

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان

أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري
دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- بن زايد فهيمة
- زرماني مريم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: زايدي أبو سفيان
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذ: كرامش بلال
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: غياط فوزية

السنة الجامعية: 2019 / 2020 م

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان

أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري
دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- بن زايد فهيمة
- زرماني مريم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: زابدي أبو سفيان
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذ: كرامش بلال
مشرفا ومقرا	جامعة جيجل	الأستاذة: غياط فوزية

السنة الجامعية: 2019 / 2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نحمد الله العزيز الكريم صاحب الخير العظيم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

المتواضع، فإليك ربي حمدنا وشكرنا،

كما نتقدم بالشكر الكبير والاعتراف والامتنان إلى الأستاذة المشرفة

غياط فوزية.

كما نتقدم بوافر الشكر والتقدير لكل عمال مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل

ونخص بالذكر السيد 'كساسة خير الدين' على مساعدته لنا، وتزويدنا

بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من لنا يد

العون من قريب أو من بعيد لإخراج البحث إلى حيز الوجود.

إهداء

بعد طول الصبر والعناء وفقنا الله إلى العطاء ولم يبق لنا الحق سوى

في الإهداء إلى أخلص وأعز الناس ...

إلى من لا تكفيها كلمات الشكر ولا قصائد الشعائر ...

"أمي" سندي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار....

"أبي" تاج رأسي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى أخواني "ياسين" و "سمير" حفظهم الله.

وأخواتي رفيقات دربي "نوال"، "سهيلة" و "فايزة" حفظهن الله.

إلى ابن أخي "عبد الله" الذي رافقني طول مدة إنجازي لهذا العمل.

إلى زميلتي في هذا العمل "مريم".

إلى مدير عملي السيد "شنيقل مسعود".

إلى جميع أصدقائي ومن دعمني من قريب ومن بعيد

إلى من عشت معهم وتقاسمت معهم متاعب الحياة الجامعية "أصدقائي" وجميع

زملاء دفعة تسيير الموارد البشرية.

فهيمة

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من كانت الملاذ و المأوى

سر السعادة والنجوى "أمي" الغالية أطال الله عمرها

إلى صاحب القلب الكبير ورفيق دربي "زوجي" العزيز حفظه الله

إلى أبنائي الثلاث: "هبة"، "نزار" و "عبير"

إلى أختي الوحيدة و هدية الله لي "وردة"

إلى كل من ساعدني و ساندني لإتمام هذه المذكرة

مريم



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس
I	شكر وعران
II	إهداء
V	فهرس الموضوعات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: طبيعة تمكين الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى
16	المطلب الثاني: أهداف تمكين الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: مبادئ تمكين الموارد البشرية
20	المطلب الرابع: أنواع تمكين الموارد البشرية
21	المطلب الخامس: نظريات تمكين الموارد البشرية
24	المبحث الثاني: منهجية اتمكين الموارد البشرية
24	المطلب الأول: أسباب اللجوء إلى تمكين الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: خطوات تمكين الموارد البشرية
28	المطلب الثالث: أساليب تمكين الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: مستويات تمكين الموارد البشرية
33	المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية
33	المطلب الأول: بعد التدريب
35	المطلب الثاني: فرق العمل
38	المطلب الثالث: تفويض السلطة
39	المطلب الرابع: بعد الاتصال
42	المبحث الرابع: نتائج تمكين الموارد البشرية و عوامل فشله ونجاحه
42	المطلب الأول: نتائج تمكين الموارد البشرية.

46	المطب الثاني: عوامل فشل تمكين الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: عوامل نجاح تمكين الموارد البشرية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: مدخل للإبداع.
51	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم
54	المطلب الثاني: أنواع الإبداع.
55	المطلب الثالث: مستويات الإبداع.
57	المطلب الرابع: أهداف الإبداع
58	المطلب الخامس: نظريات الإبداع
60	المبحث الثاني: طبيعة الإبداع الإداري
60	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
61	المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري
62	المطلب الثالث: مبادئ الإبداع الإداري
63	المطلب الرابع: أنواع الإبداع الإداري
65	المبحث الثالث: أساسيات في الإبداع الإداري
65	المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري
66	المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع الإداري
67	المطلب الرابع: مراحل عملية الإبداع الإداري
69	المبحث الرابع: معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها
69	المطلب الأول: معوقات الإبداع الإداري
70	المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع الإداري
71	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
73	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل.-	
75	تمهيد


76	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن -جبل-
76	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء جن جن -جبل-
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن -جبل-
81	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة ميناء جن جن -جبل-
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
82	المطلب الثاني: أداة الدراسة
88	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
90	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
90	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
93	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين الموارد البشرية
98	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري
99	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
104	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
110	قائمة المصادر والمرجع
119	الملاحق



فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التمكين في آيات القرآن الكريم	12
02	خصائص الفريق الفعال.	38
03	معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين	52
04	عوامل تحفيز الإبداع الإداري	72
05	خصائص أرصفة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-	77
06	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان	82
07	سلم ليكرت الخماسي	83
08	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	84
09	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: التدريب	84
10	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: فرق العمل	85
11	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: تفويض السلطة	85
12	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: الاتصال	86
13	الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين الموارد البشرية: التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال.	86
14	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الإبداع الإداري	87
15	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	88
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	90
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	90
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	91
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	92
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	92
21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب	93
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل	94
23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة	96
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال	97
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور الإبداع الإداري.	98
26	نتائج التباين للانحدار للمتغير المستقل "تمكين الموارد البشرية" والتابع الإبداع الإداري	100

101	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات	27
101	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال على الإبداع الإداري	28



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم
ج	نموذج الدراسة	01
29	الهيكل التنظيمي المعاصر لأسلوب تمكين الموارد البشرية	02
31	تسلسل تمكين الموارد البشرية	03
32	مستويات تمكين الموارد البشرية	04
44	تحسين جودة القرارات من خلال عملية تمكين الموارد البشرية	05
54	أنواع الإبداع.	06
64	أنواع الإبداع الإداري	07
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-	08
82	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.	09
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	12
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	13
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	14



مقدمة

تعمل منظمات القرن 21 في بيئة مليئة بالتعقيد والتسارع، وبات من الضروري لضمان بقاء ونمو المنظمة أن تتفاعل مع هذه التغيرات البيئية وتستجيب لها بأعلى قدر ممكن من المرونة.

وتمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعاليتها وكفاءتها وقدرتها على الأداء الجيد يعكس صورة المنظمة ويترجم سياستها إلى أفعال وإنجازات، الأمر الذي يحتم عليها العمل عليها توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على أدائهم.

فمنظمات المستقبل تركز على الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات العالية و التي تبتكر الأفكار الجديدة غير المألوفة لمواجهة كافة التحديات البيئية المحيطة. و عليه فان المورد البشري هو حجر الأساس لكل فكرة مبدعة أو تطور حاصل في المنظمة، مما يستدعي منها الاهتمام بتنميته و تطوير مهاراته و زيادة معارفه من خلال تمكينه من ممارسة مهامه و مسايرة الأساليب المعاصرة في الإدارة لأجل تحقيق الإبداع الإداري و بالتالي تميز المنظمة

- إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الفرعي الأول: ما أثر بعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- التساؤل الفرعي الثاني: ما أثر بعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- التساؤل الفرعي الثالث: ما أثر بعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ؟
- التساؤل الفرعي الرابع: ما أثر بعد الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

- يؤثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نذكر منها ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر بعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة الإلمام بالإطار المفاهيمي لموضوع تمكين الموارد البشرية وكذا الإبداع الإداري.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل في تمكين الموارد البشرية وكل أبعاده والمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري.

- التعرف على واقع تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة جن جن -جيجل-.
- تقديم اقتراحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في إدارة مؤسسة جن جن على تحسين مستوى تمكين الموارد البشرية وتدعيم الإبداع الإداري.

- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من:

- الحاجة إلى التجسيد الفعلي لمفهومي تمكين الموارد البشرية والإبداع الإداري.

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة لأنها تعالج موضوعا غاية في الحساسية داخل المنظمات بدءا من من تمكن الموارد البشرية وصولا إلى الإبداع الإداري معتمدا في ذلك أهم ركيزة فيها وهي المورد البشري.

- أسباب اختيار الدراسة:

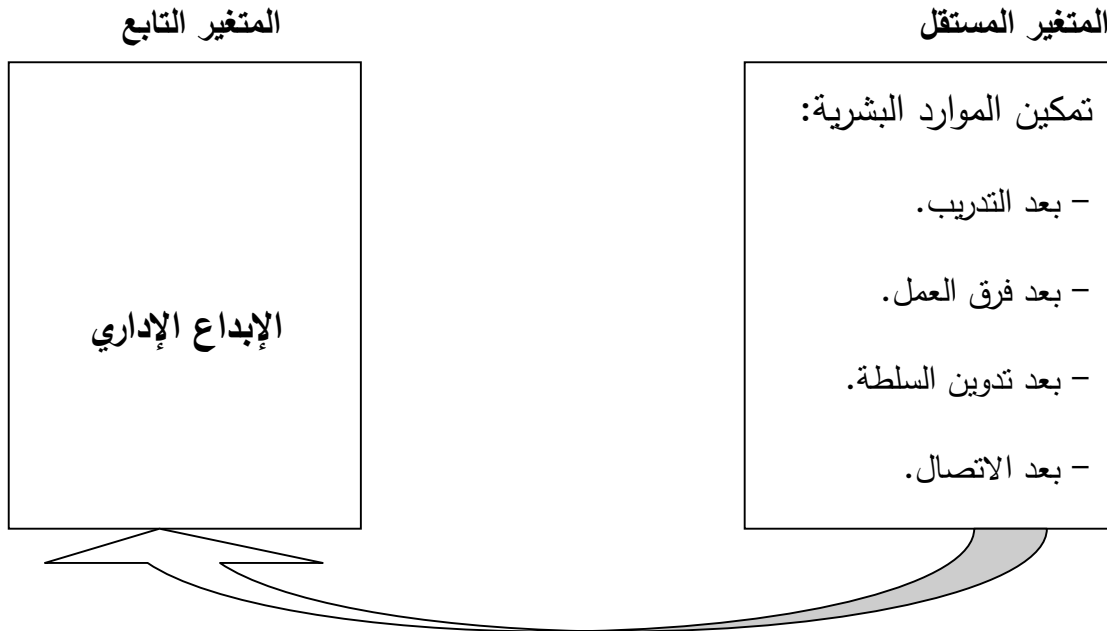
إن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع الأسباب التالية:

- موضوع في إطار تخصص الموارد البشرية.
- الرغبة الذاتية لدراسة الموضوع.
- إثراء المكتبة بالدراسات المتعلقة بالموضوع.

- منهج الدراسة:

في هذه الدراسة 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 المنظمة محل الدراسة

- نموذج الدراسة: الشكل التالي يشرح نموذج دراستنا
الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على متطلبات الدراسة

- حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراستنا للموضوع في:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تمكين الموارد البشرية ومعرفة أثر أبعاده على تحقيق الإبداع الإداري.

- الدراسات السابقة:

نرتبها حسب الحدود الزمنية كما يلي:

1/ دراسة (Henry ongori, 2009) هنري أنقري : وهذا مقال تحت عنوان: " **Managing Bhind**

the scénars : Aview point on empowerment " ، تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل حيث إنّ تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة وتخفيض معدل دوران العمل فيها وخلص الباحث إلى النتائج التالية:

- تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة.
- تمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات لتحفيز العمال والاحتفاظ بها.¹

2/ دراسة " **Morad rezaei dizah and al, 2011** " مراد روزايي ديزاح وآخرون " **Employée empowerment and organizational effectiveness in the exective organization** "، وهي مقال لدراسة تحليلية لعدة مؤسسات لمعرفة واقع التمكين والفعالية التنظيمية، وشملت هذه الدراسة 88 مؤسسة في منطقة guilan في إيران وأخذت عينة قدرها 100 فرد وهذا من أجل تبيان العلاقة بين التمكين والفعالية التنظيمية ومعالجة الإستبيان ببرنامج spss وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين التأثير والفعالية التنظيمية في المؤسسات التنفيذية في guilan .
- وجود علاقة بين أبعاد التمكين في النموذج والفعالية التنظيمية.²

¹Hengry ongori , **Managing behind the scenes : Aview point on employee empowerment**, African journal of business management v 01-3 (1), 2009, pp : 09-15.

²Morad rezaei dizah and al, **Empoloyee empovment and organizational effectiveness in the exective organization**, journal of basic and applied scientific reserch 1 (19), 2011, pp : 973-980.

3/ دراسة فاطمة تدرانت: بعنوان "أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري"، سنة 2015، وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الإبداع الإداري في مؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باستطلاع آراء 47 عامل باستخدام الإستبانة لجميع البيانات اعتمادا على البرنامج SPSS وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين لتحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.³

4/ Sad Akram mohamed al sahimat، دراسة سعد أكرم محمد السهيمات بعنوان **the impact of the administrative empowerment in organizational creativity**

- وهي دراسة تحليلية لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة أردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم استبيان هناك وتم اختيار عينة عشوائية من 1000 موظف وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ المتغيرات الفرعية المتعلقة بتدريب الموظفين والتعامل الفعال كلها لها تأثير ذو دلالة إحصائية من المتغير الفرعي حيث لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية من المتغير الفرعي تفويض السلطة على الإبداع الإداري.⁴

5/ دراسة إيمان شفيري ورحمة بوالشعير وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر بجامعة جيجل بعنوان "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري للإطارات بالشركة محل الدراسة وبعد إستبيان وزع على 40 موظف بالشركة ومعالجة البيانات، اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى النتائج التالية: هناك علاقة بيت عدد المستفيدين بالدورات التدريبية وبعض مؤشرات الأداء بالمنظمة.

- تعتمد المنظمة على المديرين ذوي كفاءات لتدريب كل من الإطارات وأعاون التحكم والتنفيذ.

- تعتمد المنظمة على أنواع متعددة للتدريب.

- التدريب الجيد يزيد من كفاءة الموظفين ومن زيادة حسن الإبداع لديهم.⁵

³ فاطمة تدرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2014/2015.

⁴Saed akram mohamed al sahimat, **the impact of the administrative empowerment in organizational creativity** , an analytical study from the perspective of employees in university of muth in jordan 2016.

⁵إيمان شفيري، رحمة بوالشعير، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة ماستر، تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015/2016.

6/ دراسة عجرود سعاد، قيطوني خديجة

بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي" وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر هدفت إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وبعد إستبيان وزع على 60 عامل ومعالجة البيانات، اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا الباحثان إلى النتائج التالية:

- نجاح فكرة التمكين الإداري في أي منظمة مرتبط بتوفير بيئة عمل ملائمة وتوفر العامل على الكفاءات والقابلية لتحمل المسؤولية.

- يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير.

- لا توجد علاقة بين التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- لا تؤثر كل أبعاد التمكين على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.⁶

أغلب الدراسات التي تم الإعتماد عليها توصلت إلى أن التمكين يؤثر على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة على غرار دراسة عجرود سعاد و قيطوني خديجة حيث اسفرت نتائجها على عدم وجود أي علاقة و أثر للتمكين الإداري ولا لأبعاده على الإبداع التنظيمي و هذا راجع ربما لاختلاف المجتمع و المؤسسة محل الدراسة مقارنة مع الدراسات الأخرى، لذلك سنقوم بالاعتماد على دراسة فاطمة تادرننت لاننا نرى بأنها الاقرب و لأكثر تطابقا مع دراستنا كما أنها اسفرت بوجود أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين لتحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للتمكين، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول طبيعة التمكين الموارد البشرية من مفهوم وأهداف تمكين الموارد البشرية ومبادئه، أنواعه والنظريات التي تطرقت إليه أما المبحث الثاني فقد عرض فيه منهجية تمكين الموارد البشرية من أسباب اللجوء إلى تمكين الموارد البشرية، خطواته وأساليبه ومستوياته، بينما عرض في المبحث الثالث أبعاد التمكين الموارد البشرية الأربعة بعد التدريب، بعد فرق العمل وبعد تفويض السلطة وأخيرا بعد الاتصال، وتناول المبحث الرابع آثار تطبيق تمكين الموارد البشرية وعوامل فشله ونجاحه، بينما الفصل الثاني للجانب النظري للإبداع الإداري، حيث اندرج تحته أربع مباحث، في المبحث الأول تحت عنوان مدخل للإبداع فيه تم تقديم مفهوم الإبداع، أنواعه، مستوياته، أهدافه والنظريات التي تطرقت إليه، أما

⁶عجرود سعاد وقيطوني خديجة، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، تخصيص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2019.

المبحث الثاني بعنوان طبيعة الإبداع الإداري قسم إلى أربع مطالب: مفهوم الإبداع الإداري، خصائصه، مبادئه وأنواعه، والمبحث الثالث بعنوان أساسيات الإبداع الإداري قدمنا فيه عناصر الإبداع الإداري استراتيجياته ومراحله، أما المبحث الرابع ذكرنا فيه معوقات الإبداع الإداري، أساليب تنميته والعوامل المؤثرة فيه، أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي حيث تمت فيه الدراسة الميدانية لأثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري في المنظمة محل الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فاستعرض المبحث الأول تقديم عام للمنظمة محل الدراسة من تعريف بالمنظمة محل الدراسة ودراسة لهيكلها التنظيمي وأهدافها ، أما المبحث الثاني فتم فيه الإطار المنهجي للدراسة من مجتمع وعينات الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة فيها وأساليب المعالجة الإحصائية، وفي المبحث الثالث فقد خلصنا فيه إلى نتائج الدراسة من عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الشخصية والوظيفية، وكذا عرض وتحليل إجاباتهم حول موضوع تمكين الموارد البشرية وموضوع الإبداع الإداري واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة تمكين الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية التمكين الموارد البشرية

المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية

المبحث الرابع: نتائج تمكين الموارد البشرية و عوامل فشله ونجاحه

خلاصة الفصل

تمهيد:

لم يعد التمكين أمراً جديداً أو مفهوماً مثيراً للخلاف بين الكتاب والباحثين، بل أصبح واحداً من أهم الوسائل اللازمة لاشتراك الموارد البشرية في أي برنامج تطويري وتشجيع مبادراتهم وتحقيق أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية لتطوير الأداء، ولذا سنتناول في هذا الفصل تمكين الموارد البشرية من حيث الأهمية والمبادئ، خطواته، أبعاده ونتائج تطبيقه وعوامل فشله ونجاحه.

المبحث الأول: طبيعة تمكين الموارد البشرية

في هذا الجزء سنتطرق إلى تعريف تمكين الموارد البشرية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى، أهدافه مبادئه، أنواعه، والنظريات التي تطرقت إليه

المطلب الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى

أولاً: تعريف الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد حيث انتشر الإصلاح أثناء السبعينيات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن المورد البشري يجب أن يعتبر عامل من عوامل الإنتاج كراس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية، إلا أن هذا المصطلح كأى مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا وأجمع المفكرين على أنه المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات ومجموع القيم والانقادات الموجودة بالمنظمة وبهذا لا يقصد بالموارد البشرية كأفراد فقط ولكن قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات والمواهب وكيفية إدارتها أيضا.¹

ثانياً: تعريف تمكين الموارد البشرية:

التمكين Empowerment مشتق من كلمة power وتعني القوة والسلطة وقد تختلف عن التفويض مع أنه جزء من التمكين، وهو عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الشخص القوة والقدرة على ممارسة دور أكبر في العمل واتخاذ القرارات، فالتمكين لا يتوقف عن منح الصلاحيات أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقبل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية وإنجاز المهام.²

التمكين حسب مشاينستر (Mechanister) افتراضات ضمنية عبر عنها في شكل ممارسات إدارية تتضمنها برامج التمكين فالتمكين على وفق هذا المدخل هو شيء يمكن للمنظمة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة.³

¹ حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية، 1993، ص 22.

² صفاء عبد الحسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 32، بغداد، 2012، ص 82.

³ جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 63.

وعرف التمكين أيضا على أنه وصف لفلسفة إدارة المنظمة والتي تسمح من خلالها للعاملين بالسلطة والمسؤولية عن عملية منح واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم.¹

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد ومكافئته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.²

وهناك من الباحثين من اتجهوا نحو تعريف التمكين على أنه حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني خصائصها من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس بمعنى أن التمكين هنا يتمحور حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والافتقار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة وذلك ما جاء في التعاريف التالية:

يعرفه " كونجر كانونج" (Conger Kanungo): على أنه عملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل.³

ويرى توماس وفلنشاوس (Thomas and velthouse) أنه عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد، ويتضمن أربعة مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل وأهمية الكفاءة الذاتية، القدرة على الاختيار التأثير.⁴

وتؤكد سبريتزر (Spreitzer) بناء على ما جاء به توماس وفلنشاوس على أن التمكين أسلوب تحفيزي يتكون من أربع مدركات: المعنى، القدرة، تحقيق الذات والتأثير وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاه إيجابيا نحو العمل، وهي تشكل مفهوم التمكين، وإن ضعفت إحداها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لتمكين الموارد البشرية بأنه العملية التي بموجبها الاهتمام بالموارد البشرية ومنحهم القوة والحرية من خلال تزويدهم بالمعلومات، زيادة مهارتهم، تنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالجانب التعليمي والإداري وحثهم على اكتشاف روح الإبداع بداخلهم والمشاركة بها.

إن كلمة التمكين لها معان اصطلاحية عديدة ومتقاربة فرغم حداثة هذا المصطلح في مجال عمل المؤسسات الإدارية إلا أن القرآن الكريم قد نص عليه منذ أكثر من 1400 سنة، حيث ورد لفظ "مكّن" وما تفرع

¹ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية "qwl"، في منظمات الأعمال العصرية، آلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، بدون طبعة، 2008، ص 57.

² يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر Empowerment، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، بدون طبعة، بدون دار النشر، عمان، 2006، ص 06.

³ Jay. A Conger and Rabindra N. Kanungo, **The empowerment process**, intergrating theory and practice Academy of mangement revieo, 3(13), 1988, p= 473.

⁴ Li yuch lee and emmelia tan, **the influences of antecedents on employee creativity and employee performance**, a meta- analytic revio, interdisciplinary journal of contempovry reseach in businrss, 4 (2), june 2012, p : 986.

⁵ Gretchen Mspreitzer, **psychological Empowerment in the work place**, dimension, Measurement, and validtion, Academy of management journal, 38 (5), 1995, p : 1443.

منه من ألفاظ في القرآن الكريم في ستة عشر آية موزعة على اثني عشر سورة، وذلك كما يلي: (مكّناهم، مكّناكم، مكّنا، أمكن منهم، مكين، مكّني، يمكّن، نمكّن، نمكن) وندرج الجدول التالي يبين مواقع التمكين في القرآن الكريم.

جدول رقم (1): التمكين في آيات القرآن الكريم

لفظ مكّن	رقم الآية	اسم السورة	رقم السورة
مكّناهم	6	الأنعام	6
مكّناكم	10	الأعراف	7
أمكن منهم	71	الأنفال	8
مكنا	21	يوسف	12
مكين	54		
مكنا	56		
مكّنا	84	الكهف	18
مكّني	95		
مكناهم	41	الحج	22
مكين	13	المؤمنين	23
يمكّن	55	النور	24
نمكّن	6	القصص	28
نمكن	57		
مكّناهم، مكّناكم	26	الأحقاف	46
مكين	21	المرسلات	77
مكين	20	التكوير	81

المصدر: خالد بن سلمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 42.

وفيما يلي تفسير بعض الآيات التي تشتمل على ألفاظ التمكين قوله تعالى: **الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي**

الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ

الأُمور¹، طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن الكريم يختلف من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لعباده الصالحين، فحسب "ابن كثير" هذه الآية أنزلت في الصحابة²، وكذلك يمنح الله سبحانه وتعالى التمكين لأنبيائه من أجل حماية الدعوة وتبليغ رسالته للناس وتكريما لرسله وأنبيائه ومثال ذلك الآية التالية: **وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ³**
نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ^ط وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ³.

ففي سورة يوسف يبين لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته، من بين هذه المقومات حسب هذه الآية هي امتلاك يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، وكذلك الجوائز العظيمة في الدنيا والآخرة⁴، كما أن الله سبحانه وتعالى جعل هذا مقدمة وتهيئة لتمكين يوسف في الأرض، حيث أيدته على خزائن الأرض يتصرف فيها كيف يشاء بما هداه الله سبحانه وتعالى حيث أدار فيها كل أزمة مرت بالبلاد والعباد بحكمة وهو في الواقع نوع من التمكين الذي يصفه علماء الإدارة بأنه الموازنة والملاءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال.

وكذلك قوله تعالى: **قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا⁵**، أي أن العلم والقوة التي أمد الله بهما ذو القرنين خير من الذي عرضه عليه القوم بدون أن يطلبه منهم، وإنما طلب منهم أن يعينوه بعملهم.

ومن هنا يتضح لنا أن التمكين لا يكون بالإمكانات المادية وحدها بل يحتاج إلى الإمكانيات البشرية والفنية وهذا ما يدل على إيجابية العلاقة بين العناصر المشاركة بوسائل فاعلة في الإسلام.

ثالثا: تمكين الموارد البشرية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين ولكي نتضح هذه العلاقة لابد من عرض أهم الفروق الجوهرية ببعض هذه المفاهيم ومفهوم تمكين الموارد البشرية حيث أكد لي "ميشان" (Lee mushin) و"جون"

¹ القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.

² ابن كثير البصري الدمشقي، تفسير القرآن العظيم، الجزء 3، دار صادر، بيروت، 1999، ص 438.

³ القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 56.

⁴ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁵ القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 95.

(joon) على أهمية تميز التمكين كمفهوم مستقل عن المفاهيم الموجودة حاليا وأنه لا يمكن اعتبار التوسع بهذه المفاهيم لتدل على التمكين.¹

1- تمكين الموارد البشرية والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ووفقا لتعريف تمكين الموارد البشرية تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين الموارد البشرية -خاصة المشاركة في الصفوف الأولى- من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. وتعد إدارة المشاركة طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المنظمة، وتبدو مشاركة الموظف مفهوما واسعا معقدا ومتعدد الأبعاد وفي إدارة المشاركة يتقاسم الموظفون من جميع المستويات المعلومات، المعرفة والسلطة بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المنظمة، وفي الإدارة التشاركية يتقاسم المديرون مسؤوليات تحديد الأهداف، ومعالجة المعلومات وحل المشكلات مع الموظفين بحيث يشتمل ذلك منع القرارات.²

إن المشاركة ينبغي أن تكون مشاركة فعالة وليست لإضفاء مسحة الديمقراطية على سير العمل، يقول "ماسو هير" (Masso Hir) في حالات كثيرة يدعو الرئيس إلى المشاركة فقط بعد أن يكون قد توصل إلى حل وعندما سيكتشف المشاركون أن هذا الموقف ليس جيدا وأن مشاركتهم ليست حقيقية، فإن ذلك يولد لديهم خيبة أمل.³

2- تمكين الموارد البشرية والإثراء الوظيفي: إن أول من اقترح هذا الأسلوب في تسير العمل هو الباحث "فريدريك هورزبورغ" (fridirik herezberg) في سنة 1971 باعتباره أكثر إثارة للدواعي الإنسانية في العمل، وهذا الأسلوب نتج كرد فعل لنمط الإشراف التسلطي الذي لا يراعي الجوانب الإنسانية في العمل، ويقصد بها إعادة تصميم العمل الذي يمارسه فرد ما بحيث يصبح يتضمن أنشطة كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى، وتكون الأنشطة من مستويات تنظيمية مختلفة وذات علاقة ببعضها.⁴

كذلك يقصد بالإثراء الوظيفي مجموعة التغيرات الأساسية في مضمون الأعمال والوظائف ومستوى المسؤوليات المناطة بها، من أجل توفير عنصر الإثارة والتحدي والرغبة لدى من يقوم بممارسة مهام هذه الوظائف وإتاحة الفرصة له لتحقيق التنمية الذاتية وتمكينه من إدخال تحسينات مستمرة على عمله أو وظيفته

¹ Lee mushin and joon, is empowerment really a new concept?, international of human resource management, 12 (4), 2001, p 685.

² رامي أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 62-64.

³ مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار أربيد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 102.

⁴ سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013/2014، ص 29.

معنى هذا أن هذا الانسجام والاندماج فيها وتكون محببة لهم وهذا مسعى لرفع روح المعنوية ومقدرتهم على العمل في الوقت نفسه أي التركيز على الجانب المعنوي والمادي في أداء الأعمال من أجل خلق الدافعية للعمل بجد ونشاط وفعالية.¹

إن الإثراء الوظيفي يرتبط بعمق الوظيفة حيث يعطي شاغل الوظيفة المثارة إشباع متزايد نحو النمو التقدير والذاتية في الأداء وهو عكس توسيع الوظيفة ، ومنه نفهم بأن الإثراء الوظيفي هو عملية مهمة وأساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين موارد بشرية لأنه يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث التغيير اللازم فيه بطريقة تشعر الموظف بالفعالية الذاتية والقدرة على التأثير في إحداث التغيير.²

3- تمكين الموارد البشرية وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين وفي الواقع إنه مختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة إتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.³

4- تمكين الموارد البشرية والاندماج: الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات وعلى جميع المستويات في المنظمة لاجتماعات التفكير جماعيا، وليس فرديا، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع.⁴

5- تمكين الموارد البشرية والإبداع: يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والزيادة إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجها لوجه ويحاول حل مشاكلهم كما يقول بيترو ترومان في كتابهما البحث عن التميز يكمن بسر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم في الأداء بحرية وشفافية.⁵

رابعا: أهمية تمكين الموارد البشرية

حيث نتجلى أهمية التمكين في النقاط التالية:

- يؤدي إلى تهذيب كوادر المؤسسة الذين يشاركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 157-158.

