

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إياة الفوارء البشرية

إشراف الأستاذ:

- ءواش جمال الدين

إعداد الطالبتين:

- عآروء سعاء

- قيطوني آءيآة

أعضاء لآنة المناقشة

رئيسا	آامعة جيجل	عء الرآمان ياسر
مشرفا ومقررا	آامعة جيجل	شريف عمارة
مناقشا	آامعة جيجل	آمال الدين ءواش

السنة الآامعية 2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إياة الفوارا البشرية

إشراف الأستاا:

- هواش جمال الدين

إعااا الطالبتا:

- عآروا سعاا

- قفاطونا آاآآة

أعااا لآنا المناقشا

رأفا	آامعة آفا	عبا الرآمان فاسر
مشرفا ومقررا	آامعة آفا	شرفا عمارة
مناقشا	آامعة آفا	آمال الاءنا آواش

السنة الآامعفة 2019/2018

شكر وتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).
نحمد ونشكر الله عزّ وجل الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع، فحمدا كثيرا طيبا
مباركا فيه ملئ السماوات والأرض.

يطيب لنا عرفانا بالجهد أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذ القدير

الدكتور "كعواش جمال الدين"

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة وعلى كل نصيحة علمية وعلى
كل توجيهاته وإرشاداته لنا في مجال البحث العلمي فجزاه الله عنا كل
خير وله كل التقدير والاحترام.

كما لا ننسى أن نشكر الأستاذ الدكتور "نجيمي عيسى" الذي

لم يبخل علينا بأفكاره في كل مرة نطلب منه المساعدة

فله جزيل الشكر والتقدير.

شكر موصول إلى كل عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

على حسن معاملتهم واستقبالهم.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو لحظة

من وقته لكم منا جزيل الشكر والعرفان.

نسأل الله أن يوفقكم على كل خير.

سهلا خديجة

إهداء

إلى الوالدين أطال الله في عمرهما أُمي وأبي الغاليين،

إلى مندي في هذه الحياة أخواتي الممتة كل باسمه،

إلى أخواني المحبوبان علي قلبي معاذ ومحمد،

إلى جميع الأهل والأقارب،

إلى أغلى صديقات دربي في الدراسة،

إلى كل زميلاتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير ممن تقاسمن معي أحلى لحظات الدراسة،

إلى كل من شجعني ولو بكلمة،

إلى من شاركنتني في هذا العمل صديقتي "خديجة"،

إلى من ومعهم قلبي ولم يمعهم قلومي.

سعاد

إهداء

بسم الله وطلاة والسلام على خير خلق، الله سيدنا محمد خاتم الرسل والأنبياء
وعلى آله وأصحابه ومن ولاة وسار على خطاه إلى يوم نلقاه، أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى **والدي العزيزان** أطال الله في عمرهما؛

إلى إخوتي سندي في هذه الحياة **نصر الدين، علي، هلال؛**

إلى من كانوا مسرح ابتسامتي وموضح أسراري، إلى من فاسموني تعبي وقاسمتهم

راحتي ومن كانوا ولا زالوا وسيقون جزءا من حياتي أخواتي **حياة، ثلجة، زهيرة، زهيرة، ربيحة، فتحة؛**

إلى أولاد إخوتي وأخواتي **وصال، وثام، أيمن، عبد الغفور، أميمة، أسيل، عبد الرحمان، شمس الدين؛**

إلى البراعم البيت الجديدة **إسراء و تسنيم؛**

إلى كل صديقاتي ولا سيما **سلاف، عفاف، عفاف، حورية،**

حميدة، شريفة، وداد، نهاد؛

إلى كل زملاء الدراسة تخصص تسيير الموارد البشرية وأخص بالذكر

كل من **آسيا، صليحة، مسعودة، أسماء، إلهام، ياسمين، فطيمة؛**

إليك يا من وجدت فيها مبادئ قيم طالب العلم، أنت من كانت منبع

قوتي حين فشلي ومصدر ثقتي حين ترددي أنت يا من أبيتي إلا

أُتِ تشاركوني عملي إليك يا صديقتي **سعاد؛**

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي؛

إلى كل من عرفني من قريب أو بعيد وأمدني بالعون في إتمام هذا العمل المتواضع.

خديجة

فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري
09	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
11	المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري
12	المطلب الثالث: أهداف التمكين الإداري
13	المطلب الرابع: أبعاد التمكين الإداري
16	المبحث الثاني: نماذج وأساليب التمكين الإداري
16	المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري
20	المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري
22	المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري
23	المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري
23	المطلب الأول: خطوات تطبيق التمكين الإداري
24	المطلب الثاني: معوقات تطبيق التمكين الإداري
25	المطلب الثالث: متطلبات التمكين الإداري
27	خلاصة
28	الفصل الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي وأثره بأبعاد التمكين الإداري
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي
30	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
32	المطلب الثاني: عناصر الإبداع التنظيمي

34	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي
35	المطلب الرابع: مراحل الإبداع التنظيمي
35	المبحث الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي واستراتيجياته
35	المطلب الأول: مستويات الإبداع التنظيمي
36	المطلب الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي
37	المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي
38	المبحث الثالث: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
38	المطلب الأول: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي
40	المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي
41	المبحث الرابع: أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الإبداع التنظيمي
41	المطلب الأول: أثر تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي
42	المطلب الثاني: أثر فرق العمل على الابتداء التنظيمي
42	المطلب الثالث: أثر الاتصال على الإبداع التنظيمي
43	المطلب الرابع: أثر التحفيز على الإبداع التنظيمي
43	المطلب الخامس: أثر التدريب على الإبداع التنظيمي
45	خلاصة
46	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
48	المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
49	المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
50	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: أداة الدراسة
61	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

62	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
62	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع التنظيمي
72	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع التنظيمي
72	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
88	الملاحق
103	الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين	01
48	توزيع عمال الشركة وفق السلم الوظيفي	02
53	مجتمع وعينة الدراسة	03
56	المقياس الخماسي	04
56	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	05
57	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول تفويض السلطة	06
57	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني فرق العمل	07
58	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث الاتصال	08
58	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع التحفيز	09
59	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس التدريب	10
59	الاتساق الداخلي لعبارات التمكين الإداري والمحور الكلي	11
60	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	12
61	معامل ألفا كرومباخ لثبات الإستبانة	13
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
63	توزيع أفراد العينة حسب العمر	15
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
64	توزيع أفراد العينة حسب السلم الوظيفي	17
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	18
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة.	19
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل	20
67	المتوسط لحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال	21
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز	22

69	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب	23
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين الإداري	24
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التنظيمي	25
72	نتائج اختبار الفرضيات	26

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	التمكين كعملية إدراكية	01
20	نموذج بيرين وهاريس موديل	02
21	مستويات التمكين الإداري	03
50	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل	04
52	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد بشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل	05
55	نموذج الدراسة	06

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	89
02	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	93
03	ثبات أداة الدراسة	97
04	عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية	97
05	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين الإداري	99
06	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع التنظيمي	101
07	نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	101
08	نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية	102

مقدمة

مقدمة

تعيش المنظمات في ظل بيئة متغيرة ومعقدة، حيث يقع على عاتق المدربين في المؤسسة مسؤولية انتهاج أحدث الأساليب والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية للحفاظ على بقائها واستمراريتها.

ومن بين الأساليب المعاصرة التي تلجأ إليها المنظمات الحديثة هي انتهاجها للتمكين الإداري حيث يساهم هذا الأخير في كسر الحواجز التنظيمية بين الإدارة والموظفين، فيوفر لهم التدريب المناسب ويمنحهم مزيدا من الحوافز ومزيدا من التفويض في الصلاحيات واتخاذ القرار بالمشاركة، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع من خلال قيام المنظمة بتوفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم التفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها.

إن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، وهذا ما فرض عليها إيجاد طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة من خلال بناء منظمة متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين في المنظمة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال على الإبداع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز على الإبداع التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

لتوجيه البحث وإبعاده عن التشنث والعموميات تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.



وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء فرق العمل على الإبداع التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال على الإبداع التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التحفيز على الإبداع التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التدريب على الإبداع التنظيمي.

أهداف الدراسة :

من خلال هذه الدراسة فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي المطبق في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وكل أبعاده والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).
- التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى الشركة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من:

- الإثراء المعرفي للمتغيرين من خلال مختلف العناصر المكونة لهما.
- الدراسة تبحث في التمكين الإداري والإبداع التنظيمي كفلسفة إدارية تهدف العديد من المنظمات إلى تبنيها والاستفادة منها من خلال جانبيها النظري والتطبيقي.

أسباب اختيار الموضوع:

أهم الأسباب التي أدت بنا إلى دراسة هذا الموضوع تمثلت فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.
- أهمية الموضوع والسعي لإيجاد الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع التنظيمي.
- زيادة اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية وا إثراء المعلومات في المجال موضوع الدراسة.
- إثراء المكتبة بالدراسات المتعلقة بالموضوع.

منهج الدراسة:

من أجل بلوغ هدف الدراسة ولإجابة على الإشكالية وا إثبات صحة أو خطأ الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة والربط بين الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة.

حدود الدراسة :

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية علي مستوى إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز بجيجل-
 - **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.
 - **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التمكين الإداري ومعرفة أثر أبعاده (تفويض السلطة - فرق العمل - الاتصال - التحفيز - التدريب) على الإبداع التنظيمي.
- الدراسات السابقة:**

سيتم عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

1- دراسة جواد محسن راضي بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد" سنة 2010، هدفت الدراسة إلى إثبات العلاقة بين التمكين الإداري والمتمثلة بأبعاده تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز بإبداع العاملين الذي يشمل على: روح المجازفة، المرونة، الإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل. وزعت الاستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

استنادا إلى ما تقدم في هذه الدراسة نجد أن الباحث تبنى معرفة العلاقة بين التمكين وإبداع العاملين اعتمادا على عينة من كلية الإدارة والاقتصاد من أجل الوصول إلى النتائج الموجودة.

2- دراسة وسام صبحي ابراهيم أبو سلطان تحت عنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية" سنة 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الفعالية الإدارية وتبنى أسلوب التمكين من قبل المديرين وقبول تطبيقه في مجال عملهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ومدى علاقة أبعاد التمكين الإداري بإبداع العاملين في الشركة.

وقدت وصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوي الإبداع الإداري وكل من عامل التدريب والاتصال وفرق العمل والحوافز وتفويض السلطة، ونستنتج من ذلك أن اجتماع هذه الأبعاد معا في مجال تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين عالي في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين محل الدراسة.

كما خلصت الدراسة إلى أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية حول التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين تعزى هذه الفروقات للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بينما لم تكن هناك فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية التي تمثلت في (الجنس، الدرجة الوظيفية) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي كان من أهمها لفت اهتمام العاملين بموضوع ينبغي له التدريب عليه وهو تحمل المسؤولية وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي، إضافة إلى التركيز على موضوع المكافآت حيث تعد المكافآت من أهم المتطلبات تمكين الإداري.

3- دراسة هيثم محمد العطار بعنوان "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين" سنة 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلتا الجامعتين، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخص، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصا، وكان مجتمع الدراسة (266) شخصا، وقد استخدم الباحثين أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (266) استبانته وبلغت نسبة الاسترداد (75) بالمائة وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة الموظفين للجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وقد أظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر. وأوصت الدراسة لكلتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

4- دراسة بلخضر مسعودة، بوخيضر مريم ب "واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بعنابة وأثرها على الإبداع " سنة 2016، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين علي الإبداع بالمؤسسة، ولتحقيق ذلك قامت الباحثتان باستطلاع آراء(43) عاملا، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اعتمادا على البرنامج الإحصائي Spss، وكانت أهم نتائج الدراسة تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع بالمديرية العملية للاتصالات الجزائرية بعنابة، وعدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من بعد التفويض السلطة، التدريب على الإبداع، بناء على النتائج تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام بالموارد البشرية وتشجيعه على تقديم أفكار جديدة، وتعزيز الإبداع بالمؤسسة.

5- Nassem Maburman, "the impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute" 2016.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة وتم تشكيل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعهد بمجموع عددهم (96) موظف استخدمت الاستبانة

كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وقد وجد أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التمكين (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، التواصل الفعال، التحفيز) على تحسين الإبداع بين العاملين في المعهد الأردني للإدارة العامة، وهذا كما وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 اتجاه العمال نحو تحسين الإبداع، والتي لا يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسار الوظيفي)، أوصت الدراسة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل: التمكين الإداري ومبدأ المشاركة، العمل الجماعي واتخاذ القرارات الإدارية، العمل بطريقة من شأنها دعم التمكين من خلال اعتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد والعمل على تمكين اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار وأخيرا العمل على وضع نظام فعال.

6- Bakir Ahmad Alrahamnah (PHD), " **the impact of Empowerment in Enhancing creativity among Employees: An Empirical investigation**" 2016.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التمكين على تعزيز إبداع الموظفين، أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (86) موظفا في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتمكين: المعنى، القدرة، الإرشاد الذاتي والتأثير، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة استخدمنا بعض الأساليب الإحصائية وأهمها: معامل الانحدار، أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير ملموس للتمكين في تعزيز الإبداع بين العمال فكانت أهم توصيات الدراسة الحاجة إلى تشجيع ودعم الإدارة العليا لأية أفكار جديدة يقدمها الموظفون ومستويات وظيفية مختلفة، وكذلك زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد التمكين.

7- Saed akram Mohammad al-sahimat, " **the impact of the Administrative Empowerment in organizational creativity**": An Analytical Study from the perspective of Employees in University of Mutah in Jordan 2016.

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان هناك، وتم اختيار عينة عشوائية من (100) موظف وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المتغيرات الفرعية المتعلقة (تدريب الموظفين، التواصل الفعال) كلها لها تأثير في تغيير الإبداع التنظيمي في حين لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية من المتغير الفرعي (تفويض السلطة) في الإبداع التنظيمي.

كما أوصى الباحث بضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري في الجامعة نظرا لأهميتها في تحديد التحديات التي يجب مراعاتها من أجل الحفاظ على قدرة الجامعة على الوصول إلى الإبداع التنظيمي والاستثمار في تعزيزها، ينبغي على جامعة مؤتة أن تولي اهتمامها لمفهوم التمكين الإداري وتبني السياسات والإجراءات التي تزيد من مستوى ووعي الموظفين بأهمية التمكين الإداري من خلال عقد دورات تدريبية لموظفيها.

8- Salah M Diab, " **the impact of Empowerment on the organizational creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health**" (An Empirical Study), 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا كان هناك تأثير للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بين مديري الصحة في وزارة الصحة الأردنية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الصحة في الأردن، وهم (500) مدير، في حين تتكون عينة الدراسة من (150) مديرا صحيا، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وهو يتكون من (30) بند يعكس متغيرات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، وهناك أيضا تأثير لكل أبعاد التمكين بشكل منفصل على الإبداع التنظيمي، التأثير الأكثر تناقض وفق لنتائج R: التدريب، الدافع، تفويض السلطة، وأقل تأثيرا هو التواصل الفعال.

وفي ضوء النتائج المذكورة أعلاه أوصى الباحث زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتمكين ومن أجل تحقيق أقصى قدر من الإبداع التنظيمي يجب على مديري الصحة في وزارة الصحة الأردنية إنشاء نظام إبداع تنظيمي يعتمد على التمكين الإداري.

الفصل الأول: الإطار النظري التمكين الإداري

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

المبحث الثاني: نماذج وأساليب التمكين الإداري

المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة من بينها التمكين الإداري، حيث أولت المنظمات اهتمام واضح لهذه المفاهيم، وأصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها، حيث أن فوائدها لا تظهر إلا من خلال استخدامها فعلا، وذلك لأجل تحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الأعمال.

ونظرا لأهمية التمكين لأن المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بموردها البشرية من خلال تبنيها لمفهوم التمكين الإداري الذي يركز على هذه الموارد باعتبارها أهم مكون لأية منظمة من دورها الهام في بلوغ المنظمات لأهدافها، لذا سنسعى في هذا الفصل إلى توضيحه، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتم التطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى أهم نماذج وأسباب التمكين الإداري، فحين أن المبحث الثالث تم اعتماد أهم مجالات تطبيق التمكين الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري

في هذا الجزء سوف يتم التطرق إلى مفهوم التمكين الإداري وأهم مبادئه الأساسية له ثم أهدافه لتتناول في الأخير أبعاد التمكين الإداري.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري من المواضيع التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المصطلح، وفيما يلي سيتم التطرق إلى تعريف التمكين الإداري وخصائصه وأهميته.

أولاً- تعريف التمكين الإداري.

