | أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 54 | ثانيا: نشاط المؤسسة محل الدراسة |

| | |
|-----|---|
| 55 | ثالثا: أهداف المؤسسة محل الدراسة |
| 55 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة |
| 59 | المطلب الثالث: واقع تمكين العاملين والإبداع بالمؤسسة محل الدراسة |
| 59 | أولا: واقع تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة |
| 59 | ثانيا: واقع الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة |
| 59 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية |
| 59 | المطلب الأول: أدوات جمع البيانات |
| 60 | المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة |
| 62 | المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة |
| 63 | أولا: الجنس |
| 64 | ثانيا: السن |
| 65 | ثالثا: الصنف المهني |
| 66 | رابعا: المستوى التعليمي |
| 67 | خامسا: سنوات الخبرة |
| 69 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية |
| 69 | المطلب الأول: ثبات وصدق الاستمارة |
| 69 | أولا: الصدق الظاهري |
| 69 | ثانيا: صدق المحتوى |
| 73 | المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستمارة |
| 73 | أولا: تحليل عبارات المحور الثاني (تمكين العاملين) |
| 75 | ثانيا: تحليل عبارات المحور الثالث (الإبداع في المؤسسة) |
| 102 | المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية |
| 102 | المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 102 | أولا: إثبات التوزيع الطبيعي للبيانات |
| 103 | ثانيا: معامل الالتواء |
| 103 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة |
| 103 | أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| 105 | ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 106 | ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية |
| 108 | المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة الميدانية |
| 108 | أولا: عرض نتائج المتوصل إليها |
| 108 | ثانيا: تفسير النتائج المتوصل إليها |

| | |
|-----|--------------------|
| 110 | خلاصة الفصل الثالث |
| 111 | الخاتمة |
| 114 | الملاحق |
| 130 | قائمة الأشكال |
| 131 | قائمة الجداول |
| 136 | قائمة الملاحق |
| 132 | قائمة المراجع |
| 138 | فهرس المحتويات |

قائمة المراجع

1/ الكتب باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال- التفاوض- التفويض- الشخصية وضغوط العمل- الذكاء العاطفي وفرق العمل)، القاهرة، 2005.
2. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، جامعة عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
3. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ايتراك، القاهرة، ط 1، 2005.
4. بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة -، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
5. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2000.
6. جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الاصبحي، مركز البحوث، السعودية، 2005.
7. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005.
8. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، ط 1، 2009.
9. خليل سيباني، إدارة العقل وتفعيل السحر الذكائي في الدماغ- موسوعة رجل الأعمال الناجح -، دار راتب الجامعية، عمان، ص143.
10. رافدة الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، عمان، ط1، 2000.
11. رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، 2002 .
12. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار صفاء، سوريا، ط1، 2000.
13. رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الثاني، دار رضا، سوريا، ط 1، 2001.
14. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008 .
15. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، سلسلة التنمية الادارية، القاهرة، 2009.
16. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009.
17. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية)، القاهرة، 2009.
18. سعد زغول بشير، دليلك الى البرنامج الإحصائي spss ، الجهاز المركزي للإحصاء، جمهورية العراق، 2003.
19. سعيد أوكيل، تسيير واقتصاد الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
20. شفيق العتوم، طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss -، دار المناهج، عمان، 2005.

21. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2000.
22. عايش محمود زيتون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي، دار المطبوعات، الإسكندرية، 1999.
23. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة- المقارنة لطلبة الدراسات العليا -، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.
24. عبد الله عبد الرحمان، محمد على بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
25. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الجزء الثالث، عمان.
26. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، - بحوث ودراسات-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص26.25.
27. عمار بوحوش، محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
28. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك، القاهرة، 2001.
29. كريستوف فريديريك فون براون، حرب الإبداع - فن إدارة الأفكار -، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، إصدارات بيميك، القاهرة، 2000.
30. مأمون نديم عركوش، سهير نديم عركوش، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل، عمان، ط1، 2000.
31. مارش جون، أدوات الجودة الشاملة، الجزء الثالث، القاهرة، 1996.
32. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع- النظريات والأنماط الإدارية -، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، ط1، 2005.
33. محمد الطعامة، طارق شريف ينس، الإبداع- مقوماته ومعوقاته-، القاهرة، 2006.
34. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، المملكة العربية السعودية، 2008.
35. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، ط1، 2008.
36. محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990.
37. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - الواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل، الأردن، 1999.
38. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2000.
39. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003.
40. محمود العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008.

41. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم و تطبيقات- ، دار وائل، عمان ، ط2 ، 2006.
42. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام spss، دار وائل ، عمان ، ط 1 ، 2008.
43. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1 ، 2004.
44. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة- ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
45. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
46. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل، عمان، 1999.
47. نائل عبد الحافظ العوالمية، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة ، الأردن، 1994.
48. - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
49. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2007/2006.
50. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
51. نيغل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات - ، تعريب:محمود حسن حسني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
52. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، قالمية، 2004.
53. يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنظيمية الادارية - بحوث ودراسات، مصر، 2006 .
- 2/ الكتب باللغة الفرنسية:
54. François Romon.Sadrine Fernez-walch, **Management de l'innovation de la stratégie aux projets** , vuibert gestion , paris.
55. Gerald Zaltman, **Dans la tête du client** , édition d'organisation ,2004.
56. Gille Rotman, **L'innovation technologique dans l'industrie**, 2002.
57. Jean-Marie Pereti, **Gestion des ressources humaines**, librairie vuibert, paris,13éd ,2005.
58. Jean BrilmanK, **Les Meilleurs pratiques de management au cœur de la performance** , édition organisation, paris , 2éd ,1998.
59. Jean frçois souterain, **Organisation et Gestion del'entreprise**, édition foucher, paris, 2006.

60. Luk de Brandere, **Le Management des idées de la créativité à l'innovation** , dounod , paris ,1998.
61. Le duff et autres, **Eneylopeie de gestion et du management** ,da lloz , paris , 2éd , 1999.
62. Luk de Brandere , **Le management des idées**, dunod, paris, 2ed, 2002.
63. Louapre Bertraud , **La Qualité s'il vous plait** les édition d'organisation, paris , 2éd ,1993.
64. Mhbala Subrahmanaya , **Patern of technological innovation in small entreprise** , 2005.
65. M.Nadeau Beupre, **La Qualité dans les entreprises de service Casablanca**,1995.
66. Mehdi Nekhili ,Evelyne Poincelot, **La Fonction R,D,et la titude managériale**, finance control stratégie ,2000.
67. Michel Robert, Mercel Devaux, **Stratégie pour innover**, dunod, paris, 1996.
68. Robert Duchamp, **Méthode de conception de progiuts nouvrau**, paris,1999.
69. Rodolphe Durand , **Guide du management stratégique**, dunod, paris, 2003 .
70. Ruth Dantzer , **l'organisation au service de l'innovation délibérée**, centre canadien de la gestion , 2002.

3/الأبحاث

71. أحمد الحراحشة، **تمكين العاملين لمواجهة التحولات والتغيرات الحديثة** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول، الإدارة العامة، جامعة المؤتة، 2004.
72. بشير هشام محمد العزاوي، **زكريا مطلق الدوري** ، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" 26-28 أفريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد.
73. مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، فلسطين ، 2006./04/27-26

4/المجلات

74. أماني مسعود، **التمكين**، سلسلة شهرية يصدرها المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد22، 2006.
75. أيمن عودة المعاني وآخرون ، **التمكين الإداري** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد الثاني، 2009، الأردن.
76. عبد الحميد أحمد دياب، **العلاقة بين تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، 2001، المملكة العربية السعودية.
77. عبد الرحمن بدوي فيري، **التمكين كإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال الابتكار والإبداع المعرفي (دراسة تحليلية)**، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد الالكتروني الأول، 2009، مركز البحوث و الدراسات الإستراتيجية، السودان.

78. محمد القريوتي، عوض العنزي، الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت.

5/ المذكرات:

79. بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2007-2008.

80. خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003.

81. شين نوال ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2006 - 2007.

6/ المؤتمرات والمنتديات والملتقيات:

82. بروش زين الدين ، بلمهدي عيد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس 2005.

83. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 27/26 افريل، 2006.

84. حفيفي صليحة، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة.

85. كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاوله الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر.

86. عثمان عيسى العمري، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات ، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، 27.26 ماي 2008.

7/ مواقع انترنت

87. <http://www.pdfactory.com>. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

88. <http://www.arabham.com>. هشام كيلاني، تمكين العاملين، جامعة الملك سعود السنة التحضيرية، تاريخ الزيارة 20/12/2010. سا 10:50.

89. <http://www.arabham.com>. عبد الرحمن تيشوري، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، تاريخ الزيارة 20/12/2010، سا 10:40.