² سيد محمد حاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ عدي عطا الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، 2013، ص 206.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008، ص 37.

⁵ مرجع سبق ذكره، ص 38.

- يعمل تمكين الموارد البشرية على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة والتعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- إضافة أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.
- كما أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضرورة بالمواكبة للمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسبها مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع.¹

خامسا: خصائص تمكين الموارد البشرية

- تمكين الموارد البشرية مجموعة من الخصائص يمكن استنباطها من مفهومه ومنها:²
- يحقق التمكين النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل وهذا من خلال إعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين الموارد البشرية على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين الموارد البشرية استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.³
- يجعل تمكين الموارد البشرية الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- التمكين متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن الأفراد لديهم شعور مختلف ضعيف أو قوي نحو التمكين وليس أنه موجود أو غير موجود لديهم.⁴

المطلب الثاني: أهداف تمكين الموارد البشرية

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين على النحو التالي:

أولا: جانب المنظمة

¹ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 124.

² <http://www.minshawi.com/other/altaher.Rtm> 05/08/2020 ، 10 :30 .

³ رياض أبا زيد، أثر المكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، عمان، مجلد (24)، العدد (02)، 2010، ص ص 493-519.

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، 18 أبريل 2005.

1. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار.
2. زيادة ولاء العاملين للمنظمة: العامل الذي تشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء الموارد البشرية للعمل وانخراطهم فيه.
3. مساعدة المنظمة في برامج التجديد والتطوير: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
4. إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.
5. إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد الموظفين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة¹

ثانيا: جانب المورد البشري

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل ايجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط التالية:

1. تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للمورد البشري كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفرق العمل التي ينتمي لها مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية وتذني التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
2. المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفعالية والمشاركة الايجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
3. تطوير مستوى الأداء: إن فكرة تحسين أداء الموارد البشرية هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها.
4. ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحيتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار زاد شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

¹ ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة. المنظمة العربية للتنمية، 2006، ص 93.

5. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام في المنظمة بمساهمته في تحقيق مصلحة المنظمة.¹
6. تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.²

المطلب الثالث: مبادئ تمكين الموارد البشرية

المبادئ التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بتمكين الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية هي:

أولاً: العلم والمعرفة والمهارة

- مع بداية القرن الواحد والعشرين زادت وبشكل ملحوظ الوظائف الأولى تتطلب المعرفة ومعالجة المعلومات ، وقد ظهرت ضرورة المعرفة والمهارة من خلال الأدوات التالية:³
- ✓ الآلية: في المصانع وحتى في الزراعة أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية؛
 - ✓ الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهرت تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية؛
 - ✓ ظهور ما يسمى بموظف المعرفة، ففي كثير من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل وهناك أيضا مدير لتلك الإدارة يسمى مدير المعرفة؛
 - ✓ تزايد نسبة المنظمات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، الفنادق، شركات السياحة، شركات التأمين والانترنت.

ثانياً: تدفق المعلومات

بعد استعراض العلم والمعرفة والمهارة كمبدأ ضروري وحيوي لتمكين الموارد البشرية، فإن العنصر الثاني لا يقل أهمية هو تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها وتعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل المستهلكين فبدون المعلومة والمستجدة

¹ ملحم يحي سليم ، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية. شعبة العلوم السياسية. تخصص تنظيم سياسي وإداري، ورقة، 2017/2018، ص 19.

³ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنعه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ فتدفق المعلومات الفعال في المنظمات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع.

ثالثا: الثقة

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال مهم جدا وكما يقول فرانسيس فوكو ياما Francisse Fouko yama « بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا " الثقة " يعد أخطر من العجز في ميزان المدفوعات، والثقة هي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاركتهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة القائمة على الريح المتبادل وسياسة أنا أريح أنت تريح.»

رابعا: الحوافز المادية والمعنوية

التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل الأعباء خاصة تحمل المسؤولية والمشاركة ولتفكير خلاق وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحه مجانية ففيه مشاركة في المنافع كما فيه مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر وهذا يؤدي إلى المنافسة بين التمكين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، الكفاءة، الإبداع والتقدير الخلاق.¹

خامسا: القوة والسيطرة

ينبغي للمسؤولية أن يكون لديها الثقة والقدرة على تغيير هيكل السلطة (القررة) في المؤسسة وتوفير الوسائل المناسبة لتعليم العاملين كيف يتقنون العمل على أحسن وجه وما الذي يجب فعله، وماهي القرارات الخاصة المطلوب اتخاذها على المستوى الفردي، والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقياس أوجه القوة والضعف في الوضع الحالي، لتحديد متطلبات التمكين، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن يكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المؤسسة في ذلك، لأنه إذا لم

¹ نادية سردوك، إيمان رمرام، أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليات الفطرب الجامعي تاسوست جامعة جيجل مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، 2016/2017، ص 33.

يكن هناك رغبة من العاملين، فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.

سادسا: تحمل المخاطرة

يحتاج جوهر التمكين إلى الابتكار والتعليم المستمر فيجب تدريب وتنمية الأفراد لدعم ثقافة وقيم المؤسسة وفهم إدراك الحاجة إلى التغيير، والعاملون يجب أن يكونوا أكثر ميلا لإتباع اتجاهات جديدة ولاكتساب القدرات والمهارات وبالتالي اتخاذ مبادرات جديدة، كما يجب تغيير التصميم التقليدي للوظائف الذي يبنى على التخصص، حيث نحتاج إلى التداخل الوظيفي من أجل زيادة المهارات، وحتى نوفر لهم مرونة التنفيذ والاستقلالية في اتخاذ القرارات، فبدون رغبة العمال والإدارة لتحمل المخاطرة فإن التفسير وتحقيق الأهداف في المنظمة يصبح مستحيلا.¹

المطلب الرابع: أنواع تمكين الموارد البشرية

هناك أنواع من وجهات النظر بهذا الشأن منها ما قدمته "سومنينين" (Soumininen) الذي قسمه إلى ثلاث أنواع:²

أولا: التمكين الظاهري :

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضحه وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ثانيا: التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي يعلم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ثالثا: التمكين المتعلق بالنتائج:

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

¹ نادية سردوك، إيمان رمرام، مرجع سبق ذكره ، ص ص 33-34.

² عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي، إدارة القرن الواحد والعشرون، القاهرة، 1997، ص36.

بينما "دوفال" (duvall) صنف تمكين الموارد البشرية إلى صنفين هما: ¹

أولاً: التمكين الفردي:

ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلاً عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.

ثانياً: التمكين المنظمي:

فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

المطلب الخامس: نظريات تمكين الموارد البشرية

من أهم النظريات التي تطرقت لتمكين الموارد البشرية مايلي:

أولاً: نظرية "هورثورن" (Hourthorn) وحركة العلاقات الإنسانية

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

ثانياً: نظرية الحاجات لـ "ماسلو" (Maslow)

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل.

ثالثاً: نظرية x و y لـ "كورجر كانونغ" (Corger kanung):

لقد قدمت هذه النظرية إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتب صاحبه وخاصة في كتابه الوجه الإنساني من المشروع (The Human sid of Enterprise)

من خلال نظرية x و y هناك افتراضات تقول أن المدير يقول حسب نظرية x أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، أما حسب نظرية y فيحمل افتراضات أخرى مغايرة تماماً إذ يرى في مرؤوسيته حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التمييز.²

¹ محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة، لجوازات السفر بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 16.

² خالد الهبيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 79-81.

ما يميز هذه النظرية أمر غاية في الأهمية، وهذا السلوك بشكل وافق توقعات الآخرين أي أن الفرد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع مجالاً من حرية التصرف أو الاستقلالية في العمل.

وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقته بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

رابعاً: نظرية الشخصية البالغة "كريس أرغريس" (Ckris argrise)

وجه (Argyris) انتقاداً شديداً للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه " المنظمة والشخصية" (Personalisty and organization).

لاعتقاد بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منه الصلاحيات، وحق المشاركة كما يمكنه تحمل المسؤولية.¹

خامساً: نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تفسير نظرة الموارد البشرية إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة ببعضها البعض، كما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة فزادت أهمية عمل الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فازدادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة

¹ خالد الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 82-83

والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيق لتحقيق أهدافه.

سادسا: نظرية الجودة الشاملة

وهي ترى بمطالبة الموارد البشرية بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلبات مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الذي تستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز.

سابعا: النظرية الظرفية

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية والبيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتغيير الخلاق وعدم التسرع.

ثامنا: نظرية z

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق

تاسعا: نظرية المنظمة المتعلمة

وهي تركز على العناصر التالية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- تحرير المورد البشري من أي قيود تضعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عمليات التعلم والتعليم.
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار.¹

¹ خالد الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

المبحث الثاني: منهجية تمكين الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة أسباب اللجوء إلى تمكين الموارد البشرية خطوته وأساليبه ومستوياته.

المطلب الأول: أسباب اللجوء إلى تمكين الموارد البشرية

يمكن أن نلخص أهم الأسباب التي تؤدي إلى اللجوء إلى تمكين الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
- ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى.¹
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات وانسيابها.
- ✓ إطلاق قدرات العاملين الإبداعية.²
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي، التحفيز والانتماء
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف العاملين.
- ✓ إعطاء الموارد البشرية مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- ✓ يعد تمكين الموارد البشرية استجابة لثورة المعلومات، وذلك من خلال ما توفره من معلومات للجميع.
- ✓ توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم.
- ✓ جعل الموظفين يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين، وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار.³
- ✓ التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل سببا رئيسيا للمنظمة لتطبيق التمكين.

¹ أحمد عزيز دلمان، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة السليماني، صنعاء، 2011، ص ص 66-68.

² الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 130-132.

³ عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محند أكلي أولحاج بالبويرة، 2014/2015، ص 18.

✓ ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن، والصعوبات التي تواجه المنظمات في المحافظة على حصتها التسويقية تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفعالية.¹

✓ النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية.

✓ تنامي حركة الخدمات وصناعاتها وتقديمها يتطلب كوادراً مؤهلة للتعامل مع متطلبات الزبائن وجهاً لوجه من خلال موارد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية إتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

✓ يعد تمكين الموارد البشرية خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي.²

✓ يعد تمكين الموارد البشرية استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الموارد البشرية وثقتها في مهاراتهم وسلوكياتهم.

✓ يعكس نجاح تمكين الموارد البشرية في أي منظمة إلى توفير عاملين يتمتعون بالفناعة الكاملة بما يمتلكون من خيارات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين.

✓ ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية لتمكين الموارد البشرية يعد دافعا مهما لتبني أكثر المنظمات له.³

المطلب الثاني: خطوات تمكين الموارد البشرية

يمر تمكين الموارد البشرية بعدة خطوات هي:

أولاً: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين الموارد البشرية أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين وهذا السبب يكمن في:

- ✓ تحسين خدمة العملاء
- ✓ رفع مستوى الجودة
- ✓ زيادة الإنتاجية
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين
- ✓ تخفيف عبء العمل عن المدير

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2007، ص 185.

² مؤيد الساعدي نعمة، مستجدات معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 180.

³ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 46.

ثانيا: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المرؤوسين لإيجاد بيئة عمل يتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على الالتزام ودعم المديرين فقد أشار أن العديد منهم قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات المرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

ثالثا: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

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

رابعا: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين الموارد البشرية فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

خامسا: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموارد الممكنة فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفوق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.¹

¹ كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG مذكرة نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 103

سادسا: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

سابعا: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموارد البشرية، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تحل لمشاكل الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فوق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ثامنا: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود من التمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموارد البشرية فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، يمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموارد البشرية كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

تاسعا: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لمجهود التمكين النجاح يجب أن يربط المكافآت والتقدير التي يحصل الموظفون بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

عاشرا: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن تكافل جهود جميع الأطراف في المنظمة.¹

¹ كريمة توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

المطلب الثالث: أساليب تمكين الموارد البشرية

تحتاج عملية التمكين إلى إتباع أساليب من شأنها أن تخلق بيئة مناسبة وهي:¹

أولاً: أسلوب القيادة الذاتية

يقصد بالقيادة الذاتية العملية التي من خلالها يسعى الموظفون للتأثير على أنفسهم لتحقيق التوجه والتحفيز الذاتي الضروري للأداء في ظل هذا الأسلوب يقوم القادة بمنح أعضاء الفريق مجالاً واسعاً في التخطيط والتنفيذ والتقسيم لأدائهم، كما يتم التخلي عن نمط الرقابة المعمول به سلفاً.

ثانياً: أسلوب تمكين الفرد

يتعقب على الموظف تحمل المسؤولية مقابل الصلاحيات الممنوحة له، ولا يتحقق هذا إلا بشعوره بأن لهذه العملية (التمكين) قيمة بالنسبة له، وهذا ما يطلق عليه بتمكين الذات الأمر الذي يساعد في الإحساس بالسيطرة وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

ثالثاً: أسلوب الفريق

ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الموارد البشرية للعمل والتعاون سوياً، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الموظفين أنفسهم.

رابعاً: الأسلوب الهيكلي

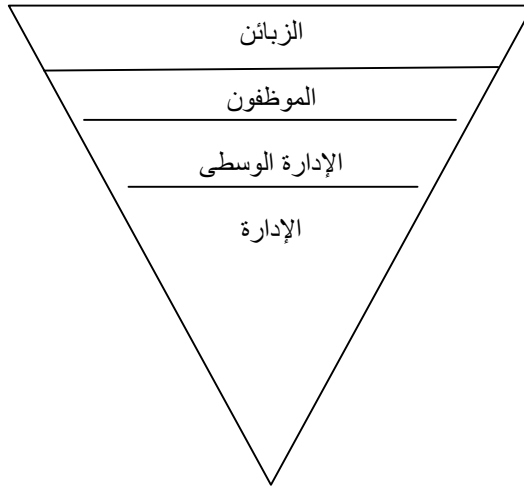
إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ما يسهل عملية انسياب وتدفق للمعلومات في اتجاهين، ويهدف التمكين حسب هذا الأسلوب إلى إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة وينسب هذا الاتجاه إلى رواد الجودة الشاملة والذين يروا أن التمكين له ثلاث عناصر مهمة هي:

- ✓ الوضوح والتناسق في الأهداف الخاصة بالإنتاج وبالتطوير وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والموظفين اتجاه تلك الأهداف.
- ✓ التقسيم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية للموظفين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- ✓ ضمان التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

¹ فاطمة تادرننت، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13.