فالتمكن الإداري Empowerment مشتق من كلمة Powe وتعني القوة والسلطة وقد تختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء من التمكين، وهو عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الشخص القوة والقدرة على الممارسة دور أكبر في العمل واتخاذ القرارات، فالتمكن الإداري لا يتوقف عن منح الصلاحيات أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في انجاز المهام.⁽¹⁾

يعرف التمكين الإداري بأنه: "تفويض السلطات والمسؤوليات إلى الموظفين وإعطائهم حرية أداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل أو القليل من التدخل".⁽²⁾

كما يعرف كل من (Brown and Horvey) التمكين الإداري على أنه: "إستراتيجية تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة في الأفراد ويجعلهم يشاركون في عمليات بناء المنظمة".⁽³⁾

عرفه (Schermerhoetal) على أنه: "العملية التي يقوم المدير من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم".⁽⁴⁾

كما يعرف التمكين الإداري على أنه: "إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض وتدريب العاملين وزيادة

(1) صفاء جواد عبد الحسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد32، بغداد، 2012، ص82.

(2) salah M Diab, **the impact of Empowerment on the organizational creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of health**, international journal of Academic Research in Business and Social sciences Vol 7, No 12, Jordan, 2017, p823.

(3) Nassem M Aburuman, **The impact of Administrative Empowerment on Creative Empowerment on creativity Improvement among the workers of Jordanian public Administration inestitut**, international of Business and Social sciences, Vol 7, No1, Jordan, 2016, p183.

(4) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص27.

مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه".⁽¹⁾

ويرى (Murrel and Meredith) أن التمكين الإداري: "يشكل ممارسات يومية تتيح للعاملين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم ونمو مستمر لهم".⁽²⁾

ومنه يمكن القول أن التمكين الإداري هو إستراتيجية إدارية يتم من خلالها تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين وحرية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية دون الرجوع إلى الرئيس المباشر من أجل حل المشكلات.

ثانياً: خصائص التمكين الإداري: يتسم التمكين الإداري بجملة من الخصائص نذكر منها: ⁽³⁾

- 1- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات؛
- 2- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعالة للأفراد وفرق العمل بإعطاء المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- 3- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم؛
- 4- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثالثاً: أهمية التمكين الإداري

تبرز أهمية التمكين الإداري من خلال ما يلي: ⁽⁴⁾

- 1- يعمل التمكين على تطوير فرصة تطوير مهارات العاملين؛
- 2- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم؛
- 3- يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها؛
- 4- يضمن التمكين الإداري فاعلية الأداء وإضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية.⁽⁵⁾

(1) أيمن عودة المعاني الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 140.

(2) لطيفة برني، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 25، ص 10، 2014.

(3) محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008، ص 13، 14.

(4) هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية 2018، ص 17.

(5) محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011، ص 483.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين الإداري

يرى **توماس ستير (Tomas stirr)** أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وتتمثل هذه المبادئ في:

- 1- **تعليم العاملين E-Education**: إذ ينبغي على المنظمة أن تساهم في تعليم العاملين لديها، إذ أن التعليم من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة الأداء وفعاليتيه في تحقيق الأهداف للمنظمة والعاملين فيها على حد سواء،⁽¹⁾ ويعتبر التعليم معيار أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.⁽²⁾
- 2- **الدافعية M-Motivation**: هي تلك القوة التي توجه السلوك، وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معيناً،⁽³⁾ فالدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، كما تمثل القوة التي تحرك الفرد وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة المثابرة والاستمرار في الأداء، ومدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، والدافعية موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين لانجاز الأعمال الموكلة إليهم،⁽⁴⁾ وينبغي على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتصل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة.⁽⁵⁾
- 3- **وضوح الهدف P-Purpose**: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، إن صلب عملية التمكين الإداري تكمن في الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.⁽⁶⁾
- 4- **الملكية O-Ownership**: أكد ستير (Stirr) أن معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاث أحرف أطلق (AS3) وهذه تشير إلى عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا لفكر التمكين وهي:

(1) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، طبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص117.

(2) لطيفة برني، أثر التمكين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص32.

(3) جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، بدون طبعة دار الجامعية، 2004، ص240.

(4) يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد7، الوادي، الجزائر، 2014، ص135.

(5) محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد20، كلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة، 2006، ص245.

(6) أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص143.

السلطة + المسائلة = الأداء

Authority + Accountabilty = Achivement

وبغية تحقيق الانجاز الفعال فإن الإدارة حينما تمكن العاملين لابد وأن يتم إخضاع أداؤهم وقراراتهم المتخذة للمسائلة من قبل لإدارة، وهذا من شأنه أن يدعم السبل المثلى في تحقيق الأهداف المراد بلوغها إذن أن السلطة التي تمنح لهؤلاء العاملين وفقا لمفهوم التمكين لابد وأن تكون وفق قواعد منضبطة في المسائلة والمتابعة من قبل القيادة الإدارية في المنظمة بغية تحقيق الأداء الأمثل للأهداف.⁽¹⁾

5- **الترغبة في التغيير W-Willingness to change** : إن اعتماد التمكين لا يتأتى من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.⁽²⁾

6- **نكران الذات E-Ego Elimination** : إن نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء للمنظمة من شأنه أن يخلق بواعث عمل جادة وملخصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة.⁽³⁾

7- **الاحترام R-Respect** : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم تمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.⁽⁴⁾

المطلب الثالث: أهداف التمكين الإداري

يعتبر التمكين كأداة إدارية فاعلة للتكيف مع العديد من الفرص والتحديات البيئية، وهذا بدوره يساهم في نجاح المنظمات و استمرارها من خلال تنمية وتشجيع الإبداع.

ويتضمن التمكين الإداري مجموعة من الأهداف حسب Jean Brilman تتمثل فيما يلي:⁽⁵⁾

1- توجيه المنظمات إلى زبائنهم والمحافظة عليهم؛

2- الاستجابة لتغيرات المحيط؛

(1) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص118.

(2) لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص119.

(4) شائع بن مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2015، ص30.

(5) صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2016، ص38.

- 3- التمكين ضروري لتحسين كل الطرق لمحاولة حذف أساليب الخطأ والتعطّل، وهذا ما جعل اليابانيون يفتحون المجال للتمكين بما يسمح للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقاف الأخطاء؛
- 4- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة ؛
- 5- يجب أن يقود التمكين إلى إدماج تحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن؛
- 6- زيادة روح المبادرة؛
- 7- رفع القدرات للفرد والجماعة؛
- 8- الإحساس بالمسؤولية؛
- 9- إعطاء أحسن قرار ملائم؛
- 10- اختصار وقت اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة لهذا المصطلح، والجدول التالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتهاهم الدراسات والباحثين حول موضوع التمكين.

الجدول رقم (1): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الأبعاد
Cook et al ,1997	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافأة الأداء
Clair, 1997	بناءا لثقافة التأسيس، المسائلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون (Custom) care
Daft, 2001	المعلومات، المهارات و المعرفة، القوة، المكافآت
المغربي، 2001	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف و التقدير، العمل الفرقي المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية
Bodner, 2003	لتركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم قياس التدريب علاقة زملاء العمل بالشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة
ملحم، 2004	الاستقلالية، تدفق المعلومات و الاتصالات ، الدعم والتحفيز ، المعرفة و المهارة
Mullins, 2005	لمشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
Halvarson, 2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة
Isokaanta and Gohansson 2006	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة العلاقة المتناسقة
البنك الدولي www.worldbank. Org	الوصول إلى المعلومات، التضمين و المشاركة، المسائلة، القابلية التنظيمية الداخلية
Chelladurai, 2006	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت
Kreitner and Kinicki, 2007	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
الياسري ومحمد، 2007	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
عبود وعباس، 2007	الثقة الإدارية، الأهداف و الرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت تدعيم الذات
Gupta, 2008	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة
Aswathappa, 2008	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت
Mazdarani, 2008	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا
Slocu and Hellriegel 2009	شدة اليأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير
Karakos and Yilmaz 2009	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية
Hasan, 2010	لمعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز
راضي، 2011	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال و التحفيز

المصدر: إحسان دهش جلاب، كاظم ظاهر السهراني، إدارة التمكين والإدماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص ص71، 72.

بعد عرض مختلف أبعاد التمكين الإداري نحن بصدد تسليط الضوء على الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراسة جواد محسن راضي (2011).

1- **تفويض السلطة:** التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام.⁽¹⁾

فالفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات على المستويات الإدارية الدنيا إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض والتمكين مسألة حرجية، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف الحلول وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيف العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزم بتنفيذه.⁽²⁾

2- **فرق العمل:** تسعى فرق العمل على استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، وتبادل أفراد الفرق الأداء ويصنعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفعال،⁽³⁾ ولكي يتحقق التمكين الفعال في الإدارة لا بد للمنظمة من إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، حيث أن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام نجد أننا القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق.⁽⁴⁾

3- **الاتصال:** ويعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.⁽⁵⁾

(1) محمد يوسف الزامل، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا لديهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية - إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 17.

(2) جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 64.

(3) أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

(4) أحمد يوسف عريفات، دور التمكين في إدارة الأزمات منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العلمية منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزرقاء الخاصة، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

(5) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 237.

فالارتباط الفعال وتمير المعلومات في جميع الاتجاهات مهم جدا لتمكين العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة والإجابة على تساؤلات العملاء بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة.⁽¹⁾

4- **التحفيز:** يعرف التحفيز بأنه عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما.⁽²⁾ فالحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.⁽³⁾

5- **التدريب:** هو عملية يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات إعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤوليتهم من خلال المقاييس المطلوبة،⁽⁴⁾ ومن المكونات الأساسية لنجاح التمكين هو تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر وبقناعة ومن جانب القيادة وبأهمية التدريب وجدواه للمنظمة والعاملين، وأنه استثمار على المدى الطويل حيث ينبغي وضع خطط تدريبية لكافة المديرين والعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية رغبة في إيصال المفاهيم والمبادئ الأساسية للتمكين وبناء على هذا ينبغي على المنظمات تخصيص جزء ثابت من ميزانيتها لجهود التدريب.⁽⁵⁾

المبحث الثاني: نماذج وأساليب التمكين الإداري

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى توضيح بعض نماذج التمكين الإداري ومن ثم إدراج مستويات متباينة للتمكين الإداري وفي الأخير نستعرض أهم أساليب التمكين الإداري.

المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري.

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من النماذج المفسرة لعملية التمكين الإداري التي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة والظروف السائد فيها ومن بين هذه النماذج نذكر منها:

أولاً- نموذج Conger and Kanungo .1988: تبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي الذي يعرف التمكين بأنه: "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز

(1) عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد 35، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 43.

(2) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

(3) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسة الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 15.

(4) سلمى عمارة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- بالإشارة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، 2018، ص 151.

(5) أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها من خلال الممارسات الرسمية والسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية ولتقرير مستوى التمكين في أية منظمة.⁽¹⁾
- وقد حدد الباحثان **Conger and Kanungo** خمس مراحل أساسية لعملية التمكين الإداري:⁽²⁾
- ✓ **المرحلة الأولى:** تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين؛
 - ✓ **المرحلة الثانية:** استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة وإثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز؛
 - ✓ **المرحلة الثالثة:** تقديم المعلومات عن الفعالية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر المكاسب غير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفي؛
 - ✓ **المرحلة الرابعة:** نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفاعليته الذاتية؛
 - ✓ **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف المهمة المعطاة.

ثانياً - نموذج 1999. Thomas and Velthouse: قام توماس وفيلتهاوس بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فانسبا نموذج التمكين الإدراكي cognitive، وعرف التمكين كزيادة في وعرف تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز".

وإشارة إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر إلى العالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة وحدد الكاتبان أربعة أساسية لتمكين حيث شعر أنها تمثل أساس تمكين العاملين:⁽³⁾

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of impact:** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي تنتظر للسلوك "على أنها لا يمكن أن تعمل اختلافاً فيها يتعلق بالإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد"، ويقوم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2- **الكفاية Competence:** "ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهام عالية عندما يقوم بالمحاولة"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بأنهم يجدون المهام التي يقومون بها

(1) شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ص 112.

(2) شائع بن مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(3) مؤيد أحمد صادق سعود، درجة التمكين الإداري وتطور الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2012، ص 25.

ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديون تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا، فالكفاية شعور الفرد بانجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

3- **إعطاء معنى للعمل Meaningfulness**: "تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال المعايير أو أفكار الفرد"، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، فالشعور بمعنى العمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته.

4- **الاختيار Choice**: تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار ويشعر الفرد بأنه في اختياره والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

ثالثا- نموذج 2004. Davis: اقترح Davis والمشار إليه 2004 نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمدير إتباعها لتمكين موظفيهم وهي: (1)

1- **التمكين من خلال المسؤوليات**: حيث يقدم المدير للموظف الإشارة والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- **التمكين من خلال الصلاحيات**: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

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

4- **التمكين من خلال التدريب والتطوير**: يجب على المنظمة أن تقدم بصقل المهارات والمعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل عدل الثقة التنظيمية فيهم.

5- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقا من كون المعلومات هي التي تغدي القرار.

6- **التمكين من خلال التغذية الرجعية**: التغذية الرجعية عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: يحتاج العامل إلى قيام المدير لتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

8- **التمكين من خلال الاحترام**: يحتاج العمال لأن يعملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.

9- **التمكين من خلال الثقة**: لدى شعور الأفراد بثقة مديريهم يصبحون أكثر تركيزا في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موظف يواجههم.

(1) عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصاريف التجارية السودانية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص 27.

10- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانيات ومجال الخطأ كلما كانت إمكانيات التعلم لديه أكبر.

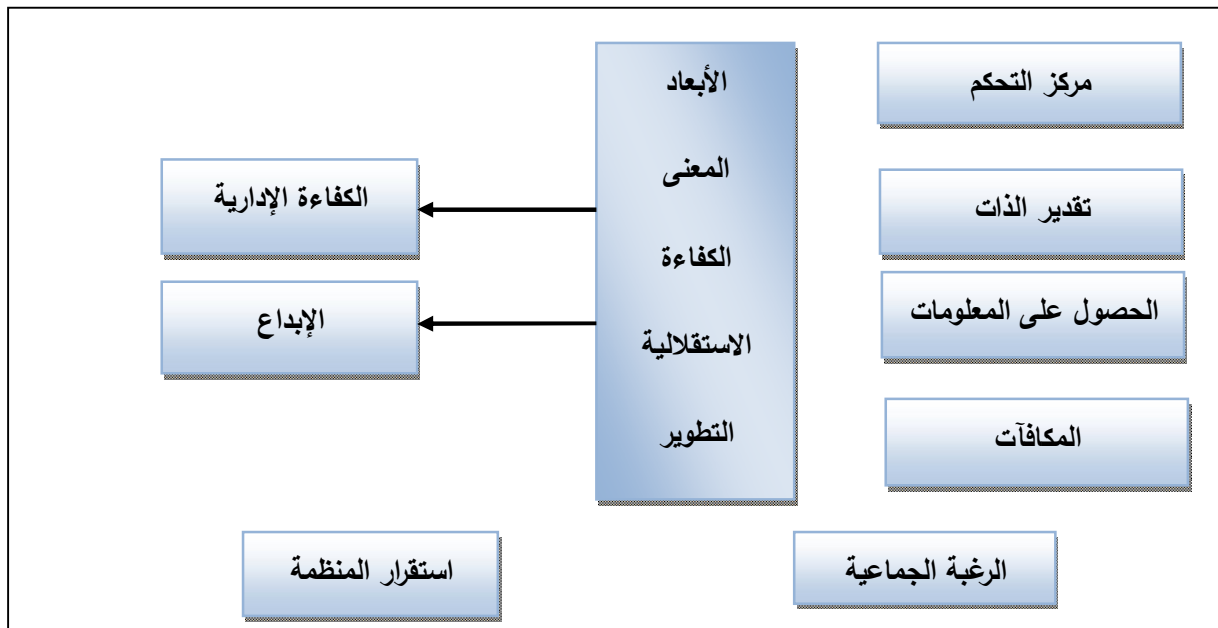
رابعا - **نموذج Sprizer:** يعتمد نموذج Sprize مع مجموعة عوامل تؤدي إلى التمكين الإداري ويمكن تقسيمها إلى: (1)

1- عوامل ترجع إلى خصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته؛

2- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها Thomas and velthouse وهي التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين وهما الرغبة الجماعية واستقرار المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): التمكين كعملية إدراكية.