90. <http://www.William A.Ninacs>, **Empowerment et intervention**, presses de l'université .Laval ,2008 .
91. <http://www.arabma.arg> . النشرة الالكترونية، التمكين، الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات، مصر .
92. <http://www.sarambite.com/exposée.htm> ، تأهيل العنصر البشري،
93. <http://www.Nadaa.net> .,2011/01/10 11، تمكين العاملين في المنظمات المعاصرة ، سا13:30.
94. عبد الرحمن هيجان، نموذج إستراتيجية المملكة في إدارة التغيير، التمكين.www.jamahir.gov،
95. <http://www.minshawi.com>. عبد البارى محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، تاريخ الزيارة 1010/12/04، سا 11:45.
96. خطوات لتنفيذ تمكين العاملين .<http://www.sawslif.net>، 2010/12/02 ، سا 10:30 .
97. <http://www.safwacenter.com> ، ثائر جنيد، منتديات الموهبة
98. <http://www.nlpnote.Com> . 16/04/2011,11:10، ساكر بن صالح السالم، التوظيف والتدريب،
99. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين -إطار مفاهيمي- ورقة .<http://www.elotibi.net> . عمل مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2010/11/19.

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| ت | نموذج الدراسة | 01 |
| 9 | أبعاد تمكين العاملين | 02 |
| 12 | الأساليب الكلاسيكية في الإدارة | 03 |
| 13 | الأساليب السلوكية في الإدارة | 04 |
| 14 | الأساليب الحديثة في الإدارة | 05 |
| 22 | خطوات تمكين العاملين | 06 |
| 36 | مستويات الإبداع داخل المؤسسة | 07 |
| 38 | مراحل العملية الإبداعية | 08 |
| 42 | مثال لأسلوب تحليل مجالات القوى في حالة توازن بين القوى المعيقة والقوى الدافعة للتغيير | 09 |
| 63 | شكل التوزيع الطبقي لعينة الدراسة | 10 |
| 63 | توزيع عدد العمال حسب الجنس | 11 |
| 64 | توزيع عدد العمال حسب السن | 12 |
| 65 | توزيع عدد العمال حسب الصنف المهني | 13 |
| 66 | توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي | 14 |
| 67 | توزيع عدد العمال حسب سنوات الخبرة | 15 |
| 102 | التوزيع الطبيعي لتمكين العاملين والإبداع في المؤسسة | 16 |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | فروق رئيسية بين تفويض السلطة وتمكين العاملين | 6 |
| 2 | مراحل تطور مشاركة العاملين | 7 |
| 3 | توزيع عدد عمال مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة | 62 |
| 4 | التوزيع الطبقي لمفردات العينة | 62 |
| 5 | توزيع عدد العمال حسب الجنس | 63 |
| 6 | توزيع عدد العمال حسب السن | 64 |
| 7 | توزيع عدد العمال حسب الصنف المهني | 65 |
| 8 | توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي | 66 |
| 9 | توزيع عدد العمال حسب سنوات الخبرة | 67 |
| 10 | ملخص لخصائص عينة الدراسة | 68 |
| 11 | معامل ثبات وصدق تفويض السلطة وتحمل المسؤولية | 69 |
| 12 | معامل ثبات وصدق تدريب العاملين | 69 |
| 13 | معامل ثبات وصدق فرق العمل | 69 |
| 14 | معامل ثبات وصدق الاتصال الفعال | 70 |
| 15 | معامل ثبات وصدق أهمية العمل | 70 |
| 16 | معامل ثبات وصدق التأثير على الآخرين | 70 |
| 17 | معامل ثبات وصدق المهارات | 70 |
| 18 | معامل ثبات وصدق القدرة على الاختيار | 71 |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

| | | |
|----|--|----|
| 71 | معامل ثبات وصدق التمكين الإداري | 19 |
| 71 | معامل ثبات وصدق التمكين النفسي | 20 |
| 71 | معامل ثبات وصدق تمكين العاملين (معامل ثبات وصدق المحور الثاني) | 21 |
| 72 | معامل ثبات وصدق المحور الثالث الإبداع غي المؤسسة | 22 |
| 72 | معامل ثبات وصدق الاستثمار ككل | 23 |
| 73 | المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي | 24 |
| 73 | إجابات العمال حول العبارة 01 | 25 |
| 74 | إجابات العمال حول العبارة 02 | 26 |
| 74 | إجابات العمال حول العبارة 03 | 27 |
| 75 | إجابات العمال حول العبارة 04 | 28 |
| 75 | إجابات العمال حول العبارة 05 | 29 |
| 76 | إجابات العمال حول العبارة 06 | 30 |
| 76 | ملخص لعبارات تفويض السلطة وتحمل المسؤولية | 31 |
| 77 | إجابات العمال حول العبارة 07 | 32 |
| 77 | إجابات العمال حول العبارة 08 | 33 |
| 78 | ملخص لمجال تدريب العاملين | 34 |
| 78 | إجابات العمال حول العبارة 09 | 35 |
| 79 | إجابات العمال حول العبارة 10 | 36 |
| 79 | إجابات العمال حول العبارة 11 | 37 |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