ومن خلال الشكل الموالي يقدم وصفا للهيكل التنظيمي المعاصر الملائم لتطبيق أسلوب التمكين في المنظمات على النحو التالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي المعاصر لأسلوب تمكين الموارد البشرية



المصدر: نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 46.

خامسا: أسلوب متعدد الأبعاد في التمكين

هذا الأسلوب يقوم على منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافيا لجعل التمكين فعالا، ولذا يرفض هذا الأسلوب ما يعرف بالعبد أحادي الجانب لتفسير مبدأ الموارد البشرية وهي تكون عملية تمكين الموظفين فعالة وناجحة لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة فالعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه المقومات جميعها.

المطلب الرابع: مستويات تمكين الموارد البشرية

يقسم تمكين الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون في عملية صنع القرارات وتتمثل هذه المستويات في:

✓ **المستوى الأدنى:** في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات وهنا لا يقدم الموظفون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.¹

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

✓ **المستوى المتوسط:** في هذا المستوى يتم استشارة الموارد البشرية بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم.

✓ **المستوى الأعلى:** يتسم المستوى الأعلى بامتلاك الموارد البشرية زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجه وهي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من العمل وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.¹

وهناك من المختصين في المجال من حدد خمس مستويات للتمكين وهي:

✓ **المستوى الأول:** يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، ولكن في أغلب الأحيان يضع المديرون القرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

✓ **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويتخذ القرارات معتمداً على هذه الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

✓ **المستوى الثالث:** يتنافس المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير مدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها، ويعلم الفريق بها.

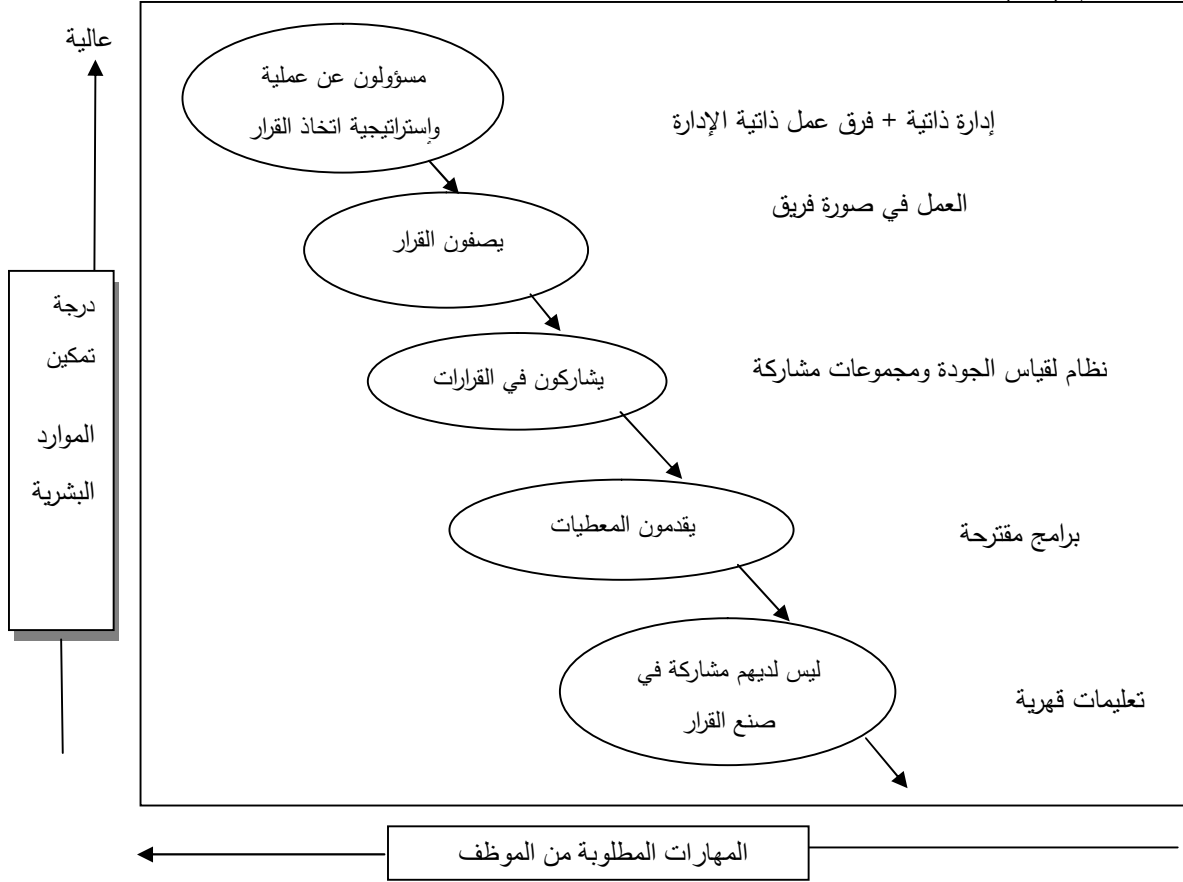
✓ **المستوى الرابع:** في هذا المستوى وهو التمكين المطلق يكون عندما تمنح فرق العمل والتي تكون ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات المكافأة.²

ويمكن تلخيص مستويات التمكين بصورة أدق من خلال الشكل التالي:

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² رامي أندراوس، عادل، سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب، أربيد للنشر، 2008، ص ص 140-141.

الشكل رقم (03): يمثل تسلسل تمكين الموارد البشرية



المصدر: عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص38.

يمكن الإشارة أيضا إلى ثلاث مستويات لتمكين الموارد البشرية معنويا في المؤسسة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (04) يمثل مستويات تمكين الموارد البشرية



المصدر: رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربيد، 2008، ص 142.

نلاحظ وجود ثلاث مستويات لتمكين الموارد البشرية معنويًا في المنظمة وتتمثل في المستوى الأول ما قبل التقليدي، المستوى الثاني التقليدي والثالث ما بعد التقليدي، وفي هذا المستوى الأخير نلاحظ التمكين الكامل للأفراد من خلال تحفيز الموارد البشرية لأنه تتوفر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم، ويحاولون دائماً الوصول إلى حلول ابتكارية وفي هذا المستوى الأخير نجد العمال يحتاجون إلى تفعيل الذات. نستخلص من خلال المستويات السابقة إن المنظمات تطبق برامج التمكين ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في بعض المنظمات يشجع الموارد البشرية على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار، أي احتفاظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار وبعضها الآخر يعطيهم حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وهنا نلاحظ أن بعض المبادئ التي جاءت بها نظريات الفكر الإداري.

المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية

تحتاج المنظمة إلى التحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للموارد البشرية المساهمة و إنجاز العمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب من المديرين تأكيد مهارات جديدة لتعظيم جهود الموارد البشرية من خلال الوقوف على ممارسات إدارية تعد مرتكزات هامة وضرورية لنجاح عملية التمكين.

المطلب الأول: بعد التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمات، فكل ما ينفق عليه يعتبر استثمارا في المورد البشري خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم التدريب

من بين التعاريف التي قدمت للتدريب مايلي:

التدريب مجموعة الجهود الهادفة التي تزود العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.¹ هناك أيضا من يعرفه على أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.²

وهناك أيضا من يعتبره منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفه على أنه: النشاط المستمر الذي يهدف إلى تحسين أداء الفرد الحالي والمستقبلي.

ثانياً: أنواع التدريب:

للتدريب عدة أنواع فهي تصنف حسب عدة معايير، فوفق معيار الوظائف نجد هناك ثلاثة أنواع وهي:⁴

1- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية كأعمال الكهرباء والميكانيك... إلخ.

2- التدريب التخصصي: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع العمال الجدد والقدامى.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2013، ص 188.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، عمان، 2012، ص 78.

³ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 125.

⁴ الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة،

بومرداس، 2007، ص ص 11-12.

3- التدريب الإداري: وهو صلب إدارتنا في هذا المطلب والذي يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثا: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي:¹

- 1/ الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- 2/ المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريبية.
- 3/ الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- 4/ الشمولية: بمعنى أن يوجه إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5/ التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.
- 6/ الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى، وتتميته حتى يساعد الموارد البشرية على التكيف مع التطورات المستمرة.
- 7/ المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.

رابعا: أهداف التدريب

للتدريب أهدافا عامة أساسية نذكر منها مايلي:²

- ✓ الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- ✓ إيجاد صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- ✓ تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له.
- ✓ تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة.

¹ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 31.

² فاطمة تادرانت، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- ✓ تعديل اتجاهات ودوافع الموارد البشرية في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.¹
- ✓ تحقيق الذات للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.²
- ✓ تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.
- ✓ الزيادة في الإنتاج وهي الزيادة في تمثينه وتحسين نوعيته من خلال تدريب الموارد البشرية على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.³

المطلب الثاني: فرق العمل:

يعتبر العمل ضمن فريق عنصرا حيويا في أكثر الشركات نجاحا، على اعتبار أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في التفاعل المعرفي. كما تؤكد المنظمات ذات الخبرة في العمل ضمن فريق أن الاستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الإنتاجية والإبداع وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية.

أولا: مفهوم فرق العمل

لقد تعددت تعاريف فرق العمل وتنوعت ومنها مايلي:

إذ عرفت على أنها: مجموعة أشخاص لهم هدف ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف.⁴

كما هناك من يعرفها على أنها عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبيا يتم التفاعل والاتصال بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق.⁵

ومنه فإن فرق العمل هي عبارة عن مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتحدد وتتفاعل معا لتحقيق الهدف المسطر لها.

ثانيا: أسباب استخدام فرق العمل

هناك عدة أسباب ودوافع تؤدي بالمنظمة إلى تكوين فرق عمل ومن بينها:⁶

- ✓ وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 45.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 243.

⁴ عيسى يعيط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص 51.

⁵ يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2008، ص 35.

⁶ علي الخطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة، عمان، 2010، ص ص 120-123.

- ✓ وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.
- ✓ وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
- ✓ احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
- ✓ وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.
- ✓ الشعور المتبادل بالفخر والانجاز، بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.
- ✓ تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثالثا: أنواع فرق العمل

تعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها ونذكر منها مايلي: ¹

1- فرق العمل المدارة ذاتيا

وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عال ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة على اتخاذ القرارات على مستوى التخطيط والرقابة والمتابعة، حيث يوكل إليها غالبا تقييم الأداء والرقابة على مستوى الجودة، مع التمكين في وضع الجداول الخاصة ببرامج العمل وتخصيص الموارد ومجال التدريب وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمة.

2- الفرق المتعددة الوظائف

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والعمليات غالبا ما يستعمل هذا النوع من الفرق لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.

3- فرق حل المشكلات

تعمل على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، إذ تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من [5-12] عضو يعملون ويشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة إلى العمل على تحسين بنية العمل بصورة عامة. ²

¹ حسن التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، الجزائر، 2013، ص 131.

² إحسان دهش جلاب، كاضم ظاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صنعا، عمان، 2013، ص ص 39-40.

4- الفرق الافتراضية

لقد أصبحت الفرق الافتراضية استجابة حتمية لعدة أسباب كازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق.¹

رابعاً: خصائص الفريق الفعال

حتى يكون فريق العمل بناء وذو فاعلية لا بد له من مواصفات تشمل عدة نواحي، وإلا ستبخر جهود أعضائه الأمر الذي يحول دون الارتقاء بجودة الفريق التي تضمن للمنظمة بلوغ أهدافها وغاياتها على الأمد البعيد. حيث تتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية:

1/ الجوانب الفنية: وتتمثل فيما يلي:

التعريف الجيد لمهام الفريق.

تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية.

تعريف المشكلات وأنواعها.

توافر الإمكانيات اللازمة.

2/ الجوانب الإدارية التنظيمية: ومن أهمها

الإعداد الجيد والتخطيط المسبق.

تحديد معايير تقويم الأداء وأساليب المتابعة.

القيادة الجيدة للفريق.

اتخاذ القرارات بالاتفاق وليس بالتصويب أو تحكّم الأقلية.

3/ الجوانب السلوكية الاجتماعية: ومن بينها:

مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها.

قبول المهام المناطة بالأعضاء والاستعداد للقيام بها على خير وجه.

الاتصالات بين الآخرين بعناية ووعي وفهم.

وعي الأعضاء وإلمامهم بـ: المشكلات الموجودة، أساليب حلها، إجراءات التنفيذ.²

والجدول الموالي يوضح يلخص أهم خصائص الفريق الفعال:

¹ إحسان دهش جلاب، كاضم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

الجدول رقم (02): خصائص الفريق الفعال.

التركيبية التنظيمية	المشاركة الفردية	سيورة الفريق
هدف واضح	معرفة الذات	التنسيق
ثقافة مناسبة	الثقة	الاتصال
عمل محدد	الالتزام	الانسجام
أدوار محددة	المرونة	التأثير في القرار
قيادة مناسبة		إدارة الصراعات
أعضاء ذوي كفاءة		العلاقات الاجتماعية
موارد كافية		

المصدر: Lisha Lo, *le travail d'équipe et la communication dans les soins de la santé*, institut canadien pour la sécurité des patients, canada, 2010, p5.

المطلب الثالث: تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفتاح التنظيم، ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات ضروريا سحب الواجبات اليومية غير الهامة من كاهلهم، ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

أولاً: مفهوم تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة على أنه إعطاء الرئيس للمرؤوسين الحق في القيام بوظيفة ما وإنجازها خلال فترة ما.

كما عرف أيضا على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لانجاز بعض الأعمال والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.¹

و منهم من عرفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين.² وبالتالي فإن تفويض السلطة هو تخلي لرئيس عن بعض سلطانه لمرؤوسيه خلال فترة معينة.

ثانياً: مبادئ تفويض السلطة:

يمكن تلخيص المبادئ الخاصة بالتفويض كما يلي:

- ✓ تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب.³
- ✓ أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات.
- ✓ اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 113.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار الميسرة، عمان، 2009، ص 263.

³ محمد عزات الحلامنة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، عمان، 2010، ص 155.

✓ أن يكون التفويض كتابيا وليس شفويا.¹

✓ أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس.

ثالثا: أسس تفويض السلطة

حتى يكون التفويض ذو معنى لابد وأن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي كالتالي:²

1/ توافر الثقة في المرؤوسين:

يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في وظيفتهم، كما أنه على القائد أن يوقن أن المرؤوس قد يقع في الخطأ، ما يجعل هذا الأخير يتعلم بناء على أخطائه.