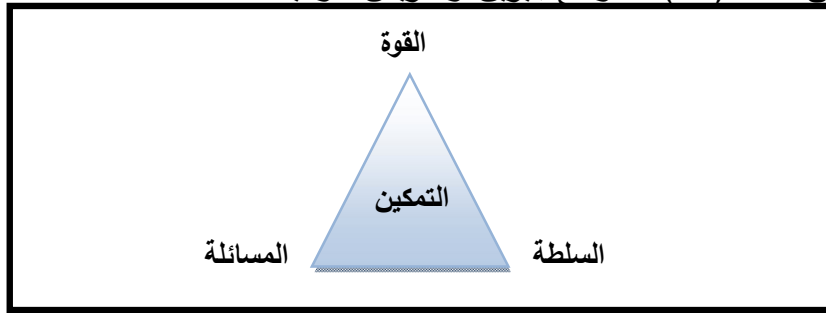
المصدر: عبد الله أحمد آدم فوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المصاريف التجارية السودانية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص27.

خامسا - **نموذج Marquardt 2002 في التمكين:** أكد "مار كودت" في كتابه "بناء المنظمة المتعلمة" على صلة وثيقة بين التمكين والتعليم التنظيمي، حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، وذكر في نموذجه بأن مستويات التمكين تزداد باطراد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة حيث تمر بخمسة مراحل وهي: (2)

(1) عبد الله أحمد آدم فوز مرجع سابق ، ص25.

(2) حسين موسى قاسم النبا، نعمة عباس الحفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص58.

- 1- مرحلة المكاشفة للدورية: حيث لا تعطي بعض الصلاحيات اتخاذ قرار للموظفين؛
 - 2- مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: يتم تقديم آراء ومدخلات الموظفين؛
 - 3- مرحلة الحلقات الوظيفية: تتخذ القرارات بشكل مستقل من قبل الموظفين؛
 - 4- مرحلة حلقات التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع سياسات ورسم الاستراتيجيات المنظمة بشكل تشاركي.
- سادسا- نموذج 2003. Beyerlinand Harris Model: حدد نموذج "بيرين وهاريس موديل" ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين الإداري، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في العناصر كما هي موضحة في الشكل(02): نموذج بيرين وهاريس موديل.



المصدر: بهاء الدين عمر مصباح سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة الدول العربية القاهرة، 2016، ص78.

وقد عرف محمد البلوي هذه العناصر كما يلي: (1)

- 1- القوة: وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وانجاز المهمات؛
- 2- المسائلة: وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لانجاز المهمات الواجبة؛
- 3- السلطة: وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وانجاز المهمات وصنع القرارات.

المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا.

وذكر cacioppe مستويات التمكين وما يقابل كل مستوى من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرار كما يلي: (2)

- 1- الهيمنة المدير هو الذي يقرر ولا يسمح للموظفين بالتدخل؛
- 2- يقدم الأفراد المدخلات ويبقى القرار بيد المدير (الأفراد والمجموعات غير ممكنين)؛

(1) نفس المرجع السابق، ص78.

(2) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص172.

- 3- يقدم الأفراد المنشور والاقتراحات للإدارة (الأفراد والمجموعات شبه ممكنين)؛
- 4- يمنح الأفراد حرية التصرف في أعمال محددة وضمن حدود معينة (الأفراد شبه ممكنين)؛
- 5- الموظفون يتخذون القرار باستشارة المدير ولديهم حرية أوسع للتصرف واتخاذ القرار (الأفراد الممكنين).
- 6- يتم العمل بموجب الفرق الموجهة ذاتيا التي تتخذ القرار بشكل نهائي (الفرق الممكنة).

الشكل رقم (03): يوضح مستويات التمكين الإداري



المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوجيه، عمان، 2013، ص 173.

وهناك من المختصين في المجال من خمس مستويات للتمكين: (1)

- 1- **المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفرق، ولكن في أغلب الأحيان يضع المديرون القرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق؛
- 2- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويتخذ القرارات معتمدا على هذه الاقتراحات، ويعلم الفرق بها؛
- 3- **المستوى الثالث:** يتناقش الفريق والمدير في الوضع بشكل منفصل، ويطلب المدير مدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك؛

(1) حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 51، 52.

- 4- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى، يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة توضع القرارات، بشكل نهائي، وبشكل تعاوني بين المدير والفريق؛
- 5- **المستوى الخامس:** في هذا المستوى، وهو التمكين المطلق، يكون عندما تمنح فرق العمل، والتي تكون ذاتية الإدارة، سلطة توظيف، التنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافأة... الخ. ومنه يلاحظ أن كثير من المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، بينما يعني التمكين في منظمات أخرى إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري

- تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، وهناك عدة أساليب للتمكين الإداري كل منها تبني وجهة نظر مختلفة عن الوجه الآخر، ومن بين هذه الأساليب نجد: ⁽²⁾
- 1- **أسلوب القيادة:** يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، والأسلوب هذا يتضمن نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضا منح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.
- 2- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الأفراد ويسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عند توجه إدراك الفرد نحو قبول السلطة وحرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات مع تحمل مسؤولية ذلك.
- 3- **أسلوب تمكين الفرق:** رأى بعض الباحثين أن تمكين فريق العمل له أهمية كبرى لما لها من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون والعمل الجماعي.
- 4- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويمنع تبني بعد واحد لتفسير التمكين، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة لا بد من أن يقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، وتحقيق التفاعل بينهم.

⁽¹⁾ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر)، بدون طبعة، منشورات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003، ص37.

⁽²⁾ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص ص32

المبحث الثالث: تطبيق التمكين الإداري

إن المنظمات التي تتبنى التمكين الإداري كإستراتيجية لإدارة مواردها البشرية والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، يستلزم عليها تهيئة كافة الظروف التي يمكنها تعزيز عملية القيام بالتمكين، ولتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه داخل المنظمات يستوجب ذلك توفر مجموعة من المتطلبات والخطوات التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج، ومما لا شك فيه أن لأي عملية تغيير يقابلها مقاومة من قبل العاملين، وبالتالي تواجه المنظمة بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق التمكين الإداري.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، وذلك قبل وأثناء وبعد عملية التمكين المتمثلة في (1).

1- **الثقة الإدارية:** أي ثقة المديرين في مرؤوسيهما بمداهم بمزيد من المعلومات ومنحهم حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المديرين تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ورفع روحه المعنوية.

2- **الدعم الاجتماعي:** يقصد به شعور العامل بالدعم والتأييد من القادة والزملاء، مما يؤدي إلى ثقة الموظف وارتفاع مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي.

3- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة من التمكين، إذ أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل (2).

4- **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيدا من الجهد والتحسين المستمر للأعمال وتؤدي هذه المتطلبات إلى تمكين العاملين، وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء وإرضاء العملاء وجودة الخدمات، وبالتالي حل المشكلات والأزمات والتي توجه المؤسسة (3).

المطلب الثاني: خطوات تطبيق التمكين الإداري

(1) مسعودة بلخضر، مريم بوخيضر، واقع تمكين العاملين بالمديرة العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية

المجلد 17، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2016، ص 21.

(2) وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص 18.

(3) نفس المرجع السابق، ص 19.

- تنفيذ التمكين الإداري مثله مثل أي تغيير لا بد ول يتم تدريجيا لضمان تحقق أهدافه، تتمثل خطوات تنفيذ التمكين الإداري فيما يلي: (1)
- 1- **الخطوة الأولى تحديد أسباب التغيير:** فلا بد أن تحدد الإدارة مبررات تبني التمكين، ومنها رفع مستوى جودة المخرجات، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتخفيف عبء العمل عن المدير فلا بد من تحديد أسباب التوجيه لتحقيق التمكين، وشرح تلك الأسباب للعاملين، وشرح مستوى التمكين المتبني وكيفيته للعاملين.
 - 2- **الخطوة الثانية تغيير ممارسات المديرين:** وتمثل هذه الخطوة أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لتوفير بيئة عمل تكيفيه، فقبل البدء في تنفيذ تمكين العاملين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وذلك من خلال تغيير ممارساتهم بالتخلي عن بعض سلطاتهم للمرؤوسين.
 - 3- **الخطوة الثالثة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** يتم في هذه الخطوة تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، وتمثل هذه الخطوة أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدير والعاملين لتعرف متطلبات التغيير في ممارساتهم.
 - 4- **الخطوة الرابعة تكوين فرق العمل:** ويعد أسلوب العمل الجماعي من أهم الخطوات التي تستخدم أثناء تنفيذ التمكين، فالعاملين عندما يعملون في فريق تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وبالتالي على المنظمة إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تظهر بشكل طبيعي.
 - 5- **الخطوة الخامسة مشاركة المعرفة:** لكي يتم اتخاذ القرارات بشكل سليم لا بد من توافر قدر من المعلومات كافية لصنع واتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، كذلك كلما توافرت المعلومات للعاملين عن كيفية أداء عملهم كلما زاد اندماجهم في العمل.
 - 6- **الخطوة السادسة اختيار الأفراد المناسبين:** لا بد من اختيار الأفراد الذين لديهم القدرة والمهارة على تنفيذ الأعمال التي فوضت لهم، وكذلك لديهم القدرة على العمل في فريق، لذلك لا بد من تحديد المعايير الموضوعية لكيفية اختيار الأفراد عند توزيع المهام وتقويضها.
 - 7- **الخطوة السابعة توفير التدريب:** ضرورة توفير برامج تدريبية مهنية للعاملين والتي تدعم تنفيذ التمكين مثل: العمل في فريق، إدارة الصراع، أسلوب حل المشكلات، التحفيز.
 - 8- **الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات:** وتعني هذه الخطوة توفير أساليب اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدير للمرؤوسين أهداف يجب إنجازها، والتي قد تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التحسين.
 - 9- **الخطوة التاسعة وضع برنامج المكافآت والتقدير:** وتؤكد هذه الخطوة على ضرورة الربط بين الحوافز وأهداف المنظمة وكيفية تدعيم نجاح التمكين الإداري.

(1) حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعلم العام المصري سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية العدد الثالث، كلية التربية، جامعة قناة السويس، 2017، ص ص375، 376.

10- **الخطوة العاشرة عدم استعجال النتائج:** غالبا ما يقاوم العاملون التغيير، فأى محاولة للتغيير تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، حيث أن التمكين يتضمن تغيير وبالتالي يجب أن تأخذ الإدارة والعاملين الوقت الكافي لتوفير المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وعدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة و تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.⁽¹⁾

ومما سبق يتضح أن التمكين الإداري ما هو إلا نوع من التغيير الإيجابي الذي يستدعي التطبيق التدريجي، واختيار الصلاحيات والسلطات المفوضة بدقة حسب الأهداف المرجوة والإمكانات المتاحة مع مراعاة ضرورة توافر التدريب، التحفيز والمثابرة على إنجاح التمكين.⁽²⁾

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري

أشارت دراسة جريسلي وآخرين (Greastey et al) أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات المختلفة التي توجه المنظمة لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وهذه المعوقات هي:⁽³⁾

- 1- مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم؛
- 2- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة؛
- 3- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتتبع نهج تمكين العاملين واستراتيجيته؛
- 4- جمود الثقافة التنظيمية (غير مشجعة على تبني الأفكار الإبداعية الجديدة)؛
- 5- رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية؛
- 6- البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية؛
- 7- خوف المديرين على مراكزهم الوظيفية؛
- 8- المركزية الشديدة.

كما أشار العتيبي إلى أهم معوقات عملية التمكين الإداري:⁽⁴⁾

- 1- ضعف التدريب والتطور الذاتي؛
- 2- السرية في تبادل المعلومات؛
- 3- ضعف نظام الحوافز؛
- 4- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- 5- عدم ملائمة نظام المكافآت؛

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس حول الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27- 29 نوفمبر 2004، ص110.

(2) حنان حسن سليمان، مرجع سابق، ص377.

(3) منار حسن مصطفى حسنين، درجة التمكين والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015، ص16.

(4) هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص26.

- 6- عدم الثقة الإدارية؛
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

خلاصة

تم في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن مفهوم التمكين الإداري باعتباره من الأساليب الحديثة في الإدارة كونه يهتم بالموارد البشري، فهو يتمحور حول إعطاء العاملين سلطة واسعة وتحمل المسؤولية ويزيد من درجة ولاء وانتماء العاملين في المنظمة، وتناولنا أهم المبادئ التمكين الإداري التي يجب على المنظمة تبنيها والعمل بها، وتسعى المنظمات من خلال تمكين أفرادها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالإضافة إلى أهم أبعاد والتي تتمثل في (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز التدريب) التي تمت الإشارة إليها حسب وجهات نظر كل باحث.

إن تطبيق التمكين ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين إنما عملية متشابكة ومتداخلة في أبعادها لذا فإن نجاح المنظمة في تطبيق يتطلب تضافر وتكاتف الجهود بين كل من الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.

الفصل الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي وعلاقته بأبعاد التمكين الإداري

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

المبحث الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي واستراتيجياته

المبحث الثالث: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

المبحث الرابع: أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الإبداع التنظيمي

خلاصة

تمهيد

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعة التي تعيشها المنظمات، هذه العوامل تفرض تحديات ومتطلبات ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها بسرعة، وهذا يتطلب من المنظمات مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وآراء وحلول جديدة لتمكين المنظمات من مواكبة هذه التحديات والتغيرات التي تواجهها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

وبعد الإبداع محصلة عمل جماعي منظم يشارك فيه كافة أفراد المؤسسة ووحداتها التنظيمية على مختلف المستويات، فهو لا يقتصر فقط على خلق سلعة جديدة ضمن صناعة معينة، إنما تتعداها لتشمل عملية متكاملة تتضمن المنظمة ككل بما فيها طرق الإنتاج والعملية التنظيمية المختلفة، والسلوك التنظيمي، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإبداع التنظيمي وعلاقته بإبعاد التمكين الإداري والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تم تناول مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي في المبحث الأول وتسلط الضوء على مستويات الإبداع التنظيمي في المبحث الثالث، أما المبحث الرابع فيشمل أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

تناولت الأبحاث والدراسات كثيرا من الأمور المهمة والظواهر السلوكية، منها الإبداع التنظيمي الذي يعتبر أحد الموضوعات الهامة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكل عام، فبعض العلماء يربطه بالفرد والبعض الآخر يربطه بالجماعة والمنظمة وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي، عناصره، أنواعه، وأهم المراحل التي يمر بها.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

اختلف الباحثون حول تعريف مفهوم الإبداع التنظيمي وهذا لعدم وجود تعريف واضح ومحدد بسبب المساحات الواسعة التي شاع فيها هذا المصطلح، ففهم من عرفه على أساس نفسي وتربوي، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي وفيما يلي سيتم عرض بعض تعاريف الإبداع وإبراز خصائصه وكذا أهميته.

أولاً- تعاريف حول الإبداع والإبداع التنظيمي

تعددت تعاريف الإبداع وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر الباحثين وكذا البيئة التي ينتمون إليها وسيتم التطرق إلى بعض منها.

تعريف الإبداع: (1)

لغة مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه، ويعني أنشأه وابدأه أولاً، أي إحداث وإيجاد شيء غير مسبق أو غير موجود.

اصطلاحاً: الإبداع عبارة عن الإتيان بشيء جديد، وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة.

تعريف الإبداع التنظيمي

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: " قدرة المنظمات على اعتماد مداخل إدارية مبتكرة لنقى التجاوب الأمثل من الأفراد العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ". (2)

كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة ". (3)

(1) سلطان محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة بلحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 143، 144.

(2) أحمد كريم جاسم ووثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار، 2017، ص 73.

(3) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

ويعرف كذلك بأنه: "إنشاء منتجات وخدمات جديدة ومفيدة، والأفكار أو الإجراءات في ظل نظام اجتماعي معقد".⁽¹⁾

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: "أي فعل أو فكرة أو منتج يغير مجالاً موجوداً أو يحول مجالاً موجوداً إلى مجال جديد".⁽²⁾

ويعرفه هيجان على أنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".⁽³⁾

بينما يرى عباس أن الإبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين إلى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم.⁽⁴⁾ ومنه يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يتعلق بالهيكل التنظيمي ويعتبر من مداخل العملية الإدارية في المؤسسة، فهو يتضمن الإجراءات والقواعد والأدوار والبناء التنظيمي، وإعادة تصميم العمل من خلال صياغة الأفكار والنشاطات الإبداعية التي تسعى إلى تحسين العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة، ولقد لخص (King & Anderson) أهم خصائص الإبداع التنظيمي بالآتي:⁽⁵⁾

- 1- **الإبداع يعني التمايز (Differentiation):** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين، وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.
- 2- **الإبداع يمثل الجديد (Novelty):** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائم، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- 3- **الإبداع هو التوليفة الجديدة (New combination):** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

⁽¹⁾ Adnan ceil, Rifat Iraz, **The effects of employee Empowerment, Applications on organizational creativity and Innovativeness In Enterprises:** The case of oiz, European scientific Journal, Vol 10, No10, Faculty of Economics & Administrative science, turkey, 2014, p101.

⁽²⁾ Celine Viala, **la créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneurial:** proposition d'un nouveau modèle, Dauphine Recherche en Management CREPA, UMRCNRS7088, université paris Dauphine, paris, p3

⁽³⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص25.

⁽⁴⁾ أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات الغير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2011 ص9.