| | | |
|----|--------------------------------|----|
| 80 | إجابات العمال حول العبارة 12 | 38 |
| 80 | ملخص لمجال فرق العمل | 39 |
| 81 | إجابات العمال حول العبارة 13 | 40 |
| 81 | إجابات العمال حول العبارة 14 | 41 |
| 82 | إجابات العمال حول العبارة 15 | 42 |
| 82 | إجابات العمال حول العبارة 16 | 43 |
| 83 | إجابات العمال حول العبارة 17 | 44 |
| 83 | ملخص لمجال الاتصال الفعال | 45 |
| 84 | ملخص لبعد التمكين الإداري | 46 |
| 84 | إجابات العمال حول العبارة 18 | 47 |
| 85 | إجابات العمال حول العبارة 19 | 48 |
| 85 | إجابات العمال حول العبارة 20 | 49 |
| 86 | إجابات العمال حول العبارة 21 | 50 |
| 86 | إجابات العمال حول العبارة 22 | 51 |
| 87 | ملخص لمجال أهمية العمل | 52 |
| 87 | إجابات العمال حول العبارة 23 | 53 |
| 88 | إجابات العمال حول العبارة 24 | 54 |
| 88 | إجابات العمال حول العبارة 25 | 55 |
| 89 | ملخص لمجال التأثير على الآخرين | 56 |
| 89 | إجابات العمال حول العبارة 26 | 57 |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

| | | |
|-----|--------------------------------|----|
| 90 | إجابات العمال حول العبارة 27 | 58 |
| 90 | إجابات العمال حول العبارة 28 | 59 |
| 91 | إجابات العمال حول العبارة 29 | 60 |
| 91 | ملخص لمجال المهارات | 61 |
| 92 | إجابات العمال حول العبارة 30 | 62 |
| 92 | إجابات العمال حول العبارة 31 | 63 |
| 93 | إجابات العمال حول العبارة 32 | 64 |
| 93 | ملخص لمجال القدرة على الاختيار | 65 |
| 94 | ملخص لبعد التمكين النفسي | 66 |
| 94 | ملخص لتمكين العاملين | 67 |
| 95 | إجابات العمال حول العبارة 33 | 68 |
| 95 | إجابات العمال حول العبارة 34 | 69 |
| 96 | إجابات العمال حول العبارة 35 | 70 |
| 97 | إجابات العمال حول العبارة 36 | 71 |
| 97 | إجابات العمال حول العبارة 37 | 72 |
| 98 | إجابات العمال حول العبارة 38 | 73 |
| 98 | إجابات العمال حول العبارة 39 | 74 |
| 99 | إجابات العمال حول العبارة 40 | 75 |
| 99 | إجابات العمال حول العبارة 41 | 76 |
| 100 | إجابات العمال حول العبارة 42 | 77 |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

| | | |
|-----|--|----|
| 100 | إجابات العمال حول العبارة 43 | 78 |
| 100 | إجابات العمال حول العبارة 44 | 79 |
| 101 | إجابات العمال حول العبارة 45 | 80 |
| 101 | ملخص الإبداع في المؤسسة | 81 |
| 103 | معامل الالتواء لتمكين العاملين | 82 |
| 104 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى | 83 |
| 104 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات التمكين الإداري في تشجيع الإبداع في المؤسسة | 84 |
| 105 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية | 85 |
| 105 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات التمكين النفسي في تشجيع الإبداع في المؤسسة | 86 |
| 106 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية | 87 |
| 107 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر بعدي تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة | 88 |
| 107 | ترتيب أثر مجالات بعدي تمكين العاملين في تشجيع الإبداع في المؤسسة حسب الأهمية النسبية من خلال معامل الارتباط | 89 |

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 114 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 01 |
| 115 | محكمي الاستمارة | 02 |
| 116 | استمارة البحث | 03 |
| 121 | برنامج الحصول على شهادة ISO 9002 | 04 |
| 122 | برنامج الحصول على شهادة ISO 9001 | 05 |
| 123 | وثيقة خاصة بالتدريب | 06 |
| 124 | مخرجات spss | 07 |