2/ وضوح خطوط السلطة:

لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا على القائد أن يوسع خريطة تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات ويتأكد أن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.

3/ التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ:

فعند تفويض السلطة يحدد القائد الأهداف والنتائج المرجوة ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء.

4/ التشاركية:

- ✓ مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض.
- ✓ مناقشة الأهداف مع المرؤوسين ومعرفة وجهات نظرهم.
- ✓ الاستماع إلى الطريقة سيؤدي بها العمل والتعديل عند الضرورة.

5/ إدراك الأهمية:

أن يدرك المرؤوسين أهمية وألوية العمل المفوض به بالنسبة للأعمال الأخرى، وأن يدرك المرؤوس أهمية الموعد المحدد لإنهاء العمل.

المطلب الرابع: بعد الاتصال

أولا: مفهوم الاتصال

يعرف الاتصال بأنه تبادل مزدوج للآراء والعواطف والحقائق والأفكار والشكاوي والتعليمات بين شخص أو عدة أشخاص "هو المرسل" وشخص آخر أو عدة أشخاص "هو المستقبل" باستخدام وسيلة اتصال معينة وذلك بما يحقق الفهم المشترك بينهم، ويعد الاتصال من أقل ما يقوم به الموظف منذ أول لحظة لدخوله إلى

¹ فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، 2013، ص ص 164-165.

² فاطمة تادرننت، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المنظمة التي يعمل بها ويستمر بذلك حتى وقت انصرافه من العمل والمنظمات لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل التعليمات والأوامر والتوجيهات، وجميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها إلى المنفذين.

ويعد الاتصال الفعال مطلباً رئيسياً لتحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على جودة وفعالية الاتصال بين كافة شرائح العاملين فيها والمتعاملين معها.

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين فرق العمل، بالإضافة إلى شرح الأهداف والخطط لموظفين وقيادتهم ومد جسور الثقة والاحترام والتفاهم في بيئة العمل، لتحقيق الرضا في العمل وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء لتحقيق الأهداف الجوهرية الإستراتيجية للمنظمة.¹

ثانياً: أنواع الاتصال

تنسب المعلومات في الاتصالات الإدارية باتجاهات شتى، وتظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتقسم إلى:

1- اتصالات رسمية: وهي جميع الأوامر والتعليمات الرسمية والتقارير المختلفة وجميع المعلومات التي تنتقل عبر خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات وعن طريق التسلسل التنظيمي تنتقل الاتصالات عبر وسائل مختلفة إلى الموظفين، قد تكون شفوية عبر اللقاءات الشخصية المباشرة وجها لوجه، أو عبر اللقاءات الجماعية ومن خلال المؤتمرات والاجتماعات أو عبر أجهزة التواصل الهاتفي، أو قد تكون مكتوبة عبر الرسائل والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة. وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث اتجاهات:

✓ اتصالات من أعلى إلى أسفل: وهي الاتصالات التي تجري بين مستوى تنظيمي ومستوى تنظيمي أدنى منه.

✓ اتصالات من أسفل إلى أعلى: وهي الاتصالات التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في المنظمة وهدفها تمكين المرؤوسين من إيصال المعلومات إلى رؤسائهم خاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنظمة أو الاطلاع منهم عن شيء أو تزويدهم بالتقارير والشكاوي، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية ويخص إطلاع المستويات العليا على تفاصيل سير العمل.

✓ اتصالات أفقية: هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري وذلك لتبادل وجهات النظر والمعلومات والخبرات وهي من أهم الاتصالات وضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.²

¹ <https://www.taduina.com>, 30/08/2020 ,10 :00.

² محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية ، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 212.

2- اتصالات غير رسمية:

هي اتصالات تنشأ بطريقة تلقائية في أي مستوى إداري، نتيجة لما بين الموظفين من علاقات اجتماعية وصدقات، ولا يخضع هذا النوع لاتجاهات محددة ولا مستويات محددة.

ثالثا: متطلبات الاتصال

هناك العديد من الشروط المطلوبة في إداري الاتصال:

- 1- أن تكون تصرفاته علمية، منطقية ومستمدة من الخبرات في الفهم والإدراك ويمتاز بالحكمة.
- 2- الثقة بالنفس: حيث تعتبر في الاتصالات من الشروط المهمة التي يجب الحفاظ عليها فالثقة بين المرسل والمستقبل تكون احترام متبادل.
- 3- فهم اللغة المستخدمة: إن مستقبل الرسالة عليه أن يفهم نوع اللغة المرسله إليه سواء كان ذلك كتابيا أو شفويا حتى يتحقق الهدف من الاتصال، فقد يحدث أن لا يدرك المستقبل معنى الرسالة وقد يكون على جهل بتعليماتها واصطلاحاتها ورموزها، فلو فهم اللغة المستخدمة لأصبحت الرسالة أكثر دقة وفهما.
- 5- أن تكون الاتصالات في الوقت المناسب فالإتصال الجيد يأخذ في الاعتبار الوقت المناسب فقد يحدث أن يتصل الموظف بمديره في وقت غير مرحب به أو مزعج للمدير أو عند نهاية الدوام.¹

¹ مصطفى عبد السميع وآخرون، الاتصال والوسائل التعليمية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، 2001، القاهرة، ص 31.

المبحث الرابع: نتائج تمكين الموارد البشرية و عوامل فشله ونجاحه.

المطلب الأول: نتائج تمكين الموارد البشرية.

هناك من يرى أن أهمية تطبيق التمكين يعود لثلاثة أسباب تتمثل في تحسين منتجات المنظمة، مواجهة منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال، خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، نظراً أن التمكين يطلق العنان لإمكانيات و ابتكارات الموارد البشرية و تحفيزهم و يفتح مجال التدريب لهم و يعطيهم حرية التصرف وفق معارفهم للسعي لتحسين و نجاح المنظمة التي ينتمون لها.¹

يحقق مفهوم التمكين مزايا عديدة و متنوعة لكل من الموارد البشرية و المنظمة معا، و بالطبع تمتد الآثار الايجابية للتمكين إلى الزبائن و الموردون و غيرهم، ويمكن إجمال أهم الفوائد التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي:

أولاً: نتائج خاصة بالموارد البشرية

يحقق التمكين عددا من النتائج الايجابية للموارد البشرية منها:²

✓ زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها المورد البشري، و زيادة الولاء للمنظمة و لفريق العمل الذي ينتمي إليه، و يساهم أيضا في رفع مستوى الفاعلية و المشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد، و شعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة و غايتها، و بالتالي ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية و تدني الرغبة في التغيب عن العمل و تناقص معدل دوران العمل.

✓ تطوير مستوى أداء الموارد البشرية، حيث أن المورد البشري هو المستفيد الأول من برامج التمكين لان المنظمة التي تحاول تمكين المورد البشري بها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته و سلطتها و صلاحيتها و مكافآتها، و تحاول أن تمنحهم استقلالية و حرية في التصرف.

✓ اكتساب المعرفة و المهارة، لان نجاح برامج التمكين يعتمد بشكل أساسي على توفر المعرفة و المهارة و القدرة لدى المورد البشري، و المعرفة و المهارة لا يمكن أن تتحقق بدون تنمية و تدريب، وهذا يتطلب في كثير من الحالات انخراط المورد البشري بدورات تدريبية، ندوات، ورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة تنمية تصبح ثروة يمتلكها حتى بعد مغادرته للمنظمة.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 30.

² يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره ص ص 121-122.

✓ المحافظة على العامل من قبل المنظمة، فالمنظمات الحديثة لا تفرط بالعاملين الممكنين بسهولة، فهي عملت على زيادة معرفة المورد البشري ومهارته و تطوير كفاءاته و قدراته، و بالتالي ستعمل جاهدة على إبقاء المورد البشري أطول فترة ممكنة و حرصها على عدم فقدانه لصالح المنافسين.

✓ شعور المورد البشري بمعنى لوظيفته، و ذلك لان العامل الممكن يدرك قيمة عمله بشكل أفضل من غيره، خاصة عندما يشعر بسيطرته على عمله، كما يدرك كذلك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج و يشعر بأنه عنصر مهم، له دوره وله مساهماته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محتوى في إطار ضيق أي العمل في إطار الوظيفة المحددة، إجراءات روتينية، إلى معنى أوسع أي العمل من خلال التعاون مع الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

✓ إتباع أعلى للحاجات الإنسانية و إثبات الذات،¹ إذ يعزز تمكين الموارد البشرية الشعور الإيجابي لديهم، و يخلق لديهم الإحساس بالتوازن الشحني والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية، لإيجاد البدائل و الطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.²

✓ يثير التمكين التحدي لدى الموارد البشرية، و يساهم في جعل المورد البشري يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية و بقوة، كما أن التمكين يبني الثقة و يزيد من التواصل الفعال بين الإدارة و الموارد البشرية، حيث يقول احد الباحثين يجب إلا تفوض عملا ثم تديره أنت، فانك بذلك سوف تجعل من مساعدك عدوا لك. كما انه يجعل الفرد المورد البشري قادر على تولي المناصب و المواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.³

✓ زيادة الرضا الوظيفي و الحافزية و تقليل إمكانية ترك العمل، فمن خلال منح الموارد البشرية حرية التصرف و المشاركة و لاستقلالية يؤدي إلى زيادة شعور الموارد البشرية بالسعادة و الرضا بالعمل الذي يقومون به، إضافة إلى احترام الذات، و رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، و زيادة الالتزام الوظيفي.⁴

ثانيا: نتائج خاصة بالمنظمة

تأتي أهمية التمكين من خلال كونه ضرورة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب هذه الأخيرة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع، فالتمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه

¹ عبد العزيز على مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث المدينة الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج الرياض، 2004 ص 11.

² محمد الحراشة، صلاح الدين الهيتي، اثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 2، عمان، 2006، ص 244.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁴ دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل 2010 ص 13.

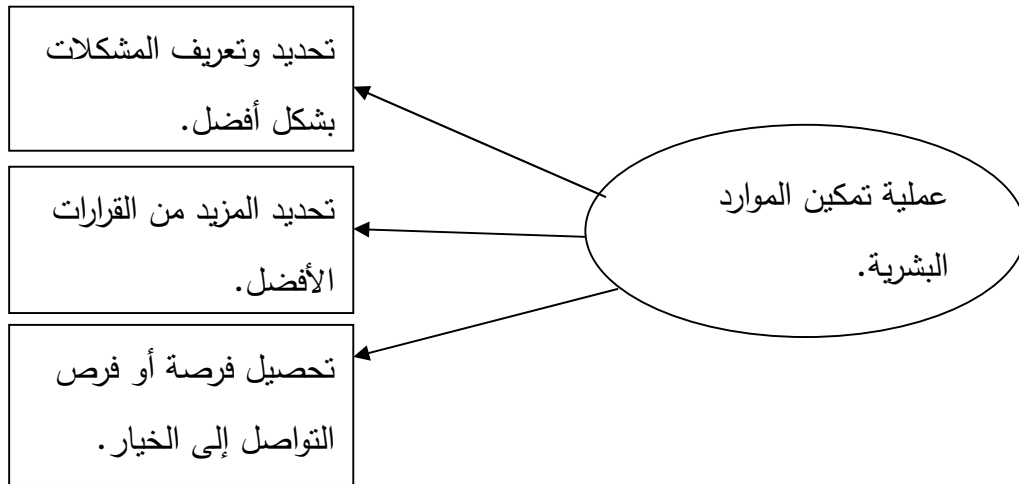
مستقبل أكثر منافسة، و التكيف بغية للحاق بالمنافسة، و تلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية و توسيعها.¹

فمن الواضح أن المنظمة إذا قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدمه من معلومات، معارف، مهارات، تدريب، ثقة و حوافز من أجل رفع مستواه، فإنه من الطبيعي في المقابل أن يكون له مردود ونتائج ايجابية للمنظمة تساهم في تحقيق أهدافها الطويلة المدى و القصيرة مثل: الريح، التوسع، السمعة الجيدة و غيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

مما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيها يأتي:

جودة القرارات: حيث أن السبب الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع تمكين الموارد البشرية هو أن التمكين يمكن أن يحسن من القرارات و خاصة الموقته منها، ويمكن لعملية تمكين الموارد البشرية أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق و كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(05):تحسين جودة القرارات من خلال عملية تمكين الموارد البشرية



المصدر: رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية التمكين يمكن أن تحسن من جودة القرارات من خلال:²

• **تحديد و تعريف المشكلات:** حيث أن عملية التمكين يمكن أن تؤدي إلى التواصل إلى تعريف أدق للمشكلة، و خاصة منهم العاملون المباشرون الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن.

¹ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره. ص 29.

² رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة و التمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اريد، 2008، ص 147.

أن تمكين الموارد البشرية من احتمالات التوصل إلى القرارات الأفضل، هذا كما سبق و اشرنا بفضل الاعتماد على فرق العمل باعتبارها تخضع لتنسيق جيد، حيث يستطيع أعضاء الفريق على تحليل البدائل بشكل أدق مما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي.

فعاليات الاتصالات: حيث تظهر أهمية التمكين في زيادة فعاليات الاتصالات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى العلاقة المتينة بين المنظمة و زبائنها.¹

من كل ما سبق، يمكن القول بان التمكين إذا تم بصدق وثقة من قبل المنظمة، وقدرة على تحمل المسؤولية و التزام و تعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين، فسوف يساهم في:²

✓ اتخاذ قرارات: فعالة على مستوى الموارد البشرية مبنية على معلومات و ديانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضح اتخاذ القرار.

✓ الاستفادة من خيارات و مهارات الموارد البشرية في التفكير و لإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ القرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة و أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.

✓ الحصول على اكبر استفادة من البيانات و المعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، و يدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها انه بمثابة نظام خبرة.

✓ زيادة درجة استقرار وولاء و إخلاص الموارد البشرية.³

نتائج خاصة بالزبائن:

✓ حصول الزبائن على معلومات وخبرات جديدة لأن الورد ممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبون حول السلعة أو الخدمة.

✓ المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة إلى الرجوع إلى المدير أو للتعليمات أو للمركزة لان التمكين يساهم في تحسين جودة العلاقات بين العمال والزبائن، وهذا ما يدخل في إطار ما يسمى تسويق العلاقات.