⁽⁵⁾ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص376، 377.

- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق (The first): وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون الإبداع أسرع منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- 5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص (Dixovery of opportunities): ويمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه.

ثالثاً: أهمية الإبداع التنظيمي

تظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال (1).

- 1- تحسين وتنظيم الخدمات لصالح الفرد والمنظمة ؛
- 2- المساهمة في تطوير القدرات العقلية للعمال في المنظمة من خلال تزويدهم بالفرص لاختيار تلك القدرات؛
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام هذه العملية لمواكبة التطورات الحديثة؛
- 4- القدرة على تحقيق التوازن بين الإنسان والموارد المتاحة وإمكانيات التطوير المختلفة؛
- 5- الاستخدام السليم للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم من خلال توفير فرص لهم في البحث عن عمل جديد في مجال التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتماشى مع التغيرات المحيطة.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع التنظيمي

هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، وفيما يلي عرض لعناصر الإبداع التي تم تناولها من قبل أغلب الباحثين: (2)

- 1- **الطلاقة Fluency**: هي القدرة على إنتاج أو توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو الاستعمالات استجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، حيث يرى "جيلفورد" أن الطلاقة تشمل الطلاقة اللفظية أي طلاقة نطق الكلمات والطلاقة الفكرية أي القدرة على إنتاج الأفكار والبدائل للمشاكل، والطلاقة

(1) Mohammad Saed akram al-suhimat, **the impact of the Administrative Empowerment in organizational creativity**: An Analytical study from the perspective of Employees in university of Mutah in Jordon, imperiel Journal of interdixiphinary Researcli, vol12, Department of political science, Aligarh Muslim University, 2016 p75.

(2) حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص ص 89، 90.

التعبيرية أي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل ويمكن أن يضاف إلى ذلك الطلاقة الترابطية وهي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكامن الخلل والحلول.

2- المرونة Flexibility: وهي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أو القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير مألوفة وتحويل مسار التفكير تماشياً مع متطلبات المثير أو الموقف بعيداً عن الجمود الذهني والنظر إلى الأشياء من زوايا متعددة.

3- الأصالة Originality: هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، أي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها أي هي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

4- الحساسية للمشكلات sensitivity to problems: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع وذلك في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات، التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصدها ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث لها.

5- قبول المخاطر Risk-taking: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

6- القدرة على التحليل Ability to analyze: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.⁽¹⁾

(1) سعود بن محمود العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2006، ص 22.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع التنظيمي تتمثل فيما يلي: (1)

فهناك من صنّفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين هما:

1- **إبداع المنتج:** هو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما.

2- **إبداع العملية:** وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا.

وصنّفه آخرون وفقا لمجالاته إلى نوعين هما:

1- **إبداع إداري:** فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتشمل الإبداعات لإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

2- **إبداع تكنولوجي:** ويعني تغييرا في المظاهر المادية أو الابتدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية.

وقد تم تقسيمه بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما:

1- **الإبداع الجذري:** وهو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

2- **الإبداع التدريجي (التزايد):** فهو سلعة أو خدمة وتكنولوجيا محسن عمّا هو موجود ولكن متكرر وبتزايد باستمرار، وهذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الاستمرار بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات .

وهناك من صنّفه وفقا لمصدره إلى:

1- **إبداع داخلي:** ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير وغيرها.

2- **إبداع خارجي:** ويتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

وصنّف الإبداع المنظمي إلى نوعين على أساس القرار المتخذ هما:

إبداع بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، و**إبداعات جماعية** تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين عليها.

(1) بشار محمد خليل العبيدي وآخرون، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2010 الجزائر ص ص 218، 219.

المطلب الرابع: مراحل الإبداع التنظيمي

- لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية: (1)
- 1- **مرحلة الإعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
 - 2- **مرحلة الاختبار والاحتضان:** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
 - 3- **مرحلة الإشراف:** وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة .
 - 4- **مرحلة التحقق:** وتتضمن الاختيار التجريبي للفكرة المبتكرة.

المبحث الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي واستراتيجياته

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب والاستراتيجيات التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا المبحث إضافة إلى العوامل التي من شأنها أن تعزز عملية الإبداع في المنظمات .

المطلب الأول: مستويات الإبداع التنظيمي

يظهر الإبداع في العديد من المستويات تتمثل فيما يلي: (2)

- 1- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يدعمها التدريب عليها وتتميتها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- 2- **الإبداع على المستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات متعددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
- 3- **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعة.

(1) محمد فلاح، عامر بشير، مداخلة بعنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلح البليدة الجزائر، ص 12.

(2) منور أوسري، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلح، الجزائر، 2011، ص 6، 7.

- كما تتصف هذه المنظمات المبدعة بما يأتي: (1)
- 1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المتميزين رغم الفشل أحيانا؛
 - 2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين؛
 - 3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين مقترحات وبدائل العمل؛
 - 4- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات الوحدات الإدارية.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع التنظيمي

قام عدد من العلماء والكتاب بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، حيث قدمت تلك النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات العوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (2)

1- نظرية March & Simon.1958 فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة مابين تقوم به وما بين ما يفترض إن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، وعدم رخاء وبحث وبدائل، ثم إبداع، حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية.

2- نظرية Burns and Stalker. 1961: كانا أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآتي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو سهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية Wilson. 1966: بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة هي: إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فرضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وكلما زادت عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام الغير روتينية، ما سهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة.

4- نظرية Harvey and Mill. 1970: فقد استفادا من أصحاب النظريتين الأولى والثانية، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة أو الحل)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها عند إدراك

(2) محمد بن عامر النيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص29.

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص265، 267.

المشكلة، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات، أو مشكلات ثم التصدي لهما سابقا(الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية (حجم المنظمة، وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات) فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية Hagen and Aiken.1970: تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات وحددا مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** مدى تحقيقه لأهدافه.

- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

6- نظرية Zltman and Others .1973: تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية Hagenand Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع، وحددوا مراحل الإبداع.

المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، ويقصد بإستراتيجية الإبداع السياسة التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، ومن هذه الاستراتيجيات⁽¹⁾.

1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها: والتطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع.

فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط .

(1) خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص64.

3- الدورية: وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابت أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية: نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية، التعيين الدوري للموظفين الجدد ذوي خبرات مختلفة.

ويلاحظ أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى تغيير الإطار الوظيفي من خلال البحث عن المعلومات أو نقل أفراد وتصميم وحدات عمل.⁽¹⁾

المبحث الثالث: أساليب ومعوقات الإبداع التنظيمي

يعد تنمية الإبداع وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها، وصقل خبراتها علميا وعمليا، فالاعتبار الأول والأساسي لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية، وهو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة ومناخ ايجابي بحيث يجد فيه العاملين أنفسهم أحرار لتقديم أعمالهم الإبداعية، وسيتم عرض في هذا المبحث أساليب تنمية الإبداع التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى المعوقات.

المطلب الأول: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة و فرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:⁽²⁾

1- الإدارة بالأهداف: يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الابتداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العاملة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيقها بكفاءة وفعالية والتزام جميع العاملين معا بالعمل على تصميم وتنفيذ وانجاز الخطط، والتغلب على المعوقات وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق ذلك.

2- الإدارة بالمشاركة: إن العمل الجماعي يعتبر وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي انجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات.

3- أسلوب الجماعات الاسمية يستعمل تشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها، يتراوح عددهم بين (6-9) يتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، يتطلب كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى تمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية.

(1) صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2011، ص 37.

(2) محمد قريشي، سارة مرزوق، المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع والممارسة والتحديات، جامعة دحلب البليدة، الجزائر، 2013، ص 15.

4- أسلوب العصف الذهني: وهو منهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية المؤيدة إلى إيجاد الملائم للعملية الإبداعية.

5- أسلوب دلفي: يقوم على أساس اختيار احد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

يعتمد المحور الرئيسي للمنظمات المبدعة على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها في بيئة تنظيمية تغدي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها، ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات، يجب عليها أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة.

وقد رأى (Williams) أن الإبداع التنظيمي يخضع لعدة عوامل مؤثرة تساعد في تنميته وتطويره

هي: (1)

1- العوامل الثقافية: والتي تتمثل بالمعتقدات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي.

2- الهيكل التنظيمي: بحيث يكون الهيكل التنظيمي مرنا ويسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار.

3- توفير الموارد والمستلزمات المختلفة كالموارد المالية أو الأدوات والمعلومات والتسهيلات في تحفيز ودعم الإبداع.

4- تكوين فرق العمل: يؤثر تكوين فرق العمل على الإبداع من خلال تكوين فرق عمل تحتوي على أعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والالتزام في العمل.

5- العوامل الإدارية والتشجيع التنظيمي: والذي يتضمن الممارسات الإدارية المختلفة والتشجيع التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للفرد، مثل خوض المخاطرة والتقييم العادل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم أيضا في إدخال التقنية الإدارية الحديثة والتكيف مع واقع الظروف المحيطة والتي ذات تأثير ايجابي على تقديم الأفكار الجديدة والأعمال الإبداعية.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي

بينت الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية: (1)

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص74

- 1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
 - 2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحمله.
 - 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 - 4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 - 5- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.
- كما اجمع عدد من الباحثين على نوع آخر من المعوقات والمحددات للإبداع التنظيمي منها: (2)

- 1- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: تتمثل بنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان.
- 2- تعارض القيم الاجتماعية السائدة مع الإبداع: الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المؤلف فمن المعروف مثلا أن "الحكمة" تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا متقدما في السن، وليس شابا وبالتالي إمكانيتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود.
- 3- المعوقات الإدراكية: تتمثل في النظرة التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر.
- 4- المعوقات البيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر مكان مناسب، وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس ديكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.
- 5- المعوقات التعبيرية: عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها.
- 6- المعوقات التنظيمية: مثل غياب جو الحرية، وعدم التشجيع، وعدم مساندة العمل الجماعي والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح.
- 7- المعوقات النفسية والعاطفية: كثيرا ماتطراً على الناس أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.

(1) فانت نبييل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكمة النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص39.

(2) لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الاونروا) على هيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص37، 38.

المبحث الرابع: أبعاد التمكين الإداري وأثرها على الإبداع التنظيمي

إن بناء منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد والتطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي إلا وهو المورد البشري، حيث أن عملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحوى الإبداع لا تأتي من التكنولوجيا أو الموارد المالية أو البنى التحتية، فجميعها تدار بواسطة العنصر البشري، فهو المجدد والمطور للتكنولوجيا و المؤسس للبنى التحتية للمنظمة، المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى بالمنظمة وبالتالي لا بد من الاهتمام به وتمكينه من أداء مهام عمله بطريقة تشجيعية على ذلك.

إن الهدف من عملية التمكين هو تطوير قوة عاملة قوية وقادرة ذات خدمات إنتاجية وبضائع تتجاوز توقعات المستهلك، والقيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك وتحديدها، والتركيز على الخدمة أو صانع المنتج، وتطوير الوعي لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال إطلاق العنان لإبداعها، فالتمكين هو شرط أساسي في مؤسسات التعلم لأنه يمنح الموظفين القدرة على الابتكار والتطوير، وبمنحهم حرية التصرف وفقا لمعرفتهم وخبرتهم.

المطلب الأول: أثر تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي

تفويض السلطة هو نشاط إداري يعتمد على تكليف الآخرين بمهام أو واجبات معينة، ويوفر فرصا لتطوير وإقامة علاقات جيدة مع الموظفين الذين يقومون بالمهام المفوضة، ويؤدي إلى إيجاد عمال خلق لديهم درجة مناسبة من المعرفة والقدرات وفقا لمتطلبات السلطة والمسؤولية عن المهام المفوضة وإتاحة الفرص للعمال ليكونوا مبدعين في حل المشكلات وانجاز المهام الموكلة إليهم.

يمكن ربط السلطة والإبداع التنظيمي كواحد من الأساليب الحديثة للإدارة من خلال الإبداع والترويج لإتاحة الفرصة للإبداع، ولهذا فإن الإدارة العليا لها دور كبير في تطوير الإدارة من خلال تشجيع الإبداع وذلك بتمكين الموظفين من خلال سلطة امتلاك القدرات والمعرفة الدقيقة للمشاكل المحيطة بمجالات عملهم، عند تفويض السلطة للموظفين، تقع مسؤولية تحمل مخاطر قراراتهم والمسؤولية عن الفشل في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، وبالتالي فإن عملية التفكير الإبداعي وظهور أفكار جديدة وأساليب جديدة غير مألوفة للعمل ضرورية لتطوير المنظمة.⁽¹⁾

(1) Salah M Diab, op- cit p 825.

المطلب الثاني: أثر فرق العمل على الإبداع التنظيمي

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعال أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة. ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الانجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي للالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن فرق العمل يشجع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أثر الاتصال على الإبداع التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة للمديرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بكون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم إنتاجية العامل، وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، بما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال⁽²⁾، بالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال فرصة للموظفين لإثبات مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا رئيسيا في تطوير المنظمة، من خلال تقديم معلومات مناسبة وصحيحة ودقيقة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب. إن سهولة التواصل بين الموظفين والمشرفين عليهم تزيد من الروح المعنوية بين الموظفين، وتطور روح العمل الجماعي وتعزز ولاءهم للمنظمة، وهذا الوضع يساعد في اكتشاف أفكار جديدة وتقديم مقترحات جديدة مما يؤدي إلى الإبداع.⁽³⁾

(1) أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم لقيادة فريق العمل، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2010، ص 14، 15.

(2) جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 56.

(3) Salah M Diab, op-cit p 856.

المطلب الرابع: اثر التحفيز على الإبداع التنظيمي

الدافع هو أداة رئيسية في المنظمات الإبداعية وأساسي لوجود وتطوير الإبداع، يجب ربط الدافع بالأداء والإبداع، بحيث يجب وضع معايير محددة وعادلة وموضوعية، من أجل تحقيق أهداف الدوافع.⁽¹⁾ ويجب ألا يغيب عن البال أن الدوافع أو الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج ايجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز. وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع:⁽²⁾

- **الحوافز المادية:** مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

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

المطلب الخامس: أثر التدريب على الإبداع التنظيمي

من الأشياء المنطق عليها بين عدد من المنظرين والتطبيقيين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار توماس هوك Thomas P Houck بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، وأنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والإقناع.

وقد أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص، على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.⁽³⁾

(1) Op- cit p 856.

(2) منور أسيرير، كواش زهية، مرجع سبق ذكره، ص 13، 14.

(3) زيد الخيري ميلود وبن برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011.

خلاصة

يتبين مما جاء في أن جوهر الإبداع هو الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصر هام وأساسي لتطور المجتمعات، ويوحى هذا الفهم بأن المؤسسات الحريص على التميز يجب أن لا تألوا جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية إمكانية الإبداع من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية، فمن الصعب أن يفكر الإنسان المظلوم، والمكبوت في الإبداع المؤسسي بل أن العكس قد يكون هو المتوقع.

وتم في هذا الفصل استعراض عناصر الإبداع والتي تتمثل بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي وبناء الثقافة المؤسسية التي تتصل ببناء القيم والأهداف المشتركة، وكذلك تطرقنا إلى أنواع ومراحل الإبداع من وجهات نظر مختلفة للباحثين، مروراً بمختلف المستويات والنظريات و الاستراتيجيات التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه، بالإضافة إلى الأساليب والعوامل المؤثرة فيه والمعوقات التي تقف حاجزاً أمام الأفراد المبدعين، وبيان أثر أبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي الناحية النظرية.

ويمكن القول بشكل عام أن العنصر المشترك في كافة الدراسات حول تنمية الإبداع هو تشجيع الحوار الحر، وتعلم مهارات الإصغاء، وتقبل الآراء.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة

تمهيد

تعد المنهجية حلقة الربط بين ماهو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي وإمكانية تجسيد ذلك التراكم في بيئة الأعمال للمنظمات واقعا وحاضرا مستقبلا، وبعدما تطرقنا إلى الجانب النظري الذي يحتوي الفصول السابقة الذكر سنحاول من خلال هذا أن نسقطه على الجانب التطبيقي، وهذا لاستكمال دراستنا للإطار المنهجي للدراسة.

حيث يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - جيجل، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وطرق الاختبار الإحصائي.

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

يتناول هذا العنصر التعريف بالشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها وتبيين هيكلها وتحديد مختلف الأهداف إليها.

المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

سننطلق في هذا المطلب إلى التعرف على الشركة محل الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عنها ودراسة مجالها الجغرافي والبشري.

أولاً- لمحة تاريخية عن الشركة الجزائري بجيجل.