✓ في هذا الصدد يؤكد لنا "شريدن" (Schreider) بأنه إذا أرادت المنظمات فعلا التركيز على رغبات الزبائن ومحاولة تلبيةها فلا بد من التركيز على العلاقات التي تتطلب انتقال تعامل المورد البشري

¹ حنان رزق الله. اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2009 ص 21.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

³ <http://www.al-jazitah.com.sa/2007jaz/sep/19/cc12tm.12/09/2020/17.00>

سواء بائع المنتج أو مقدر الخدمة مع زبائنه، من أسلوب تبادلي مجرد المحكوم بالعلاقة المادية الاقتصادية الجامدة أي سلعة مقابل ثمن و ثمن مقابل سلعة إلى أسلوب يتميز بالمرونة والتكيف. ✓
 حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة المورد البشري الممكن على مراعاة الاختلافات ورغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب، فأهمية التمكين بالنسبة للزبائن تزداد كلما كانت رغباتهم متفاوتة.

✓ الحصول على خدمات أو سلع بجودة عالية وأسعار منخفضة نتيجة زيادة الإنتاجية ونقص التكاليف.¹

المطلب الثاني: عوامل فشل تمكين الموارد البشرية

✓ هناك بعض السلبيات التي تظهر عند تنفيذ أسلوب تمكين الموارد البشرية، و بصفة خاصة في المراحل الأولية، ومن أهم هذه السلبيات ما يلي:²
 ✓ عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل مما يترتب عليه تناقض بعض القرارات المتخذة و افتقادها إلى الرشد. وبصفة خاصة القرارات المتخذة في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض و التشابك.
 ✓ ازدواجية الخدمات التي ستلزمها الإدارات المختلفة و زيادة التكاليف.
 ✓ صعوبة الاتصالات أفقياً و رأسياً، لأن الإدارات تصح شبه مستقلة، و ببطء الوقت المستهدف في نقل المعلومات.

✓ إساءة استغلال بعض المرؤوسين للتمكين بطريقة لا تحقق الفائدة للمنظمة.
 ✓ إضعاف السلطة المركزية و إضعاف قدرتها على السيطرة على زمام الأمور والتأكد من الأعمال، تسيير وفق ما هو مخطط له.
 ✓ الفشل في إيجاد الظروف و البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
 ✓ التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط.
 ✓ إخضاع التمكين لمبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
 ✓ الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات و المهارات و المعارف و التدريب اللازم لإنجاح التمكين.

كما أن هناك عدّة أسباب وراء فشل التمكين و هي كالاتي:³

✓ عدم إدراك المدراء لمفهوم التمكين، فلديهم تطور جلي دون علمهم، أي أن التمكين فلسفة و إستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.
 ✓ عدم ثقة المدير بالموظف الممكن و قدرته على اتخاذ القرار السليم.

¹ يحي سليم محلم، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-130.

² لنصر سعود بن محمد و آخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مطابع الحمضي، الرياض، السعودية 2001 ص ص 80، 81.

³ عبد المؤمن حليمة، قوفي أمينة، إستراتيجية تمكين العاملين و دوره في الإبداع التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014-2015، ص 40.

✓ عدم إزالة العقبات التي تواجه الموظف أثناء عملهم كالوقت، الوصول للمعلومات تكوين الفرق، الدعم المالي.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تمكين الموارد البشرية:

✓ يساهم التمكين في تحسين الأداء بدرجات متباينة حسب مستوى التمكين الذي اكتسبته الموارد البشرية، الذي بدأ من مجرد حسن تنفيذ الأوامر و التعليمات، و ينتهي بتنفيذ القرارات المتخذة و التصرف وفق متطلبات الموقف لتحقيق أفضل نتائج في أقصر وقت و بأقل تكلفة و جهد، ومن أهم إيجابيات التمكين نجد ✓ فهم التمكين و كيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين و الاستماع الجيد لهم، و النظر إلى العاملين بجدية و احترام و تقدير.

✓ فهم و قبول رؤية و قيم المنظمة: حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية منح القرارات و تحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، و لكي يتم ذلك نحن في حاجة لفهم رؤية رسالة و قيم المنظمة و معتقداتها.

✓ التعرف على أهداف المنظمة و ربطها بأهداف الفرد وفق العمل، و انسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين و بما يدعم الموارد البشرية نحو الأداء و ممارسة الأفضل و باستمرار.

✓ التمكين ضمن التصميم الوظيفي: إن التمكين يجب أن يبنى داخل تصميم الوظيفة حيث الإثراء الوظيفي و الذي يشير إلى حماس الأفراد و قدراتهم و معارفهم نحو أداء أعمال ذات قيمة و مغزى. ✓ التواصل المستمر: هو الجزء الأساسي لنجاح عملية التمكين، و يتم ذلك من خلال نظم الاتصالات المفتوحة و ذات الاتجاهات المتعددة.

✓ تصميم نظم للمكافآت و الحوافز و التميز تتناسب و مفهوم التمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر و الاعتزاز بنشاطاتهم و انجازاتهم.

✓ يجب أن يبنى التمكين داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي و الذي يستشير حماس الأفراد و قدراتهم نحو أداء أعمال ذات قيمة.¹

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 69.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إعطاء مفهوم شامل لتمكين الموارد البشرية باعتباره من الأساليب الحديثة في الإدارة وكونه يهتم بالموارد البشري، فهو يتمحور حول إعطاء الموارد البشرية سلطة واسعة وتحمل المسؤولية ويزيد من درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وذلك عن طريق تحفيزهم كما تناولنا أهم مبادئ تمكين الموارد البشرية والتي يجب على المنظمة تبنيتها والعمل بها وتوسعى المنظمات من خلال تمكين أفرادها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالإضافة إلى أبعاده التي تتمثل في التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال.

إن تمكين الموارد البشرية ليس بالسهولة المتوقعة من قبل المرؤوسين إنما عملية متشابكة ومتداخلة في أبعادها وبيننا أهم نتائج تطبيقه في المبحث الأخير من هذا الفصل كما توصلنا إلى أن نجاح المنظمة في تطبيق تمكين الموارد البشرية يتطلب تضافر وتكاتف الجهود لكل من الإدارة وأفرادها على حد سواء لتحقيق النجاح وأهداف المنظمة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد

المبحث الأول: مدخل للإبداع.

المبحث الثاني: طبيعة الإبداع الإداري

المبحث الثالث: أساسيات في الإبداع الإداري

المبحث الرابع: معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها

خلاصة الفصل

تمهيد

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية والاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، لذلك تسعى المنظمات التي تبحث عن مكان لها في الصدارة وتسعى لتحقيق أهدافها على تشجيع الإبداع والحدث عليه من خلال إتباع مناهج فكرية وعلمية حديثة، تقوم على قيم ومعايير وممارسات تتعكس على تحسين الأداء الوظيفي والإبداعي للأفراد المنظمة وتحسين أداء المنظمة على حد سواء، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري للإبداع الإداري مبرزين فيه مدخل للإبداع بصفة عامة ثم طبيعة الإبداع الإداري وأساسياته وأهم معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها.

المبحث الأول: مدخل للإبداع.

يعتبر الإبداع أحد الموضوعات الهامة والمنتشرة في علم الإدارة، فبعض العلماء يربطه بالفرد والبعض الآخر يربطه بالجماعة والمنظمة ليتم تحقيق المرجو من هذا الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم

أولاً: تعريف الإبداع.

يرى العديد من الباحثين « الإبداع على أنه فكرة جديدة خيالية ».¹

و يعرف على أنه « تطوير أفكار قد تتعلق لمنتجات، ممارسات خدمات أو إجراءات مميزة وفريدة من نوعها ذات قيمة مباشرة أو غير مباشرة بالنسبة للمنظمة » .

كما يعرف على أنه البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات، ويتضح من ذلك أنّ الإبداع يكون مطلباً رئيسياً وعنصراً هاماً في البيئات المعقدة والمتغيرة.²

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ Elin sefetz, **dissemination of innovation and knowledge managment technique**, Report producted for the Ec funded project, European commission, luxem sourg, 1998, p2.

² Farida Risulzaba, **organization creativity and psychological well being**, departement of psychologylund, universty printed in sueden by wallin pallom boktrycteri AB , lunds weden, 2007 ,p5.

الجدول (03): يوضح معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين.

تعريف الإبداع	أسماء الباحثين
المبادرة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير .	سميسون (Sampisson): (1922)
قدرة الفرد على تجنب الروتين أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.	روجرز (Rodjerze): (1945)
هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن.	شناين فيري (Chniene firry): (1960)
سياق دكي لحصيلة أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة.	تورانس (Turense): (1972)
سياق دكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة.	تايلور (Tyleur)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على محمد الحراشة ، صلاح الدين الهيتي ، مرجع سبق ذكره ص248.

كما ذكر الإبداع في الكثير من آيات القرآن الكريم، حيث قال تعالى قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَاٍ مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفَعَّلُ بِي وَلَا بِكُرْهِ إِنِّي أَسْأَلُكَ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ¹ .
وقال عز وجل: بِدِيعِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ.²
كما قال أيضا: بِدِيعِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنِّي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ.³
وقال أيضا: وَأَعْرَضْنَاكُمْ وَمَا تَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ وَأَدْعُوا رَبِّي عَسَىٰ أَلَّا أَكُونَ بِدَعَاٍ رَبِّي سَاقِيًا.⁴

ثانيا: مفاهيم ذات صلة بالإبداع:

هناك مجموعة من المصطلحات لها علاقة وطيدة بالإبداع نذكرها مايلي

- 1- الخيال: هو التصور أو التهم لشيء موجود وهو أول خطوة للإبداع.
- 2- التجديد: إعادة استعمال شيء قديم بطريقة جديدة.
- 3- الإختراع: وهو ما يعرف بالإبداع العلمي كالطائرة والكمبيوتر.

¹ - القرآن الكريم ، سورة الأحقاف، الآية 9، ص 503.

² القرآن الكريم ، سورة البقرة، الآية 117، ص 18.

³ القرآن الكريم ، سورة الأنعام، الآية 101، ص 140.

⁴ القرآن الكريم ، سورة مريم، الآية 48، ص 308.

- 4- الإكتشاف: وهو كشف بشيء موجود في الطبيعة وكيفية استعماله وتصنيعه كالكهرباء، المغناطيس.
- 5- الذكاء: والمتمثل في سرعة الفهم والإستنتاج.
- 6- المخاطرة: وهو ما يمر بالبال دون تدقيق.
- 7- الفكرة: وتمثل أعمال العقل فيما يمر بالبال لتفصيله.
- 8- الموهبة: وهي تلك القدرة الخاصة التي تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.
- 9- العبقرية: والتي تتصل في الذكاء الخارج الذي يمتلكه الفرد المبدع.¹
- 10- الإبتكار: ويمثل القدرة على إنتاج شيء جديد خلال فترة زمنية معينة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها.²

ثالثا: خصائص الإبداع.

نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع خاصة في تحقيق الميزة التنافسية، نجد أنه يتمتع بمجموعة من الخصائص أهمها:³

- ✓ هو عبارة عن عملية إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- ✓ إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- ✓ إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع.
- ✓ إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء والإحصائيين فقط.
- ✓ الإبداع قابل للتطبيق.
- ✓ ألا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يحل المشكلة من جميع جوانبها، ويوجد عدة حلول مكافئة لها.
- ✓ يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.
- ✓ يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من عدة زوايا.
- ✓ الإبداعات الفعالة عادة ما تبدأ صغيرة لتتطور لاحقا.

¹ طارق محمد السويديان، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، قرطبة لنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 6.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دون طبعة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 8.

³ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " ، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 99.

✓ لا يفكر المبدع في حل جديد فقط، بل يدرك وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع من خلال منظور جديد.

✓ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع.

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع، وفيما يلي بعض أنواع الإبداع:¹

1- **الإبداع التعبيري**: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

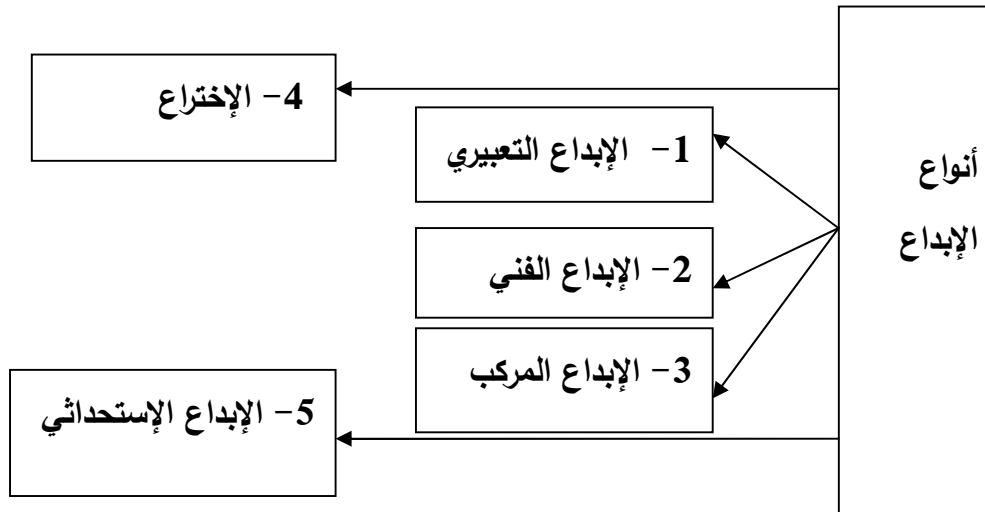
2- **الإبداع الفني**: وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتجات.

3- **الإبداع المركب**: وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء.

4- **الإختراع**: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة لكن تكون عناصره وأجزائه المكونة منه موجودة من قبل.

5- **الإبداع الإستحداثي**: ويتمثل في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل تطوير وتحسين على نظريات وضعها العلماء السابقون.

الشكل (06): أنواع الإبداع.



المصدر: إعداد الطالبتين بالإستعانة بالمرجع، عاكف لطفي حصاصنة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 54.

¹ عاكف لطفي حصاصنة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 54.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع.

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد

تبدأ العملية الإبداعية في مجال الإدارة بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن حلول ملائمة ويتوصل الفرد إلى حل هذه المشكلة من خلال تلك القدرات والسمات الإبداعية التي يمتلكونها.¹

ومن بين خصائص الفرد والمبدع التي تكون عادة فطرية ما يلي:²

- ✓ الذكاء.
- ✓ الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- ✓ أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- ✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- ✓ القدرة على إستنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- ✓ لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
- ✓ يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
- ✓ غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الإندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
- ✓ الثبات على الرأي أو الجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.
- ✓ يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا من الوضع الراهن.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة

إن الإبداع يتم حقيقة من قبل جماعة عمل معينة (لجنة، قسم، فريق عمل)، ونتيجة لتفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات والآراء ومساعدة لبعضهم البعض حيث تتأثر عملية الإبداع الجماعية بعدة عوامل منها:³

1- **الرؤيا المشتركة:** فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها مشتركة مع أهدافها كلما زاد الإبداع.

¹ Séverine le loarne, Sylvie Blanco, management de l'innovation, pearson education ,paris, 2009, pp 115-116.

² نجم القزاوي، طلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ أميمة الرهان، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، دون طبعة، مطبعة الصفيدي، عمان، 1992، ص 185.

- 2- **الإلتزام بالتميز:** يشجع على إيجاد مناخ تنظيمي يسمح للأفراد بالتميز والتفوق في الأداء ويمكنه من تقييم إجراءات العمل.
- 3- **تنوع الجماعة:** فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل، والجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:¹

- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر حماساً واستعداداً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تحيل إلى الإبداع أكثر من الجماعة العزيمة.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة

الإبداع في المنظمات المعاصرة بات أمراً ضرورياً ملحا إذ ما أرادت هذه الأخيرة أن تبقى وتزدهر، فعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية ويمكن تحقيق ذلك من خلال الشروط التالية:²

- ✓ أن تعمل على توسيع مذكرات الأفراد من خلال التعلم والتدريب.
- ✓ ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ✓ وجود نظام مؤيد للإبداع ويشجع المبدعين.
- ✓ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات الوحدات الإدارية.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين مقترحات وبدائل العمل.

كما توجد خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتته وقدرته على الإستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات وتمثل هذه المستويات في:

1- **الإبداع المنتج أو التقني:** تعني قدرة الإداري على التوصل إلى نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

2- **الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكر أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها.

¹ فاطمة تدرانت، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثالثة، سلسلة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008، ص 277.

3- الإبداع الإبتكاري: ويتطلب هذا النوع المروءة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم ببعضهم البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى.

4- الإبداع التجديدي: ويشير إلى قدرة المبدع على إختراع قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- الإبداع التخيلي: يمثل أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو إفتراض جديد، ويترتب عليه إزدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.¹

المطلب الرابع: أهداف الإبداع

يسعى الإبداع إلى تحقيق مجموعة الأهداف والمتمثلة في:²

- ✓ التعرف على القدرة الذاتية الكامنة وتطويرها.
- ✓ إكتشاف نقاط القوة وتميئتها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- ✓ إكتساب الثقة في النفس لمواجهة التحديات والخوض في إكتشاف الجديد.
- ✓ إتقان مهارات إستخدام العقل كصناعة القرار المناسب طبعا لمعايير فنية محددة وحل المشكلات بإبتكار وإبداع.
- ✓ تطوير المنظور العام للتفكير في المشاكل والحلول.
- ✓ العمل بكفاءة في فريق واحد متعدد التخصصات.
- ✓ صناعة حلم وهدف إستراتيجي لكل موهوب.
- ✓ التميز العلمي في التخصصات الأكاديمية والمشاريع.
- ✓ القدرة على خوض غمار التنافسية الإقليمية والدولية.
- ✓ تعظيم الدافعية الذاتية لخدمة المجتمع والأفراد والمشاركة في الأنشطة العامة.
- ✓ تقديم حلول إبتكارية وإبداعية مميزة لمشاكل المجتمع.
- ✓ التعرف على مهن المستقبل والاستعداد لها.

¹ فتحي محمد أبوناصر، درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربوية لبرامج الطلبة الموهوبين بالمنطقة الشرقية للمملكة العربية المتحدة، دراسات العلوم التربوية، جامعة الملك فيصل، الرياض، المجلد (45)، العدد (4)، ملحق (4)، 2018، ص 573.

² بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (14)، العدد (19)، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2018، ص 277.

المطلب الخامس: نظريات الإبداع

قام عدد من الكتاب والعلماء الإداريين بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:¹

أولاً: نظرية "مارش وسيمون" (March & Simon) 1958

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث بخلق بدائل من خلال عدة مراحل.

ثانياً: نظرية "بورن" و "ستالكر" (Burn & Stalker) 1961

وكان أول من أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة وبيئة العمل سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ثالثاً: نظرية "ويلسون" (Willson) 1966

يبين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال التغيير في المنظمة وهي: إدراك التغيير، إقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، فتغيرت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ وكلما زادت عدد المهام كلما زادت المهام الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع.

رابعاً: نظرية "هارفي وسميل" (Harvey & Smill) 1970

صب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها، أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل أو إعادة التعريف، بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً، وأيضاً تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية ببنى هياكل تنظيمية عضوية وميكانيكية.

¹ محمد بن عامر النثيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 29.

خامسا: نظرية "إلكن وهانغ" (Ilken & hang)

تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث حدد مراحل الإبداع كالاتي:

✓ مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه.

✓ مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية والدعم المالي.

✓ مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

✓ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل التي تؤثر على الإبداع فأهمها:

✓ زيادة التخصصات المهنية.

✓ المركزية.

✓ الرسمية.

✓ الإنتاج.

✓ الكفاءة.

✓ الرضا عن العمل.

سادسا: نظرية "زالتمان" وآخرون (Zaltman & others) 1973

نظرا إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية إيلكن وهانغ Iken & hang لأنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

المبحث الثاني: طبيعة الإبداع الإداري

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة من بينها الإبداع الإداري، حيث أولت المنظمات إهتمام واضح لهذه المفاهيم، وأصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها حيث أن أهميتها لا تظهر إلا من خلال إستخدامها فعلا وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئات المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

أولاً: تعريف الإبداع الإداري.

يعرفه القحطاني على أنه « استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلات، بالاعتماد على التحاليل الهادفة والجهد الإبداعي المنظم الذي تتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم».¹

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه « مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقتضي إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع».²

كما يعرفه "روجرز" (Rodjarz) بأنه « كل عملية ينتج عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد من المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التمايز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة»³

الإبداع الإداري « هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى نتائج وسليم المنتج»⁴

ومنه يمكن تعريف الإبداع الإداري « بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في التفكير الإداري أو الأساليب التقنية»

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

يلعب الإبداع الإداري أهمية كبيرة في الحياة بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة وهذا من خلال مايلي:⁵

1- بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الإبداع الإداري للأفراد فيما يلي:

✓ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.

¹ القحطاني بن سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية عند موظفي التطور الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد 2، الرياض، ص 338.

² فاطمة تدرانت، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ وسيلة حمداوي، مداخلة بعنوان الإبداع الإداري والتنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية الثانية، قالمة، 2008، ص 41.

⁴ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 180.

⁵ إيمان شغيري، رحمة بالشعير، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- ✓ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتنمية المواهب.
- ✓ يسهم في تطوير الإتجاهات الإيجابية للأفراد في حل مشكلاتهم.
- ✓ يؤدي إلى الإنفتاح على الأفكار الجديدة والإستجابة لفاعلية الفرص والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم اليومية.

2- بالنسبة للمنظمة: وتتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

- ✓ يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح.
- ✓ الإبداع في المنظمة يخلق المناخ الملائم الذي يمكنها من القدرة على تطوير منتجات جديدة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة.
- ✓ يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

كما تظهر أهمية الإبداع الإداري أيضا من خلال:¹

- ✓ تحسين وتنظيم الخدمات لصالح الفرد والمنظمة.
- ✓ المساهمة في تطوير القدرات العقلية للعمال في المنظمة من خلال تزويدهم بالفرص لإختبار تلك القدرات.

- ✓ الإستخدام الأمثل للموارد المالية والموارد المتاحة.
- ✓ القدرة على تحقيق التوازن بين الإنسان والموارد المتاحة وإمكانيات التطوير المختلفة.
- ✓ الإستخدام السليم للموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري

يتسم الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيمايلي:²

- ✓ الإبداع الإداري عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- ✓ الإبداع الإداري عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرا أو عمل جديد.
- ✓ جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ملموسا، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.
- ✓ الإبداع الإداري ليس ظاهرة فردية لكن يمكن ممارستها على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة.

¹ محمد فلاح، عامر بشير، مداخلة بعنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب، البلدة، 2016، ص 62.

² محمود عبد العزيز حسين فارس، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، عمارة الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 68.

كما لاحظ كل من "كينغ" و "اندرسون" (King & Anderson) : أهم خصائص الإبداع الإداري حيث قسمت إلى خمس خصائص تتمثل في:¹

- 1- الإبداع يعني التمايز (Differentiation): وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- الإبداع يمثل الجديد (Novelty): أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً.
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة (New combination): وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق (The first): وفي هذا تتميز 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 تحسينات وتعديلات
- 5- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص (Discovery of opportunities): ويمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءات جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في المنتج فاعل ولاكتشاف السوق الجديد.

المطلب الثالث: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية في النقاط التالية:²

- ✓ إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح وما دامت لم تقطع بعد بخطئها أو فشلها.
- ✓ إن الأفراد مصدر قوتنا، والإعتناء بتتميتهم ورعايتهم تجعلنا الأكبر والأفضل إبتكاراً وربحاً.
- ✓ إحترام الأفراد وتشجيعهم وتتميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
- ✓ التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتدقق إلا إذا شعر الفرد متكامل في عمله، هذا الشعور يدفعه لتحفيز وتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب بتحويل النشاط إلى مسؤولية ثم إلى طموح.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 376-377.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 138-139.

- ✓ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي تحقيق الأهداف إلا بعد الإستمرار.
- ✓ الإبداع هو أن تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا.
- ✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهميته بالغة لأنه الأفضل لتطوير الكفاءة وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

المطلب الرابع: أنواع الإبداع الإداري

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقييم أو تصنيف أنواع الإبداع حيث صنفها بعضهم إلى خمسة أنواع والمتمثلة فيمايلي: ¹

أولا: الإبداع التعبيري.

ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها الشخص عن الآخرين في إتقانه لعمل شيء أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

ثانيا: الإبداع الفني

هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى الإنتاجات أو خدمات كالمظهر والزينة التي توضع على المتلجات أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.

ثالثا: الإبداع المركب

هو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم تجميع أفكار مختلفة ووضعها ودمجها في قالب من أجل أن يتم التوصل إلى معلومة جديدة.

رابعا: الإبداع الإختياري

هو الذي يتم من خلاله إستحداث شيء جديد لأول مرة ولكن تكون عناصر وأجزائه مكونة منه موجودة من قبل.

خامسا: الإبداع الإستحداثي

يتم هذا النوع من الإبداع في استحداث شيء ما على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ تم وضعها سابقا.

¹ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك أنواع أخرى للإبداع الإداري كما يوضحها الشكل الموالي: ¹

الشكل (07): أنواع الإبداع الإداري

الإبداع الجديد الداخلي New insight innovation	الإبداع العالمي الجديد New world innovation	High مرتفع التأثير في السوق
الإبداع الجزئي	الإبداع التخصصي New established technology	Low منخفض استحداثا تكنولوجيا جديدة

المصدر: .wikham.A.2001.Strategic.Entrepreneur Ship Europ prentice-Hall.p 223

ويبين أن هنالك أربعة أنواع للإبداع الإداري وهي:

- 1- **الإبداع الجزئي:** ويتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع إهتمام قليل في السوق.
- 2- **الإبداع الجديد الداخلي:** ويتم ضمن الوسائل التكنولوجيا الحالية مع الإهتمام الزائد في السوق.
- 3- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى طموح دون المطلوب.
- 4- **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود إهتمام عالي في الأسواق.

¹ - بلال خلف الله السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص ص 23-24.

المبحث الثالث: أساسيات في الإبداع الإداري

لتعظيم القدرة على التفاعل والإستجابة لمتطلبات واحتياجات العصر والبيئة المعاصرة أصبحت المنظمات تسعى جاهدة لإيجاد أرضية وقاعدة ملائمة لبناء الأنظمة الهادفة إلى توظيف الإبداع الإداري وتبني أنشطته على اعتبار أن هذه الأخيرة من المحركات الأساسية نحو تحقيق الأداء الأفضل والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة وخلق القدرة على إيجاد حلول فعالة في حل الأزمات والتعقيدات التي تشهدها هذه المنظمات.

المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري

تتمثل أهم عناصر الإبداع الإداري فيمايلي: ¹

أولاً: الطلاقة

تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد ويمكن تحديد أربعة أنواع للطلاقة.

✓ الطلاقة الفكرية.

✓ طلاقة التداعي.

✓ طلاقة التعبير.

ثانياً: المرونة

تشير إلى مرونة الفرد والعقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار المختلفة، التي ترتبط بموقف معين ويوجد نوعين من المرونة:

✓ المرونة التلقائية.

✓ المرونة التكيفية.

ثالثاً: الحساسية للمشكلات

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة التساؤلات حولها.

¹ Nada sarin , **the role of knowledge alancement in achieving managerial innovation**, case study of the world food programme and the international committe of red cross, MBA , Syrian vidual university, syria, 2009. P36.

رابعاً: المخاطرة

يقصد بها أخذ زمان المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، والذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

خامساً: الخروج عن المألوف

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

سادساً: الأصالة

يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة وغير مألوفة، فالمبدع يملك تفكير أصيل يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وتشمل هذه الأخيرة ثلاث جوانب رئيسية هي:

✓ استجابة غير شائعة.

✓ الاستجابة البعيدة.

✓ الاستجابة الماهرة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات الإبداع الإداري

ويقصد بإستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الإستراتيجيات:¹

أولاً: نموذج الإدارة بالأهداف

وتعرف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام الموارد البشرية ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز وهو توفير فرصة للإبداع.

ثانياً: التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضاً على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع.

ويجب أن يرسخ التطوير في المنظمة بهدف ضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع.

¹ إدريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص 162.

ثالثاً: التخصص الوظيفي

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فالترويج الإبداعي الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية.

رابعاً: الدورية

وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة فمن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو نقل الأفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية متشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية والتطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلات أو المشكلات المتشابهة.

المطلب الرابع: مراحل عملية الإبداع الإداري

من خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري كما يلي: ¹

أولاً: مرحلة التصور أو الإدراك

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح فكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة إلى دراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبعة الطلب المتوقع ومقارنة المنافع المتوقعة مع تكلفة الإنتاج المطلوبة.

ثانياً: مرحلة تكوين الفكرة

وهي المرحلة الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشمل تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخالق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة المطلوبة إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

ثالثاً: مرحلة معالجة المشكلة

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

رابعاً: مرحلة الحل

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني أما إذا لم تتحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

¹ - نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، عمان، 2012، ص ص 52-53.

خامسا: مرحلة التطوير

تظل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك.

سادسا: مرحلة الاستعمال أو الانتشار

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

المبحث الرابع: معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها

للإبداع الإداري معوقات كثيرة بعضها ظاهر وبعضها خفي وبعضها مباشر وبعضها غير مباشر، وتعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها، بالسعي إلى تشخيص هذه المعوقات ثم التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية من خلال وضع أساليب كفؤة وفعالة لمجابهة العراقيل والتصدي لها وفتح مجال أكبر نحو الإبداع والتفكير التطلعي وإيجاد الجديد من حلول إبداعية لمجابهة العراقيل التي تتوفر فيها بيئات الأعمال في هذا العصر.