يعود تاريخ تأسيس الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل إلى سنة (1984) حيث أمضى فيها عقد الشركة مع الشركة الروسية (TECHNO EXPORT) المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال البناء والتعمير سنة (1985) وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة (1988) وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة (1992)، تبعثها مجموعة ثانية في سنة (1993)، ثم المجموعة الثالثة في سنة (1994) حيث تم استلام المؤسسة وبدأت الإنتاج باستعمال (100%) من القدرات المتوفرة، وقد بلغت تكلفة انجازها (317500000) دج منها (48%) بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة (630) ميغاواط والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة، والتي أصبحت تسمى الآن بمجمع سونلغاز، والذي يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة وتمثلها مديريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها الشركة منذ (1999)، وهذا ما تجلّى على المؤسسة قيد الدراسة والتي كانت تحت اسم "محطة توليد الكهرباء"، ليتحول إلى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء سنة (2005) وذلك بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده، وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء من بين المؤسسات التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت إلى شركة ذات أسهم في فيفري (2002)، حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من أهم الفروع السادسة عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة (16%) من الإنتاج الوطني، وتنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء انطلاقاً من تحلية مياه البحر أو استعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة تطوراً مستمراً منذ إنشائها مما سمح لها من تغطية جزء كبير من السوق الوطنية بالإضافة إلى تصدير إنتاجها.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية وتبرز أهمية النوعية من خلال المنتج الذي تقدمه، والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنهم.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة فتبرز من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر الشركة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

ثانيا- المجال الجغرافي: تقع الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على بعد (15) كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم (43) يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب (60) هكتار (28) منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة سيارات ومحطة تحلية مياه البحر ومطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء الشركة.

ثالثا- المجال البشري: في المجال البشري نجد العمال يتوزعون على ثلاث فئات نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02) توزيع عمال الشركة وفق السلم الوظيفي

سنة 2019	المجال الوظيفي
60	الإطارات
167	أعوان تحكم
65	أعوان تنفيذ
292	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

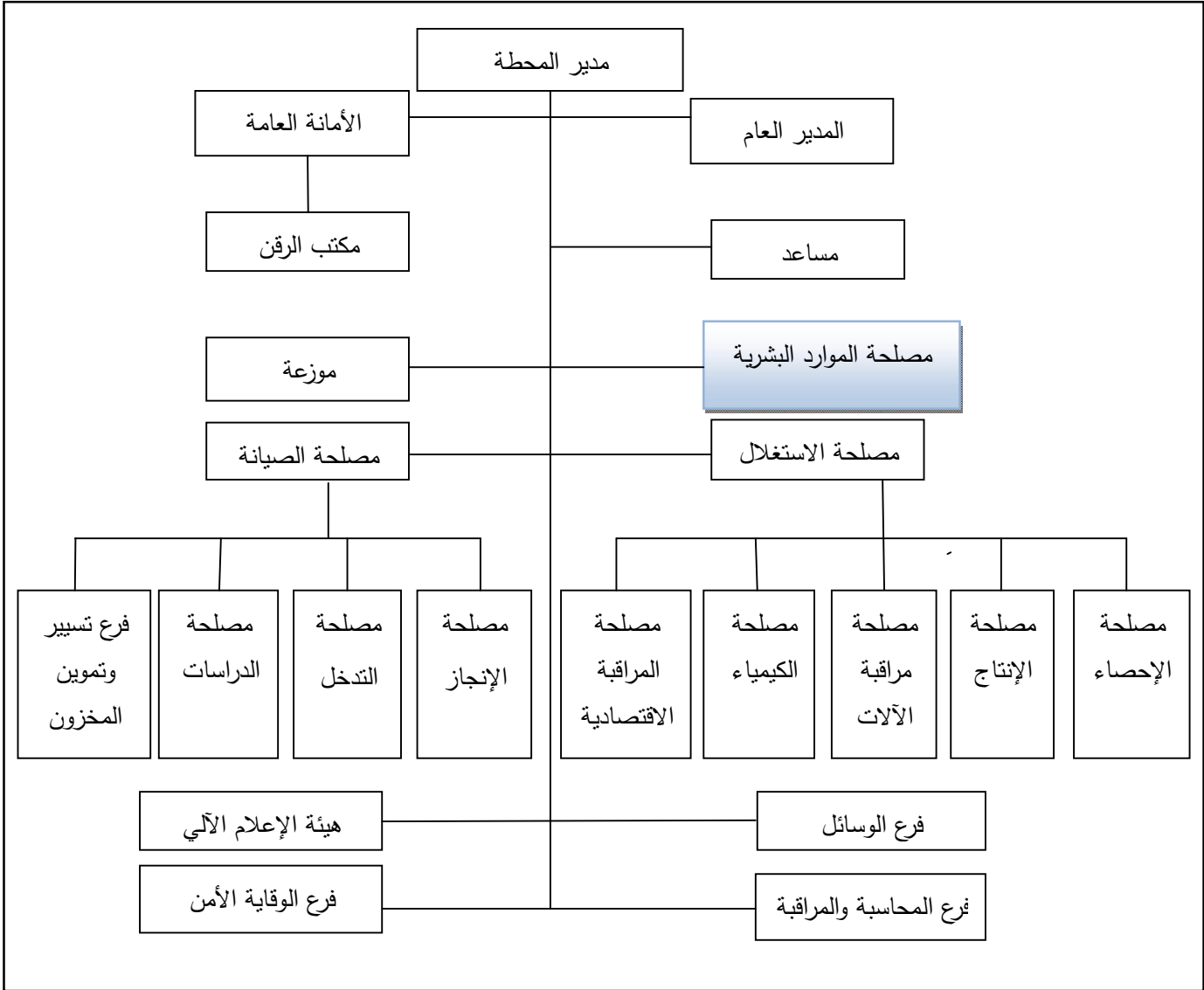
تسعى الشركة لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي:

- 1- تحقيق الربح لضمان استمرار الشركة في الوجود وضمان رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها في هذا المجال؛
 - 2- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال توفيرها لأهم مظاهر الحضارة في وقتنا الحالي (الكهرباء) والتي أصبحت من ضروريات الحياة في المدن وحتى الأرياف؛
 - 3- الحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي خاصة وعلى المستوى الوطني عامة وذلك بتوفيرها لمناصب شغل دائمة وأخرى مؤقتة وتحسين المستوى المعيشي للعمال من خلال مستويات الأجور الممنوحة لهم؛
 - 4- تحسين نوعية الإنتاج وذلك بإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة وضمان توزيع الكهرباء والسهر على تلبية احتياجات القطاع الأسري والصناعي على حد سواء.
- ويمكن القول أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تعد من أهم المؤسسات التي يغطي نشاطها معظم أنحاء الوطن، والتي تحقق رقم أعمال مهم يحتل المرتبة الثالثة بعد شركة سونطراك ونفطال.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن خريطة تنظيمية تبين مختلف المصالح والأقسام وتتكون الشركة من المصالح والفروع التي يتم عرضها في الشكل التالي:

شكل (04): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

يشمل الهيكل التنظيمي للشركة على:

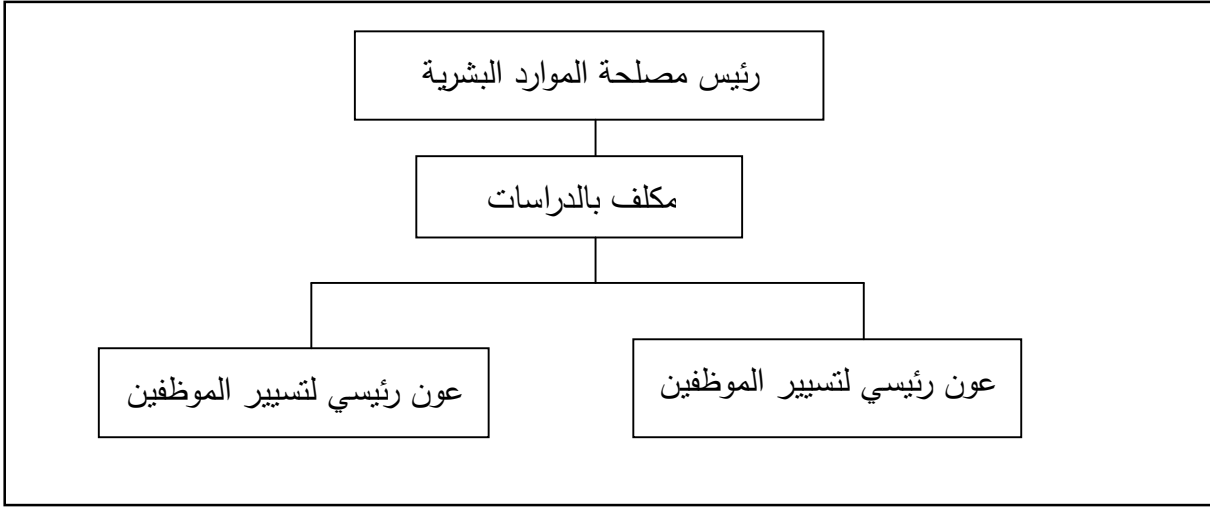
1- **المديرية العامة:** وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، موزع الهاتف، نائب المدير.

أ- **المدير:** يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحدد من طرف المديرية العامة بصفته مديرا تنفيذيا، وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل، مما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية والمالية والإدارية للشركة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة ومن صلاحياته:

- التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها؛

- التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح؛
 - مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للشركة؛
 - تقييم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الشركة، واقتراح ميزانية الشركة ومراقبة تنفيذها.
 - ب- **الأمانة العامة** تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة وتحفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الإستدعاءات الخاصة بها، كما تقوم بتوزيع البريد على مختلف مصالح الشركة.
 - ج- **نائب المدير**: إن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة وهو المشرف المباشر على مصلحتي الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال، كما يتحمل مسؤولية الوحدة في المجال التقني، وهو يسير كذلك المستخدمين هم كذلك تحت مسؤولياته.
 - د- **موزعة الهاتف**: لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة من الاتصال بغيره عبر الهاتف.
 - هـ- **مصلحة الاستغلال**: تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها وكذا دراسة تقارير الاستغلال اليومية التحليل الاختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.
 - و- **مصلحة الصيانة**: تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة وإعداد البرامج السنوية الأشغال، وتحضير الأشغال الكبرى والإشراف عليها.
 - ز- **مصلحة الموارد البشرية**: تقوم بإعداد تقرير شهرية فصلية و سنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة، وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وإعداد الأجور الخاصة بالعمال شهريا كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للشركة على فرع مكلف بدراسات والذي تنحصر مهامه بمتابعة المسار الوظيفي للفرد العامل، وتقييم أداء الأفراد وستقبل المرسلات الخارجية والتمثلة في تدريب ومتابعة تكوين العمال على المدى الطويل والقصير وذلك بالمدارس التكوينية التابعة للشركة.
- كما يضم هذا الفرع عونين رئيسيين لتسيير الموظفين ومن مهامها:
- إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال واستقبال الشكاوي الخاصة بهم؛
 - التنسيق بين الإدارة الولائية والمؤسسة ومن بينها الضمان الاجتماعي، مديرية الضرائب مفتشية العمل؛
 - الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة والاتفاقية الجماعية للشركة ومختلف القوانين تطبيقا دقيقا.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للشركة محل الدراسة:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل.

ويشمل الهيكل التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل على عدة فروع إدارية أخرى هي:

- 1- فرع المحاسبة ومراقبة التسيير: ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من شعبت التموين وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.
- 2- فرع الوسائل: ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.
- 3- هيئة الإعلام الآلي: تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما يقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.
- 4- فرع الوقاية والأمن: ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تحاول هذه الدراسة التعرف على العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز والتدريب) والإبداع التنظيمي ويكون ذلك وفق ضوابط وخطوات منهجية من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها في هذه الدراسة وسنحاول توضيح ذلك كالآتي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين داخل شركة الكهرباء في جميع مستويات السلم الوظيفي المكون من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، والبالغ عددهم (292) عامل موزعين على (60) إطار، و(167) عون تحكم، (65) عون تنفيذ، وتم اختيار عينة للدراسة مكونة من (100) عامل اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

العينة العشوائية الطبقية: تستخدم العينة الطبقية عندما يكون المجتمع غير متجانس، وعندها يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات، بحيث تكون مفردات كل طبقة متجانسة مع بعضها بالنسبة للخصائص المطلوب دراستها. (1)

وتحسب بالقانون التالي: (2)

$$(n_i/N) * s$$

ni: عدد أفراد الطبقة

N: مجتمع الدراسة

S: العينة

(1) أحمد حسين الرافي، **مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

(2) إبراهيم مراد الدعمة، مراد حسن الباشا، **أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2013

الجدول رقم (03): مجتمع وعينة الدراسة

الاستبانات الموزعة					عينة الدراسة			عمال الشركة حسب الوظيفة
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المفقودة	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة المئوية	عدد الاستبانات الموزعة	النسبة المئوية	عدد العمال	
21	0	0	21	%21	21	%20.54	60	الإطارات
54	0	3	54	%57	57	%57.19	167	أعوان تحكم
22	0	0	22	%22	22	%22.26	65	أعوان التنفيذ
97	/	3	97	%100	100	%100	292	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مديرية الموارد البشرية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، 2019.

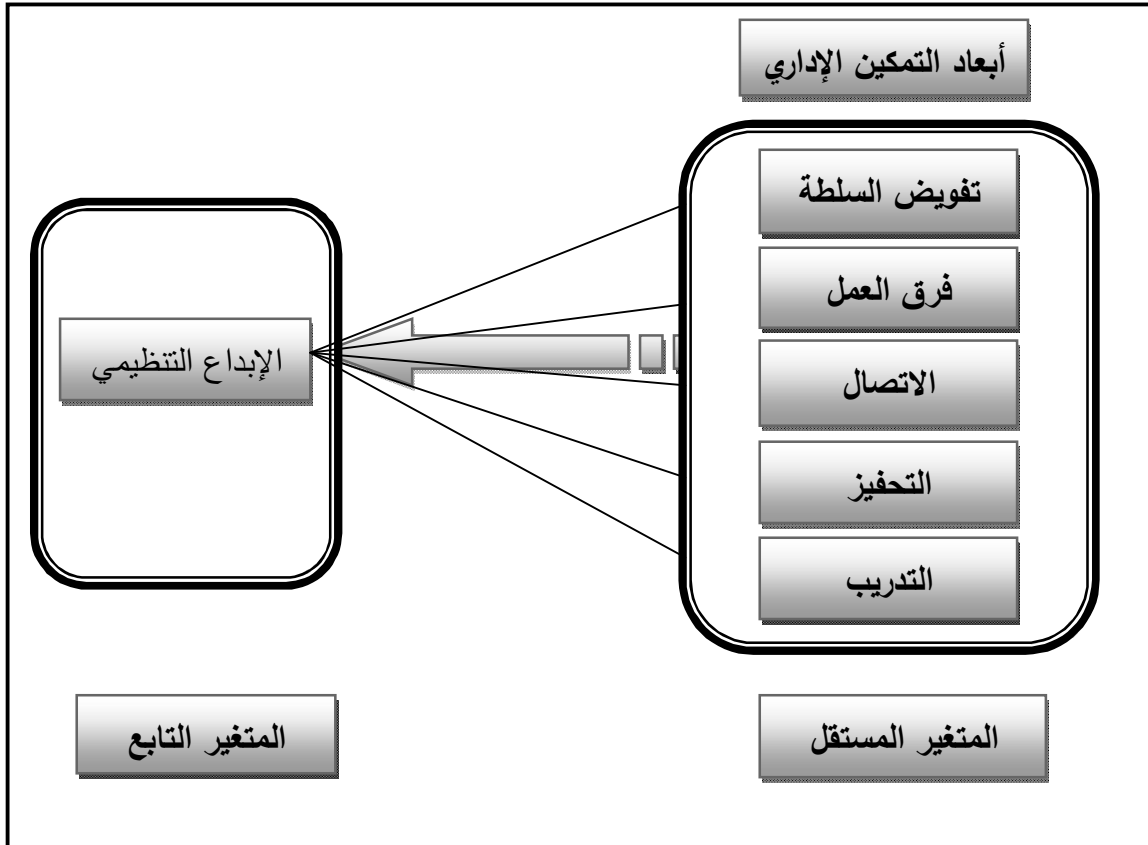
المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين وبأقل تكلفة ممكنة، وتم تصميمها خصيصا لجمع المعلومات لأغراض البحث الدراسة الأولية، لدراستنا حول "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل". وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة:

✓ **المحور الأول:** ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، العمر المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

✓ **المحور الثاني:** يمثل متغيري الدراسة المتمثلين في المتغير المستقل والتابع وهذا ما يوضحه نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أدبيات الدراسة.

يتكون المحور الأول الخاص بالتمكين من (20) عبارة موزعة على الأبعاد التالية وفق التقييم التالي:

- أ- تفويض السلطة: ويشمل العبارات التي أرقامها من 1 إلى 4.
- ب- فرق العمل: ويشمل العبارات التي أرقامها من 5 إلى 8.
- ج- الاتصال: ويشمل العبارات التي أرقامها من 9 إلى 12.
- د- التحفيز: ويشمل العبارات التي أرقامها من 13 إلى 16.
- هـ- التدريب: ويشمل العبارات التي أرقامها من 17 إلى 20.

أما المحور الثاني الخاص بالإبداع التنظيمي فيتكون من (10) عبارات لقياس مستوى الإبداع التنظيمي، وهو يشمل العبارات التي أرقامها من 21 إلى 30.

ولمعرفة مدى ايجابية وسلبية أسئلة الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scal) والذي يتكون من خمس درجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات التي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما يلي:

الجدول رقم (04): المقياس الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

للحكم على المؤشرات الإحصائية وذلك بوضع حدود دنيا وعليا للمقياس الخماسي وهذا بحساب المدى، حيث يعرف بأنه: "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة"⁽¹⁾، وبحسب وفق العلاقة التالية:

$$R = \text{MAX} - \text{MINI}$$

$$\text{المدى هو: } 4 = 5 - 1$$

لإيجاد طول الفئة من خلال قسمة مدى البيانات على عدد الفئات.⁽²⁾

طول الفئة = مدى البيانات / عدد الفئات.

بقسمة المدى على عدد الفئات نجد $0.8 = 5/4$ ، نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس فتكون الفئة

الأولى (1 - 1.8) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى، فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي

حسب مقياس ليكرث الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (05): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس (Likert)	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1.80 - 01
منخفضة	غير موافق	2.6 - 1.81
متوسطة	محايد	3.4 - 2.61
مرتفعة	موافق	4.2 - 3.41
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أولا- صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق فقرات الاستبيان: صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد

بالصدق: "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل يستخدمها"، تم أخذ فقرات الاستبيان للمتغيرين كالتالي:

- بالنسبة للمحور الأول والمتمثل في التمكين الإداري تم الاعتماد على دراسة جواد حسن راضي (2010) ودراسة شائع بن مبارك القحطاني (2015).

(1) محمد بلال الزعيبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص109.

(2) إبراهيم مراد الدعمة، مرجع سابق، ص33.

- أما المحور الثاني المتمثل في الإبداع التنظيمي فتم الاعتماد على دراسة (فاتن نبيل أبو رزيق 2017).

2- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (100) فرد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور السابقة له.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (تفويض السلطة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	0.751**
2	ثثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	0.681**
3	نوفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	0.683**
4	نتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم دون تدخل الرئيس المباشر	0.653**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول (تفويض السلطة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.653) و(0.751)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (تفويض السلطة) والدرجة الكلية له، وأن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول: فرق العمل

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (فرق العمل)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
5	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	0.728**
6	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	0.728**
7	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة	0.720**
8	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	0.751**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول (فرق العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.720) و(0.751)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (فرق العمل) والدرجة الكلية له، وأن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه.

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الأول: الاتصال

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الاتصال)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
9	تميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح	0.312**
10	توفر الشركة نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية	0.770**
11	تعمل الشركة على تحسين وسائل الاتصال داخل الشركة	0.850**
12	تتوفر بالشركة قواعد معلومات متاحة للعاملين	0.853**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول (الاتصال) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.312) و(0.853)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد (الاتصال) والدرجة الكلية له، وأن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع للمحور الأول: التدريب

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (التحفيز)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
13	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	0.763**
14	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	0.807**
15	نظام منح الحوافز المعمول به في الشركة يتسم بالموضوعية والعدالة	0.834**
16	تقوم الشركة بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية اتجاه العمل	0.746**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول (التحفيز) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.746) و(0.834)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد(التحفيز) والدرجة الكلية له، وأن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه.

•الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (التدريب).

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
17	توفر الشركة التدريب المناسب لتطوير المهارات الشخصية	0.878**
18	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	0.824**
19	تخصص الشركة جزءا من ميزانيتها لتنفيذ برنامج تدريب العاملين	0.804**
20	تقيم الشركة البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين	0.848**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الخامس من المحور الأول (التدريب) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.804) و(0.878)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد(التدريب) والدرجة الكلية له، وأن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

• الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب) والمحور الكلي - التمكين الإداري -

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال التحفيز، التدريب) والمحور الكلي - التمكين الإداري -

الأبعاد	معامل الارتباط
تفويض السلطة	0.728**
فرق العمل	0.695**
الاتصال	0.856**
التحفيز	0.841**
التدريب	0.769**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم(11) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعامل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد (أبعاد التمكين الإداري) وبين الدرجة الكلية لها.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للإبداع التنظيمي

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
21	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	0.365**
22	استطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	0.530**
23	يشجع الرؤساء العاملين على طرح الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية في الشركة	0.297**
24	أسعى إلى إيجاد طرق جديد أكثر فعالية لإنجاز العمل	0.461**
25	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم	0.587**
26	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات من أفكارهم	0.464**
27	أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة	0.482**
28	غالب ما أقترح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليه	0.480**
29	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	0.601**
30	أمتلك الخبرات الكافية لتشخيص المشكلات وتحديد بدائل حلولها	0.558**

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط (بيرسون) بين عبارات المحور الثاني مع المحور الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

ثانيا- اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد ثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه. ويعد اختبار ثبات الاستبانة مهم ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحاور الرئيسية وحساب معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبانة

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرومباخ	مستوى الثبات
محور التمكين الإداري	20 - 01	0.911	ممتاز
محور الإبداع التنظيمي	30 - 21	0.622	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المحور، حيث بلغ معامل ألفا كرومباخ لمحور التمكين الإداري (0.911) أي ما نسبته (91%) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرومباخ لمحور الإبداع التنظيمي ما قيمته (0.622) أي ما نسبته (62%) وهو ما يدل على أن المحور يحظى بالقبول، فحين بلغ معدل الثبات الكلي (0.833) أي ما نسبته (83%) وهو ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة وبالتالي يمكن تعميمها على أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وقد تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتسمح باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام التكرار والنسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة ولوصف النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري وسيتم عرضها بنوع من التفصيل:

أولاً- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما وأهمية لسهولة التحليل الإحصائي بشكل عام، ويمكن حسابه لقيم مفردة، والقيم المفردة المبوبة وجدول التوزيع التكراري هذا الوسط يمثل متوسط البيانات، بحيث أن مجموع انحرافات القيم عنه يساوي الصفر⁽¹⁾.

ثانياً- الانحراف المعياري (Standard deviation): يعتبر من أهم مقاييس التشتت التي تستخدم على نطاق واسع في التحليل الإحصائية، ويمكن تعريف الانحراف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات قيم متوسطها الحسابي⁽²⁾.

ثالثاً- معامل الارتباط بيرسون (person liner correlation coefficient): يستخدم هذا المعامل لمعرفة وقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال ذلك الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين، ويستخدم أيضا لإقرار صحة الفرضيات.

(1) إبراهيم مراد الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) محفوظ جواد، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 187.

رابعاً- معامل الثبات ألفا كرومباخ (chonbach alpha): من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات وبالتالي ثبات الدراسة.

خامساً- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple liner régression): تقوم فكرة هذا الاختبار على دراسة أكثر من متغير مستقل على متغير تابع (أثر أبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي).
المبحث الثالث: نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة واستعراض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الاستبانة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية نتطرق في هذا المطلب إلى عرض ووصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تشمل: الجنس، المؤهل العلمي، السن وسنوات الخبرة.

أولاً- الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%90.7	88	ذكر
%9.3	9	أنثى
%100	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عدد الذكور (88) عامل وهم يمثلون ما نسبته (%90.7) في حين بلغ عدد الإناث (9) عاملات أي ما نسبته (%9.3) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهي نسبة ضئيلة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل الشركة ذات الطابع التقني "إنتاج الكهرباء" أكثر منه إداري والتي يقبل عليها الذكور أكثر من الإناث بسبب خطورة وصعوبة تنفيذ الأعمال من قبل الإناث التي تدخل ضمن إطار الشركة كذلك تخصص الكهرباء يستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا- العمر: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتها العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	4	4.1%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	26	26.8%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	35	36.1%
45 سنة فما فوق	32	33.0%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

انطلاقا من معطيات الجدول يتضح لنا أن (35) من أفراد العينة أي ما نسبته (36.1%) تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، في حين أن (32) من أفراد العينة أي ما نسبته (33%) من الحجم الإجمالي للعينة تزيد أعمارهم عن 45، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 30 سنة (26) فردا أي ما نسبته (26.8%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين نقل أعمارهم عن 25 سنة (4) أي ما نسبته (4.1%) وهي أصغر نسبة مقارنة بالنسب السابقة، وهذا راجع إلى أن فئة الشباب هي الأعلى ويعود ذلك إلى ظروف طبيعة العمل الذي يتطلب النضج والوعي من قبل الأفراد العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم وتحمل مختلف الضغوطات التي تواجههم.

ثالثا- المستوى التعليمي: يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	5	5.2%
ثانوي	38	39.2%
مهني	7	7.2%
جامعي	45	46.4%
دراسات عليا	2	2.1%
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول رقم (16) أن (45) من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي يمثلون ما نسبته (46.4%) وهي أكبر نسبة ويلبها الأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي (38) فردا بنسبة (39.2%) أما فئة الأفراد في المستوى المهني فقد قدر عددهم ب (7) أفراد أي ما نسبته (7.2%) ثم المستوى المتوسط (5) أفراد بنسبة (5.2%)، أما الإطارات قدر عددهم ب (2) فرد وكانت نسبتهم (2.1%) وهي نسبة ضئيلة جدا.

ونلاحظ من النتائج بأن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي لا بأس به وهذا راجع إلى متطلبات العمل والوظيفة ونشاط الشركة الذي يستقطب الفئات ذات المستوى التعليمي الجامعي المتخصص من أجل التحكم في الآلات ومعدات الإنتاج وصيانتها.

رابعاً - التصنيف الوظيفي: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة.

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب السلم الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	22	22.7%
عون تحكم	54	55.7%
إطار	21	21.6%
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من أعوان تحكم والذي بلغ عددهم (45) فرد بما نسبته (55.7%)، في حين تأتي فئة عمال التنفيذ في المرتبة الثانية وقدر عددهم ب (22) فرداً بنسبة (22.7%)، كما بلغ عدد الإطارات (21) إطار بنسبة قدرت ب (21.6%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، حيث مثلت فئة أعوان التحكم أكبر نسبة، وهذا راجع لحاجة الشركة لهم وطبيعة وظائفها.

خامساً - سنوات العمل: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	32	33%
من 5 إلى 10 سنوات	28	28.9%
من 11 إلى 15 سنة	5	5.2%
أكثر من 15 سنة	32	33%
المجموع	97	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) أن الفئتين أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة متساويتين من حيث العدد قدر ب(32) فرد عامل وهم يمثلون ما نسبته (33%) من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا راجع إلى أن الشركة تستقطب الفئة الشبابية وفي نفس الوقت تحتفظ بالأفراد ذوي الخبرات العالية، وهذا عامل مهم يساعد المحطة في ضمان استمرارية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل كونهم تحصلوا على المعرفة المهنية نتيجة خبرتهم بالشركة، أما عدد العاملين الذين تتراوح سنوات العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات فقد بلغ (28) عامل بنسبة قدرها (28.9%)، في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح سنوات العمل لديهم من 11 إلى أقل من 15 سنة ب(5) أي ما نسبته (5.2%) وهي أدنى نسبة منخفضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري، ويكون ذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين الإداري

تخصيص (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد للتمكين الإداري وتمثلت في (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز والتدريب)، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجداول التالية:

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة:

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة والذي يتضمن (4) عبارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.13	1.027	2	متوسطة
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3.65	0.936	1	مرتفعة
3	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية	2.98	1.010	4	متوسطة
4	تتاح للعاملين الحرية في اتخاذ الأسلوب المناسب دون تدخل الرئيس المباشر	2.80	0.996	3	متوسطة
	لوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.1418	0.68741	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعده تفويض السلطة قد بلغ (3.1418) بانحراف معياري قدره (0.68471) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي. حيث جاءت العبارة رقم (2) التي كان مضمونها "تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.65)، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين بانحراف معياري قدره (0.936).

وقد كانت العبارة رقم (4) التي كان مضمونها "تتاح للعاملين الحرية في اتخاذ الأسلوب المناسب دون تدخل الرئيس المباشر" صاحبة أدنى وسط حسابي مقداره (2.80) ودرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي، حيث بلغ انحرافها المعياري (0.996).

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين فقد كانت العبارة رقم (1) والتي كان مضمونها "تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.027).

وهذا يدل على وجود درجة من الارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط، إلا أن هذه الصلاحيات لم تكن مطلقة للعاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد على أنه يتم الرجوع إلى الإدارة العليا من حين إلى آخر، إذ عموما وبالنظر إلى المتوسط العام لتفويض السلطة نلاحظ وجود ارتياح من طرف العمال للتفويضات الممنوحة لهم ولو كانت بشكل متوسط .

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل:

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد فرق العمل والذي يتضمن (4) عبارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق

العمل

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
5	تدعم الإدارة تشكل فرق العمل	3.35	0.969	2	متوسطة
6	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	3.12	1.043	3	متوسطة
7	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة	2.99	1.046	4	متوسطة
8	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	3.71	0.901	1	مرتفعة جدا
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.2938	0.72350	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعد فرق العمل قد بلغ (3.2938) بانحراف معياري قدره (0.72350) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

العبارة رقم (8) والتي كان مضمونها "تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.71) ودرجة تقدير مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري (0.901).

وقد كانت العبارة (7) والتي كان مضمونها "تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة" صاحبة أدنى وسط حسابي بمقدار (2.99)، وفي نفس الوقت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري (1.046) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي.

وهذا يدل على توفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، كما تدعم الإدارة تشكل فرق العمل، وتحاول التركيز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، بغرض أن تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال:

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد الاتصال والذي يتضمن (4) عبارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
9	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح	2.80	1.151	3	متوسطة
10	توفر الشركة نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية	2.76	1.028	4	متوسطة
11	تعمل الشركة على تحسين وسائل الاتصال داخل الشركة	2.84	1.058	2	متوسطة
12	تتوفر بالشركة قواعد معلومات متاحة للعاملين	2.87	1.037	1	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.8153	0.89310	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعد الاتصال قد بلغ (2.8153) بانحراف معياري قدره (0.89310) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.80 - 2.87)، وقد كانت العبارة رقم (12) والتي كان مضمونها "تتوفر بالشركة قواعد معلومات متاحة للعاملين" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (2.87) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.037). وقد كانت العبارة رقم (10) والتي كان مضمونها "توفر الشركة نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية" صاحبة أدنى وسط حسابي قدر ب (2.76)، وقد كانت في نفس الوقت أقل تشتتا بانحراف معياري (1.028) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي.

أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة رقم (9) والتي كان مضمونها "تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.151). نلاحظ من النتائج أن توافر الاتصال في الشركة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط وهذا يعني أنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب، حيث يرجع ذلك حسب نظر العاملين بالشركة إلى عدم وضوح التعليمات والإجراءات رغم محاولتها تحسين وسائل الاتصال داخل الشركة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز:

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد التحفيز والذي يتضمن (4) عبارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
13	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	2.44	1.258	2	منخفضة
14	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	2.42	1.232	3	منخفضة
15	نظام منح الحوافز المعمول به في الشركة يتسم بالموضوعية والعدالة	2.19	0.993	4	منخفضة
16	تقوم الشركة بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية اتجاه العمل	2.70	1.032	1	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.4381	0.88831	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعده التحفيز قد بلغ (2.4381) بانحراف معياري قدره (0.88831) وبدرجة تقدير منخفضة على مقياس ليكرث الخماسي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.19 - 2.70)، وقد كانت العبارة رقم (16) والتي كان مضمونها "تقوم الشركة بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية اتجاه العمل" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (2.70) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.32) وقد كانت العبارة (15) التي كان مضمونها "نظام الحوافز المعمول به في الشركة يتسم بالموضوعية والعدالة" صاحبة أدنى وسط حسابي قدر ب (2.19)، وقد كانت في نفس الوقت أقل تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري (0.993) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرث الخماسي. أما أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة رقم (13) والتي كان مضمونها "تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.258). من النتائج السابقة نلاحظ أن نظام الحوافز المعمول به من قبل الشركة لا يتسم بالموضوعية والعدالة، وعدم تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية اتجاه العمل وهذا من وجهة نظرهم.

5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب:

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد التدريب والذي يتضمن (4) عبارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
17	توفر الإدارة التدريب المناسب لتطوير المهارات الشخصية	2.99	1.123	4	متوسطة
18	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة مجال العمل	3.25	1.080	2	متوسطة
19	نخصص الشركة جزءا من ميزانيتها لتنفيذ برامج تدريب العاملين	3.27	1.132	1	متوسطة
20	تقيم الشركة نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين	3.00	1.070	3	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.1263	0.92359	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعدها التدريب قد بلغ (3.1263) بانحراف معياري قدره (0.92359) وبدرجة تقدير منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.99 - 3.27)، وقد كانت العبارة رقم (19) والتي كان مضمونها "تخصص الشركة جزءا من ميزانيتها لتنفيذ برامج تدريب العاملين" صاحبة أعلى وسط حسابي بمقدار (3.27) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت في نفس الوقت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.132). وقد كانت العبارة رقم (17) والتي كان مضمونها "توفر الإدارة التدريب المناسب لتطوير مهارات الشخصية" صاحبة أدنى وسط حسابي قدر ب (2.99) وانحراف معياري (1.123). أما أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة رقم (20) والتي كان مضمونها "تقيم الشركة نتائج البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.07). يرى المبحوثين أن الشركة تحاول توفير التدريب المناسب وذلك عن طريق تخصيص جزء من ميزانيتها لكن لا تتبنى خطة واضحة للتدريب ولتقييم هذه البرامج التدريبية ولذلك على الشركة إعطاء أهمية أكبر للتدريب.

6- عرض وتحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين الإداري.

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للتمكين الإداري وأبعاده كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للتمكين الإداري

أبعاد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
تفويض السلطة	3.1418	0.68741	2	متوسطة
فرق العمل	3.2938	0.72350	1	متوسطة
الاتصال	2.8153	0.89310	4	متوسطة
التحفيز	2.14381	0.88831	5	منخفضة
التدريب	3.1263	0.92359	3	متوسطة
التمكين الإداري	2.9631	0.64494	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن مستوى التمكين الإداري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جاء بدرجة تقدير متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي العام (2.9631)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.64494)، أما مستوى توافر وممارسة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري كانت بدرجة متقاربة، حيث كان أعلا مؤشر فرق العمل بدرجة تقديرية متوسطة بوسط حسابي قدره (3.2938) وانحراف معياري (0.72350)، يليه كل من بعد تفويض السلطة، الاتصال والتدريب بدرجة متوسطة وكانت المتوسطات الحسابية (3.1418، 2.8153، 3.1263)، أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (0.68741، 0.89310، 0.92359) على الترتيب، وفي الأخير يأتي بعد التحفيز بدرجة تقدير منخفضة بمتوسط حسابي (2.4381) وانحراف معياري (0.88831).

من النتائج السابقة يمكن القول أن هناك دعم من الإدارة بالشركة محل الدراسة لممارسات التمكين الإداري بدرجة متوسطة مع الضعف الكبير في توفر مؤشر التحفيز، وهذا من الممكن أن يحد من قدرات العاملين الأمر الذي ينعكس سلبا على نتائج العمل، فعلى الرغم من الدرجة المتوسطة للتمكين الإداري إلا أنه يجب على الشركة محاولة الرفع من أبعاده ودعمها من قبل الإدارة بما يعود على الشركة من نتائج إيجابية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التنظيمي

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التنظيمي الذي يتضمن (10) عبارات تم الحصول

على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
21	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.75	0.804	4	مرتفعة
22	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	3.80	0.731	3	مرتفعة
23	يشجع الرؤساء العاملين على طرح الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية في الشركة	2.91	1.001	10	متوسطة
24	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	3.73	0.743	6	مرتفعة
25	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم	3.82	0.829	2	مرتفعة
26	أحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات من أفكارهم	3.98	0.677	1	مرتفعة
27	أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة	3.74	0.754	5	مرتفعة
28	غالب ما اقترح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليه	3.04	0.923	9	متوسطة
29	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	3.35	1.100	8	متوسطة
30	أمتلك الخبرات الكافية لتشخيص المشكلات وتحديد بدائل حلولها	3.66	0.815	7	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي	3.5794	0.40361	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة قد بلغ (3.5794) بانحراف معياري قدره (0.40361) وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكرث الخماسي، حيث جاء أعلى وسط حسابي للعبارة (26) بمقدار (3.98) والتي كان مضمونها "أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات من أفكارهم" وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين بانحراف معياري قدره (0.677)، وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن إجابات العاملين كانت متجانسة، أما العبارات رقم (21، 22، 24، 25، 27، 30) فقد كان متوسطها الحسابي محصور بين (3.66 - 3.82) وبدرجة تقدير مرتفعة، في حين كانت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات محصورة بين (0.731 - 0.829).

وجاءت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي قدر ب (3.04) وبدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري قدر ب (0.923).

في حين كانت العبارة رقم (23) والتي كان مضمونها " يشجع الرؤساء العاملين على طرح الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية في الشركة" صاحبة أدنى وسط حسابي بمقدار (2.91) وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.001).

أما أكثر العبارات تشنتنا من حيث إجابات المبحوثين فقد كانت العبارة رقم (29) والتي كان مضمونها " أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة"، حيث بلغ انحرافها المعياري (1.100). من النتائج السابقة يمكن القول أن الإبداع في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن الشركة تسعى إلى فتح المجال للعاملين من أجل إبداء آرائهم بطلاقة وحرية، مما يشجع العاملين على إعطاء مزيدا من الأفكار الخلاقة والمبدعة التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي تم صياغتها بناء على مشكلة ونموذج الدراسة، سواء كانت هذه الفرضيات الفرعية والمتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما، لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية: اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز والتدريب) على الإبداع التنظيمي، والجدول التالي يوضح اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (27): اختبار الفرضيات.

المتغير المستقل (التمكين الإداري)	قيمة (Béta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة	0.110	0.856	0.394
فرق العمل	-0.026	-0.209	0.835
الاتصال	0.021	0.136	0.892
التحفيز	-0.063	-0.413	0.680
التدريب	0.194	1.489	0.140
قيمة (R ²)		0.055	
قيمة (F)		1.051	
مستوى الدلالة sig		0.393	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة (F) بلغت (0.1051) و ذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0.393) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يثبت عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل التحديد ($R^2 = 0.055$) وهذا يعني أن (5.5%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي يعود إلى التغيرات الحاصلة في التمكين الإداري و(94.5%) الباقية

تعود إلى عوامل أخرى، ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، **مرفوضة**.

حيث تتعارض نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Nassem M Aburuman 2016) الذي توصل إلى أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر على الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

ووفقا لنتائج الفرضية الرئيسية يظهر جليا أن الإبداع التنظيمي موجود بدرجة مرتفعة في الشركة محل الدراسة لكن لا يتأثر بأبعاد التمكين الإداري أي أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الإبداع التنظيمي غير التمكين الإداري يمكن أن تتمثل في التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، القيادة التحويلية.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعد تفويض السلطة (المتغير المستقل) على الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig} = 0.394$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($0.05 \leq \alpha$) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الإبداع التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط وهذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية **مرفوضة**.

تتفق دراستنا هذه مع توصل إليه الباحثان بلخضر مسعودة وبوخيزر مريم (2016) وكذلك Saed Akram Mohammad Al- Sahimat (2016)، أنه لا يوجد أثر لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويرجع ذلك إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار باستقلالية، بالإضافة إلى عدم تمتع العمال بالقدر الكافي من الحرية لإنجاز المهام الموكلة ما أدى إلى تقييدهم والحد من قدراته الإبداعية.

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعد فرق العمل (المتغير المستقل) على الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig} = 0.835$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($0.05 \leq \alpha$) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الإبداع التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط وهذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية **مرفوضة**.

تتعارض دراستنا هذه مع توصل إليه الباحثان بلخضر مسعودة وبوخيزر مريم (2016) وكذلك Saed Akram Mohammad Al- Sahimat (2016)، أنه يوجد أثر لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تولي أهمية غير كبيرة لفرق العمل وهذا ما دل عليه المستوى الغير العالي لهذا البعد مع العلم أنه تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الشركة، إلا أن الثقة لا تسود بين العاملين، بالإضافة إلى ما سبق يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن فرق العمل لا تعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في الإبداع التنظيمي، أي أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير من منظور العاملين متوسطة ولعل ما يعزز هذا التفسير السابق هو وجود مستوى مقبول لفرق العمل من وجهة نظر العاملين (أي بالرغم من وجود فرق عمل لم يوجد أثر).

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال على الإبداع التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعد الاتصال (المتغير المستقل) على الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig}= 0.892$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الإبداع التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط وهذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية مرفوضة.

تتفق دراستنا هذه مع توصل إليه الباحثان بلخضر مسعودة و بوخيضر مريم (2016)، أنه لا يوجد أثر لبعد الاتصال على الإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل تولي أهمية غير كبيرة للاتصال وهذا ما دل عليه المستوى الغير العالي لهذا البعد، بسبب غموض التعليمات والإجراءات في الإدارة، ووجود نظام اتصال غير فعال بين المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ما سبق يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية بأن الاتصال لا يعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في الإبداع التنظيمي، أي الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير من منظور العاملين متوسطة ولعل ما يعزز هذا التفسير السابق هو وجود مستوى متوسط للاتصال من نظر العاملين (أي بالرغم من وجود الاتصال لم يوجد أثر).

خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز على الإبداع التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعد التحفيز (المتغير المستقل) على الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig}=0.680$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الإبداع التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط وهذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية مرفوضة.

تتعارض نتائج الدراسة المتوصل إليها مع دراسة الباحثة بلخضر مسعودة و بوخيضر مريم (2016) وكذلك دراسة جواد حسن راضي (2010)، أنه يوجد أثر لبعده التحفيز على الإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن تفسير نتائج هذه الفرضية إلى أن الشركة لا تولي أهمية كبيرة لبعده التحفيز وهذا ما دل عليه المستوى المنخفض لهذا البعد، ويرجع ذلك إلى عدم عدالة نظام الحوافز المعمول به في الشركة، وكذلك عدم رضا العاملين بالأجر مقابل الجهد الذي يبذلونه، وعدم اعتماد كفاءة العاملين معيارا للترقية، بالإضافة إلى ما سبق يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أيضا بأن التحفيز لا يعتبر بالنسبة للعاملين من العوامل التي تساهم في الإبداع التنظيمي أي الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير على الإبداع التنظيمي من منظور العاملين منخفضة وربما توجد عوامل أخرى تؤثر على الإبداع التنظيمي أكثر من التحفيز.

سادسا - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التدريب على الإبداع التنظيمي.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لأثر بعده التدريب (المتغير المستقل) على الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig}=0.140$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي أي أنه لا يوجد هناك مقدار تباين في الإبداع التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط وهذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية مرفوضة.

تتفق نتائج الدراسة المتوصل إليها مع دراسة الباحثة بلخضر مسعودة و بوخيضر مريم (2016)، أنه لا يوجد أثر لبعده التحفيز على الإبداع التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة محل الدراسة تولي أهمية غير كبير لبعده التدريب وهذا ما دل عليه المستوى الغير العالي لهذا البعد، ويرجع ذلك إلى عدم حرص المؤسسة على توفير التدريب المناسب بالقدر الكافي، كما لا تقوم بتقييم نتائج التدريب التي يشارك فيها العاملين.

كما يرجع ذلك أيضا إلى أن الأهمية النسبية لهذا العنصر في التأثير على الإبداع التنظيمي من منظور العاملين متوسطة ولعل ما يعزز هذا التفسير السابق هو وجود مستوى متوسط للتدريب من نظر العاملين (أي بالرغم من وجود التدريب ليس له أثر).

خلاصة

في هذا الفصل تم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع العملي، حيث تم اختيار الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل من أجل إجراء الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الاستبيان الموزعة عليهم بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss، وتم اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على إمكانية وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، وقد تم التوصل إلى نتائج أثبتت أنه لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة لمحاولة بيان أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي والذي يعكس بوضوح أهمية كل منهما، كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين. ونظرا للدور التي تلعبه الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد وهذا ما جعل عملية تسييرها عملية صعبة ومهمة تتطلب الكثير من الجهود المادية والبشرية التي تساعد في القيام بهذه العملية على أكمل وجه، و قد تم التوصل من خلال دراستنا في هذه الشركة إلى مجموعة من النتائج وتقديم اقتراحات وآفاق لإثراء الموضوع وذلك على النحو التالي:

أولاً- النتائج النظرية.

يمكن تلخيص النتائج في الجانب النظري كما يلي:

- ✓ لا يوجد لمفهوم التمكين الإداري مفهوم واحد شامل بل تعددت تعريفه وفقا لتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليه منها، فكل باحث يضع مفهوم له فهو ينسبه على أساس معطيات ومبررات معين.
- ✓ نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة عمل ملائمة وتوفر العامل الذي امتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.
- ✓ إن تعدد دراسات حول التمكين ساهمت في بروز أبعاد متنوعة وتم الاعتماد على خمسة أبعاد (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب).
- ✓ يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المدربين والموظفين أنفسهم وعدم الثقة الإدارية، وخوف المدربين على مراكزهم الوظيفية.
- ✓ الإبداع التنظيمي كغيره من المفاهيم الإدارية الآخرة له مجموعة من المفاهيم والعناصر الأساسية التي تحكم وتوضح مفهومه، وتتمثل في خصائصه، مبادئه، عناصره المتعددة، مستوياته، مراحل، إستراتيجياته ومعوقاته.
- ✓ إعطاء العمال سلطة واسعة نتيج لهم الفرص ليكونوا مبدعين في حل المشكلات وإيجاد المهام الموكلة إليهم دون تدخل الرئيس المباشر، وبالتالي تمكين الموظفين من خلال سلطة امتلاك القدرات ومعرفة دقيقة في مجال عملهم.
- ✓ العمل ضمن فريق يضجع على المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد.
- ✓ يسمح الاتصال الفعال للعاملين بتقديم وجهات نظر مما يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة وبالتالي طرح أفكار ومقترحات جديدة.
- ✓ دعم الإدارة للعاملين على التدريب المستمر تساعدهم على تحريك روح الإبداع.

ثانياً- النتائج التطبيقية.

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يضمن التمكين الإداري خمسة أبعاد إذ لا تؤثر في الإبداع التنظيمي وجاء ترتيبها من حيث درجة الأهمية، إذ يأتي بعد فرق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.2938)، ويأتي في المرتبة الثانية بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي

قدره(3.1418)، ويليه بعد التدريب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره(3.963)، أما بعد الاتصال فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره(2.8153)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد التحفيز بمتوسط حسابي قدره(2.43815).

✓ أما المتوسط الحسابي الإجمالي للتمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة قدر ب (2.9635)، في حين بلغ الوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع التنظيمي(3.5794) بدرجة مرتفعة.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

✓ أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب) في الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تفويض السلطة على الإبداع التنظيمي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل على الإبداع التنظيمي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال على الإبداع التنظيمي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز على الإبداع التنظيمي.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على الإبداع التنظيمي.

ثالثاً- اقتراحات الدراسة.

استناد إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقدم الاقتراحات التالية:

✓ السعي نحو منح العاملين المزيد من التفويض فيما يخص إتخاذ القرار بكل حرية واستقلالية.

✓ لكي يشعر العاملين بالتمكين الفعلي، لا بد من أن يشعروا بدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا يعزز الثقة بينهم في الشركة.

✓ توفير نظام اتصال فعال يتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب مما يساهم في حل المشكلات.

✓ توفير نظام حوافز يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بتقييم عادل للأداء.

✓ تهيئة الفرص التدريبية المناسبة للعاملين والتي تسمح بتطوير المهارات الشخصية لهم ، وتقييم نتائج برامج التدريب.

✓ تشكيل فرق عمل تسودها روح المجازفة.

✓ على الشركة التي تسعى إلى الإبداع في كافة مستوياتها من خلال تبنيها لمفهوم التمكين الإداري أن

تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم أبعاد التمكين الإداري.

رابعاً: فآاق الدراسة.

نظراً لثراء مفهوم التمكين والإبداع وإمكانية تأثرهما وتأثيرهما على العديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية ولكن دراستنا

اقتصرت على تأثير أبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى نقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في

المواضيع التالية:

✓ دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي من خلال الاعتماد على مجموعة أبعاد أخرى غير التي اعتمدنا عليها.

✓ ربط الإبداع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى حديثة كالقيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة.

✓ ربط الإبداع التنظيمي بالتمكين النفسي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 01- إبراهيم مراد الدعمة، مراد حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات Spss، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 02- إحسان دهش جلاب، كاظم ظاهر السهراني، إدارة التمكين والإدماج، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة النشر والتوزيع والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 03- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 05- أسامة خيربي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 04- أيمن عودة المعاني، الإدارة الحديثة، طبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 05- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 06- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، بدون طبعة، الدار الجامعة، 2004.
- 07- حسين أحمد الطراوة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 08- حسين موسى قاسم النبا، نعمة عباس الحفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 09- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، طبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 10- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 11- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12- شائع بن مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.

- 13- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوجيه، عمان، 2013.
- 14- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بدون طبعة، منشورات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 16- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 17- محفوظ جواد، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 19- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 237.
- 20- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
- ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات**
- 21- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم لقيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2010، ص 14، 15.
- 22- بهاء الدين عمر مصباح سالم، متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2016.
- 23- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 24- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسة الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

- 25- حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 26- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 27- سعود محمود العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2016.
- 28- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 29- صفاء حسن إبراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2011.
- 30- عبد الله أحمد آدم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصاريف التجارية السودانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
- 31- فانت نبييل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكمة النظامية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
- 32- لطيفة برني، أثر التمكين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 33- لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الاونروا) على هيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 34- محمد أبو عليم، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008.
- 35- محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

- 36- محمد يوسف الزامل، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا لديهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية- إدارة تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 37- منار حسن مصطفى حسنين، درجة التمكين والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.
- 38- مؤيد أحمد صادق سعود، درجة التمكين الإداري وتطور الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2012.
- 39- هدى بنت عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018.
- 40- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 41- وسام صبحي إبراهيم أبو سلطان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2012.

ثالثاً: الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- 42- أحمد يوسف عريفات، دور التمكين في إدارة الأزمات منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العلمية منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزرقاء الخاصة، عمان، الأردن، 2009.
- 43- أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات الغير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل التجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.
- 44- زيد الخيري ميلود وين برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- 45- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27- 29 نوفمبر 2004.

46- محمد فلاح، عامر بشير، مداخلة بعنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب البليدة، الجزائر.

47- محمد قرشي، سارة مرزوق، المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة دحلب البليدة، الجزائر، 2013.

48- منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2011.

رابعاً: المجالات والدوريات

49- أحمد كريم جاسم ووثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار، 2017.

50- بشار محمد خليل العبيدي وآخرون، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الجزائر، 2010.

51- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.

52- حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعلم العام المصري سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، كلية التربية، جامعة قناة السويس، 2017.

53- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة الجزائر، 2008.

54- سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

55- سلمى عمارة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- بالإشارة على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، 2018.

56- شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2011.

- 57- صفاء جواد عبد الحسن، أثر التمكين الإداري على الرضي الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد32، بغداد، 2012.
- 58- عمار بن عيشي، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 11، العدد35، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 59- لطيفة برني، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 25 بسكرة، 2014.
- 60- محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد20، كلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة، 2006.
- 61- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدي العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد2، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011.
- 62- مسعودة بلخضر، مريم بوخيضر، واقع تمكين العاملين بالمديرة العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2016.
- 63- يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو - سيولوجية المستخدمة في قياس وتشكل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد7، الوادي، الجزائر، 2014.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

- 64- Diab, salah M, **the impact of Empowerment on the organizational creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of health** ,international journal of Academic Research in Business and Social sciences, Vol 7, No 12, Jordan, 2017, p823.
- 65- Aburuman Nasseem M, **The impact of Administrative Empowerment on Creative Empowerment on creativity Improvement among the workers of Jordanian public Administration inestitut**, international of Business and Social sciences, Vol 7, No1, Jordan, 2016, p183.
- 66- Adnan celik , Rifat Iraz , **The effets of employee Empowerment, Applications on organizational creativity and Innovativeness In Entepriases: The caseof oiz**, European scientific Journal, Vol 10, No10, Faculty of Economics & Administrative science, turky, 2014, p101.
- 67- Celine Viala, **la créativité organisationnelle au travers de l intrapreneuriat : proposition d un nouveau modèle**, Daupline Reherche en Management CREPA, UMRCNRS7088, université paris Dauphine, paris, p3.
- 68- Saed akram Mohammad al-suhimat, **the impact of the Administrative Empowerment in organizational creativity: An Analytical study from the persrective of Employees in**

university of Mutah in Jordon, imperiel Journal of interdixiphinary Researcli, vol12,
Department of political science, Aligarh Muslim University, 2016, p75.

الملاحق

الملحق رقم(01): الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

أختي الفاضلة ، أخي الفاضل:

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة بحث بدراسة: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في "الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -جيجل" نرجو منكم الإجابة على العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية .
لدا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة وللإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عون كبير لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل 35 سنة

من 35 إلى أقل 45 سنة

45 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

مهني متوسط

دراسات عليا جامعي ثانوي

4- التصنيف الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: قياس التمكين الإداري

التمكين الإداري: هو إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة الوظيفة.

الرجاء قراءة العبارات التالية تم ضع (*) في الخانة المناسب

المحور الثالث: قياس الإبداع التنظيمي

الأبعاد	الرقم	الفقرات	بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
تفويض السلطة	01	تفوضني الشركة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي					
	02	تثق الشركة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
	03	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
	04	تتاح للعاملين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لأداء أعمالهم دون تدخل الرئيس المباشر					
فرق العمل	05	تدعم الشركة تشكيل فرق العمل					
	06	ركز الشركة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
	07	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة					
	08	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل					
الاتصال	09	تتميز التعليمات و الإجراءات في الشركة بالوضوح					
	11	توفر الشركة نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية					
	12	تعمل الشركة على تحسين وسائل الاتصال داخل الشركة					
	13	تتوفر بالشركة قواعد للمعلومات متاحة للعاملين					
	14	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات					
التحفيز	15	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل					
	16	نظام منح الحوافز المعمول به في الشركة يتسم بالموضوعية والعدالة					
	17	تقوم الشركة بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية اتجاه العمل					
التدريب	18	توفر الشركة التدريب المناسب لتطوير المهارات الشخصية					
	19	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل					
	20	نخصص الشركة جزءا من ميزانيتها لتنفيذ برامج تدريب العاملين					
	21	تقيم الشركة نتائج البرامج التدريبية التي تشارك فيها العاملين					

الإبداع التنظيمي: القدرة على الابتكار بأساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجارب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية .

الرجاء قراءة العبارات التالية تم ضع (*) في الخانة المناسب

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
22	استطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة					
23	يشجع الرؤساء العاملين على طرح الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية في الشركة					
24	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل					
25	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري و الاستفادة من أفكارهم					
26	أحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات من أفكارهم					
27	أفضل التجربة والخوض في المجالات جديدة غير مألوفا					
28	غالب ما اقترح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليه					
29	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
30	أمتلك الخبرات الكافية لتشخيص المشكلات وتحديد بدائل حلولها					

الملحق رقم (02): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	السلطة_تفويض
A1	Corrélation de Pearson	1	,385**	,384**	,291**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,004	,000
	N	97	97	97	97	97
A2	Corrélation de Pearson	,385**	1	,257*	,283**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,005	,000
	N	97	97	97	97	97
A3	Corrélation de Pearson	,384**	,257*	1	,234*	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011		,021	,000
	N	97	97	97	97	97
A4	Corrélation de Pearson	,291**	,283**	,234*	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,004	,005	,021		,000
	N	97	97	97	97	97
السلطة_تفويض	Corrélation de Pearson	,751**	,681**	,683**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélation

		A5	A6	A7	A8	العمل_فرق
A5	Corrélation de Pearson	1	,441**	,261**	,451**	,728**
	Sig. (bilatérale)		,000	,010	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A6	Corrélation de Pearson	,441**	1	,335**	,315**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,002	,000
	N	97	97	97	97	97
A7	Corrélation de Pearson	,261**	,335**	1	,483**	,720**
	Sig. (bilatérale)	,010	,001		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A8	Corrélation de Pearson	,451**	,315**	,483**	1	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
العمل_فرق	Corrélation de Pearson	,728**	,728**	,720**	,751**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilat.).

Corrélations

		A9	A10	A11	A12	الاتصال
A9	Corrélation de Pearson	1	,479**	,589**	,466**	,771**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A10	Corrélation de Pearson	,479**	1	,720**	,663**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A11	Corrélation de Pearson	,589**	,720**	1	,682**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A12	Corrélation de Pearson	,466**	,663**	,682**	1	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
الاتصال	Corrélation de Pearson	,771**	,849**	,892**	,834**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A13	A14	A15	A16	التحفيز
A13	Corrélation de Pearson	1	,429**	,509**	,408**	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A14	Corrélation de Pearson	,429**	1	,625**	,461**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A15	Corrélation de Pearson	,509**	,625**	1	,542**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
A16	Corrélation de Pearson	,408**	,461**	,542**	1	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
التحفيز	Corrélation de Pearson	,763**	,807**	,834**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	A17	A18	A19	A20	التدريب
Corrélation de Pearson	1	,724**	,560**	,659**	,878**
A17 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,724**	1	,490**	,558**	,824**
A18 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,560**	,490**	1	,636**	,804**
A19 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,659**	,558**	,636**	1	,848**
A20 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,878**	,824**	,804**	,848**	1
التدريب Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	السلطة_تفويض	العمل_فرق	الاتصال	التحفيز	التدريب	الإداري_التمكين
Corrélation de Pearson	1	,473**	,515**	,488**	,462**	,728**
السلطة_تفويض Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,473**	1	,504**	,484**	,338**	,695**
العمل_فرق Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,515**	,504**	1	,707**	,569**	,857**
الاتصال Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,488**	,484**	,707**	1	,548**	,841**
التحفيز Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,462**	,338**	,569**	,548**	1	,769**
التدريب Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
N	97	97	97	97	97	97
Corrélation de Pearson	,728**	,695**	,857**	,841**	,769**	1
الإداري_التمكين Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	التنظيمي_الإبداع
B1	Corrélation de Pearson	1	,378*	-,081	,184	-,003	,105	,066	-,042	,087	,156	,356**
	Sig. (bilatérale)		,000	,433	,071	,975	,304	,524	,681	,395	,126	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B2	Corrélation de Pearson	,378**	1	,132	,132	,252*	,350**	,115	,028	,099	,254*	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000		,199	,196	,013	,000	,260	,789	,333	,012	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B3	Corrélation de Pearson	-,081	,132	1	,050	,319**	,028	-,156	-,007	-,065	,050	,297**
	Sig. (bilatérale)	,433	,199		,625	,001	,786	,126	,945	,528	,625	,003
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B4	Corrélation de Pearson	,184	,132	,050	1	,362**	,341**	,396**	-,166	,065	,089	,461**
	Sig. (bilatérale)	,071	,196	,625		,000	,001	,000	,104	,526	,388	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B5	Corrélation de Pearson	-,003	,252*	,319**	,362**	1	,290**	,210*	,146	,045	,281**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,975	,013	,001	,000		,004	,039	,155	,660	,005	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B6	Corrélation de Pearson	,105	,350**	,028	,341**	,290**	1	,235*	,001	,192	-,070	,464**
	Sig. (bilatérale)	,304	,000	,786	,001	,004		,021	,989	,060	,499	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B7	Corrélation de Pearson	,066	,115	-,156	,396**	,210*	,235*	1	,135	,286**	,178	,482**
	Sig. (bilatérale)	,524	,260	,126	,000	,039	,021		,187	,005	,081	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B8	Corrélation de Pearson	-,042	,028	-,007	-,166	,146	,001	,135	1	,591**	,351**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,681	,789	,945	,104	,155	,989	,187		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B9	Corrélation de Pearson	,087	,099	-,065	,065	,045	,192	,286**	,591**	1	,332**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,395	,333	,528	,526	,660	,060	,005	,000		,001	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
B10	Corrélation de Pearson	,156	,254*	,050	,089	,281**	-,070	,178	,351**	,332**	1	,558**
	Sig. (bilatérale)	,126	,012	,625	,388	,005	,499	,081	,000	,001		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
التنظيمي_الإبداع	Corrélation de Pearson	,356**	,530**	,297**	,461**	,587**	,464**	,482**	,480**	,601**	,558**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (03): ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ للمحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	20

ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,622	10

الملحق رقم (04): عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	88	90,7	90,7	90,7
Valide انثى	9	9,3	9,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 25 من اقل	4	4,1	4,1	4,1
سنة 35 من اقل الى 25 من	26	26,8	26,8	30,9
Valide سنة 45 من اقل الى 35 من	35	36,1	36,1	67,0
فوق فما 45 من	32	33,0	33,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	5	5,2	5,2	5,2
ثانوي	38	39,2	39,2	44,3
مهني	7	7,2	7,2	51,5
جامعي	45	46,4	46,4	97,9
عليا دراسات	2	2,1	2,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الوظيفي التصنيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تتقيد عون	22	22,7	22,7	22,7
تحكم عون	54	55,7	55,7	78,4
اطار	21	21,6	21,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

العمل سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	32	33,0	33,0	33,0
سنوات 10 إلى 5 من	28	28,9	28,9	61,9
سنة 15 إلى 11 من	5	5,2	5,2	67,0
سنة 15 من أكثر	32	33,0	33,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين الإداري

بعد تفويض السلطة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	97	1	5	3,13	1,027
A2	97	1	5	3,65	,936
A3	97	1	5	2,98	1,010
A4	97	1	5	2,80	,996
تفويض السلطة	97	1,00	4,50	3,1418	,68741
N valide (listwise)	97				

بعد فرق العمل:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A5	97	1	5	3,35	,969
A6	97	1	5	3,12	1,043
A7	97	1	5	2,99	1,046
A8	97	1	5	3,71	,901
فرق العمل	97	1,50	4,75	3,2938	,72350
N valide (listwise)	97				

بعد الاتصال:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A9	97	1	5	2,80	1,151
A10	97	1	5	2,76	1,028
A11	97	1	5	2,84	1,058
A12	97	1	5	2,87	1,037
الاتصال	97	1,00	4,75	2,8153	,89310
N valide (listwise)	97				

بعد التحفيز:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A13	97	1	5	2,44	1,258
A14	97	1	5	2,42	1,232
A15	97	1	5	2,19	,993
A16	97	1	5	2,70	1,032
التحفيز	97	1,00	4,75	2,4381	,88831
N valide (listwise)	97				

بعد التدريب:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A16	97	1	5	2,70	1,032
A17	97	1	5	2,99	1,123
A18	97	1	5	3,25	1,080
A19	97	1	5	3,27	1,132
A20	97	1	5	3,00	1,070
التدريب	97	1,00	5,00	3,1263	,92359
N valide (listwise)	97				

المحور التمكين الإداري:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
السلطة تفويض	97	1,00	4,50	3,1418	,68741
فرق_العمل	97	1,50	4,75	3,2938	,72350
الاتصال	97	1,00	4,75	2,8153	,89310
التحفيز	97	1,00	4,75	2,4381	,88831
التدريب	97	1,00	5,00	3,1263	,92359
التمكين_الإداري	97	1,30	4,65	2,9631	,64494
N valide (listwise)	97				

الملحق رقم (06): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B1	97	1	5	3,75	,804
B2	97	1	5	3,80	,731
B3	97	1	5	2,91	1,001
B4	97	1	5	3,73	,743
B5	97	1	5	3,82	,829
B6	97	1	5	3,98	,677
B7	97	1	5	3,74	,754
B8	97	1	5	3,04	,923
B9	97	1	5	3,35	1,100
B10	97	2	5	3,66	,815
الإبداع_التنظيمي	97	2,60	4,60	3,5794	,40361
N valide (listwise)	97				

الملحق رقم (07): نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,234 ^a	,055	,003	,40307

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, السلطة_تفويض, العمل_فرق, التدريب, الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,854	5	,171	1,051	,393 ^b
1 Résidu	14,785	91	,162		
Total	15,639	96			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال, التحفيز, السلطة_تفويض, العمل_فرق, التدريب

الملحق رقم (08): نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	3,202	,229		13,992	,000
1 تفويض_السلطة	,064	,075	,110	,855	,395
1 فرق_العمل	-,015	,070	-,026	-,211	,834
الاتصال	,010	,071	,022	,142	,888
التحفيز	-,029	,069	-,064	-,416	,678
التدريب	,085	,057	,194	1,486	,141

a. Variable dépendante : التنظيمي_الإبداع

المخلص:

هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بجيجل، وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة 100 عامل باستخدام الإنحدار المتعدد، وقد تمت الإستعانة بالإستبيان كأداة لجمع البيانات واعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)، وقد توصلت هذه الدراسة لعدم وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال، التحفيز، التدريب، الإبداع التنظيمي،

Résume :

L'étude visait à identifier les dimensions de l'autonomisation administrative sur la créativité organisationnelle, chez les ouvriers de la Société Algérienne de Production d'Électricité à Jijel. Les hypothèses de l'étude ont été testées sur l'échantillon (100 ouvriers) en utilisant la régression multiple, ainsi, le questionnaire nous a aidés à la collecte de données, en s'appuyant sur le programme des « Paquets Statistiques pour les Sciences Sociales » (SPSS). Le résultat de cette étude indique qu'il n'y a pas d'effet statistiquement significatif des dimensions de l'autonomisation administrative sur la créativité organisationnelle dans la Société Algérienne de Production d'Électricité. Ainsi des suggestions pratiques et des perspectives pour l'étude ont été également faites.

Mots clés : L'autonomisation administrative, Délégation de pouvoir, équipe de travail, communication, motivation, formation, créativité organisationnelle