المطلب الأول: معوقات الإبداع الإداري

توجد عدة عوائق تحد وتعيق التفكير الإبداعي ويمكن تصنيفها على معوقات فردية ومعوقات تنظيمية كما يلي:¹

1- المعوقات الفردية والمتمثلة في:

- ✓ عدم توفر الإستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء.
- ✓ عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر.
- ✓ الخوف من الخطأ وال فشل.
- ✓ الميل إلى التواكل والإعتماد على الغير.

2- المعوقات التنظيمية والمتمثلة في:

✓ عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع لدى العمال.

✓ المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات.

✓ الروتين المستمر والتزام الموظفين لأسلوب عمل موحد.

✓ عدم الترحيب والتجديد والتمسك بالأنماط التقليدية في التنظيم.

كما وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:²

✓ الخوف من الفشل.

✓ تجنب المخاطر.

✓ الإعتياد على الأمور.

✓ عدم توفر الحرية.

✓ مقاومة التغيير.

✓ جمود القوانين.

¹ نادية سردوك، إيمان ررم، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² نجم العزاوي، طلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- ✓ إنخفاض الدعم الجماعي.
- ✓ فقدان التحفيز.
- ✓ التوبيخ العلني.
- ✓ العقاب في حال الفشل.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع الإداري

إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري هو أمر حتمي، لكن على المنظمة أن تتصدى لها بمختلف الأساليب حتى تضمن الاستمرار والنمو ومن بين هذه الطرق ما يلي:¹

- ✓ تشجيع الأفراد عن التعبير عن أفكارهم بحرية.
- ✓ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- ✓ تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأديتهم لمهامهم.
- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- ✓ المشاركة في إتخاذ القرار.
- ✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

كما يوجد أساليب أخرى تستعين بها المنظمة في تنمية الإبداع الإداري وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل ومن أهمها:²

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

¹ توفيق عطية توفيق، العجلة في الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 49.

² محمد قريشي، سارة مزروق، المعرفة وأثرها على الإبداع لمركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة دحلب البليدة، 2013، ص 15.

2- الإدارة بالمشاركة: إن العمل الجماعي يعتبر وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والإبتكار في حل المشكلات وإتخاذ القرارات وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وإبتكارية لضمان نجاح المنظمة وإستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات.

3- أسلوب الجماعات الإسمية: يستعمل تشخيص المشكلات في المنظمة وإيجاد حلول إبداعية 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.

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.

5- أسلوب إلفي: يقوم على أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق ويتم إختيار مجموعة من الخبراء في موضوع أو الفكرة المطروحة لتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في أشكال وجداول.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

رأى "وليامز" (Williams) : أن الإبداع الإداري يخضع لعدة عوامل مؤثرة تتمثل في:¹

1- العوامل الثقافية: والتي تتمثل في المعتقدات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعمل 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 البشرية والمالية والأدوات 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 وإنتقال المعلومات والإتصال بينهم وكذلك والمسؤولية والإلتزام 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 إتخاذ القرارات والتكيف مع واقع الظروف المحيطة والتي ذات تأثير إيجابي على تقديم الأفكار الجديدة والأعمال الإبداعية. كما توجد عوامل أخرى تؤثر على الإبداع الإداري يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ عجرود سعاد، قيطوني خديجة، مرجع سبق ذكره، 2019، ص 39.

الجدول (04): عوامل تحفيز الإبداع الإداري

العوامل	التفصيل
العوامل الذاتية الشخصية	<p>1- الإخلاص ونقاء السريرة وصدق التوجه.</p> <p>2- الاستعانة بالله تعالى.</p> <p>3- إجهاد الذهن وإعمال الفكر.</p> <p>4- القابلية لتقبل وممارسات التفكير الجماعي.</p> <p>5- المنهجية العلمية في التفكير.</p> <p>6- مصاحبة المفكرة والقلم.</p> <p>7- القراءة وسعة الإطلاع.</p> <p>8- القدرة على الملاحظة الدقيقة.</p> <p>9- خصوصية الخيال.</p> <p>10- وضوح الأهداف.</p>
العوامل البيئية الداخلية	<p>1- إعطاء الحرية والسيطرة على العمل والأفكار للفرد نفسه.</p> <p>2- الإدارة الناجحة للمشروع.</p> <p>3- توفير المصادر اللازمة.</p> <p>4- التشجيع والتحمين.</p> <p>5- إعطاء فرصة التجريب.</p> <p>6- المكافآت والتقدير للعمل الجيد وصاحبه.</p> <p>7- توفير الوقت للتفكير العميق.</p> <p>8- التحري... الفرصة للموظف ليقوم بعمله بطريقة مختلفة.</p> <p>9- وجود مناخ عام للمنظمة يقبل الآراء الجيدة.</p> <p>10- تطوير طرق لحماية المبتكرين.</p> <p>11- عمل نظام للاقتراحات.</p> <p>12- الاتصال الجيد غير رسمي وتفويض السلطة.</p>
عوامل تشريع	<p>1- خذ راحتك.</p> <p>2- تفكير قبل النوم.</p> <p>3- مزاوله عمل آخر.</p> <p>4- التعود على استعمال الخرائط الذهنية.</p> <p>5- التفكير الإيجابي والتفاؤل.</p> <p>6- استعمال الملفات والبطاقات.</p> <p>7- التعود على التركيز.</p>

المصدر: طارق محمد السويدان وطارق العدوالي، مبادئ الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص 81.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص أن الإبداع الإداري هو عبارة عن تفاعل عوامل إجتماعية وعقلية وشخصية وبيئية التي تحدث للفرد داخل مجال العمل، ينتج عن هذا التفاعل حلول جديدة تم إبتكارها للمواقف التي تعترضهم في المؤسسة، والتي تحتم على المنظمات الإستجابة للمتغيرات البيئية بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة وإستمرارها، فالإبداع الإداري لا يختص بأصحاب الذكاء الخارق أو الرؤساء فقط، فالكل عليهم إعمال عقولهم وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى المجالات الفردية أو الجماعية داخل الفريق وداخل المنظمة ككل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع

الإداري في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر دراسة حالة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته و تكمن أهميته كونه يتضمن نتائج الدراسة و تحليل فرضيات البحث و المجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه و كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و المعلومات التي تم جمعها .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-¹

أولاً: نشأة مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة إستراتيجية هامة، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي، واستطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جن جن جديد لنقل البضائع والمتمثلة أساساً في: منتجات الفلين والكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط نحو بلجيكا وفرنسا.

وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جن جن من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعاً لميناء بجاية إلى غاية 1984 م، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلاً تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقاً لمرسوم رئاسي 173/84 المؤرخ في 1984/07/21 م، حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم بلغ رأسمالها حوالي 35 مليون دينار جزائري.

ونظراً لتزايد النشاط التجاري على المستوى الوطني والملاحة التجارية، أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر كبيرة الحمولة، أي ذات العمق الكبير، تقدر ببناء ميناء بمنطقة أشواط بجيجل الذي ارتبطت فكرة إنشائه بمشروع مصنع الحديد والصلب، حيث تقدر بناء هذا الأخير بمنطقة بلارة والذي كان من المتوقع تعامله مع ميناء ب 3 مليون طن أي ما يعادل 66.66% من الطاقة الإجمالية للميناء.

بدأت أشغال بناء ميناء جن جن بجيجل في 1984/11/09 م، وانتهت في نهاية 1999 م، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تتأسسها " CON DOOTE " ، وقد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 52 مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية.

ثانياً: تعريف المؤسسة المينائية جن جن:

مؤسسة ميناء جن جن هي مجموعة الوسائل المادية والبشرية جمعت فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، كما تعتبر البنية الأساسية لبناء دولة تسعى إلى مواكبة الركب الحضاري، والمؤسسة التي نحن بصدد دراستها هي مؤسسة إقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي شركة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر ب 4.000.000.000 دج، إضافة إلى الفرص الكبيرة للإستثمار المتاحة والمتوفرة للميناء، ومن أهم العمليات التي تتم على مستواه هي استيراد السيارات حيث نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص هذا النشاط، كما أنّ له موقع استراتيجي على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق.

ثالثاً: الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء جن جن:

¹ مقابلة مع إطار بقسم الموارد البشرية، مصلحة التكوين، يوم 28/08/2020، 9:30.

إن ميناء جن جن أحدث ميناء تجاري رمم بالجزائر فهو يتوفر على عدة ميزات ترشحه لإحتلال مكانة بالصف الأول على المستوى الجهوي والقاري، فهو يقع على الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة أشواط، يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم و 5370 كلم عن منطقة بلارة الصناعية، و 900 كلم من حاسي مسعود، إذ تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار، ويحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية نتناولها كمايلي:

1- المنشآت القاعدية:

يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000 م وطول السد الشرقي 900 م ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة نبينها حسب الجدول التالي:

الجدول (05): خصائص أرصفة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل-

الرصيف	الطول	العرض	غاطس السفينة	مساحة السطح
رصيف عام لبواخر السفن	770 م	200 م	11 م	15 هكتار
رصيف مختلط	250 م	300 م	11 م	7.5 هكتار
رصيف إرساء السفن الحاملة للسيارات				09 هكتار
رصيف غربي	1060 م	300 م	18.20 م	30 هكتار

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

2- المنشآت الفوقية:

وتتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء، وهي كالأتي:

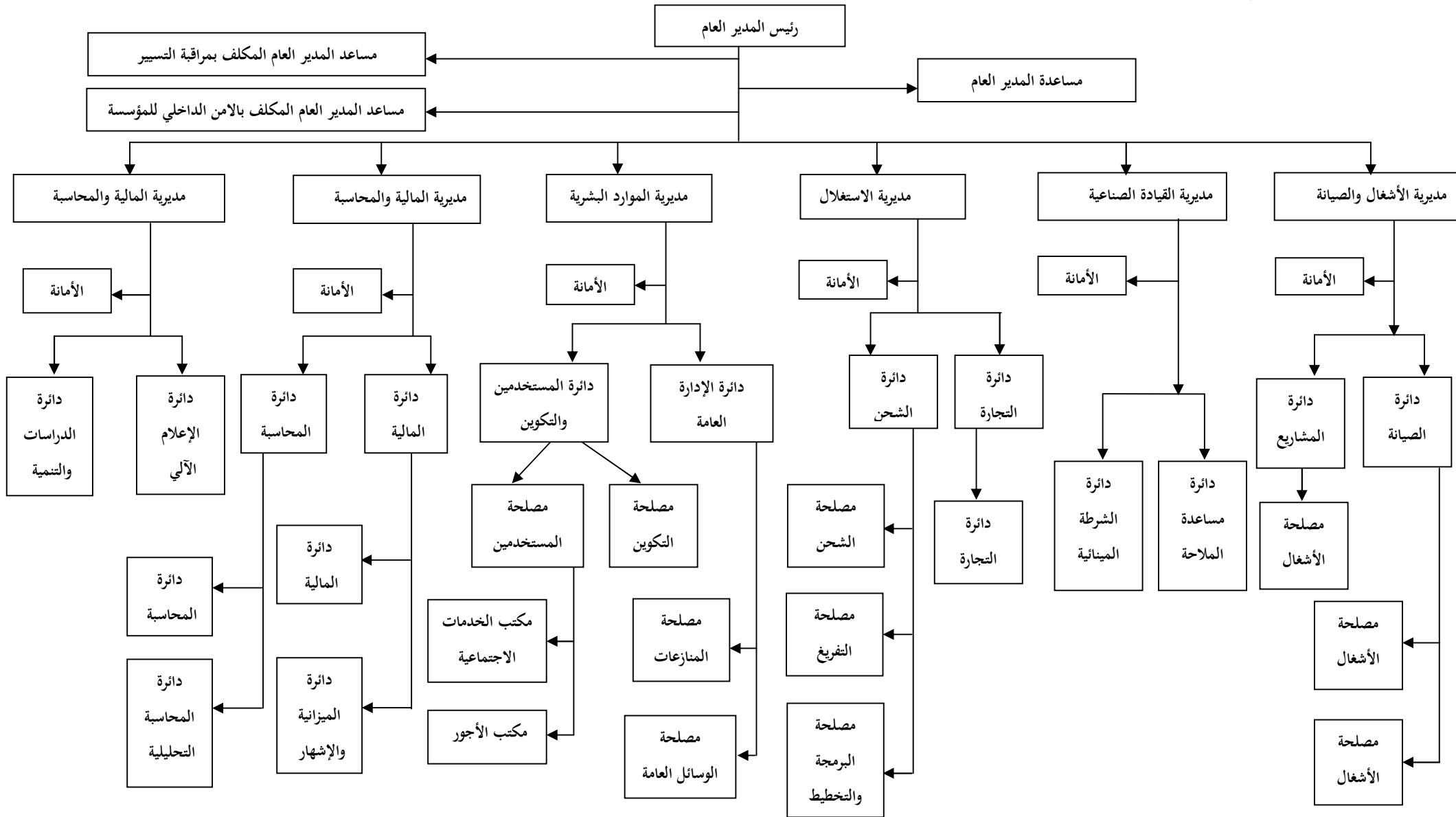
- **العمارات:** وتضم العمارات الإدارية وجميع مباني الميناء إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس.
- **المستودعات:** تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل واحدة منها 1000 م²، كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الإنجاز بالرصيف الغربي غير المعبد ومجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000 م²، إضافة إلى احتوائها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.
- **التجهيزات:** وتتمثل في عتاد السلع من:

- عربات رافعة من مختلف الحمولات ذات سعة (3 طن - 8 طن).
- عربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية.
- أروقة ناقلة حبوب تنقل 150 طن /الساعة، 250 طن /الساعة.
- رافعات ناقلة قوتها 65 طن وأخرى 90 طن.
- حاملة حاويات ذات 40 قدما.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-:

الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-

المصدر: مقدم من طرف المؤسسة



أولاً: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

1/ الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل

❖ المديرية العامة:

يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة، والذي بيده الموافقة ورفض العقود أو أي حالة تجارية تخص المؤسسة، حيث تعود إليه الصلاحيات ومن بينها:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
- ضبط تسير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال وتعيين الإطارات العليا.
- تمثيل المؤسسة في جميع نشاطات الحياة العملية.
- تحمل المسؤولية التامة عن كل الوثائق المعالجة وباقي المعاملات التجارية.
- العمل على فتح وتشغيل الحوالات والصكوك البريدية.
- توقيع الفروض الواردة أو الصادرة في إطار الشروط القانونية.

وتشمل هذه المديرية بالإضافة إلى المدير العام الأمانة وهي موجودة في كل المديريات، من أهم المهام المسندة إليها مايلي:

- استقبال المراسلين والرسائل التي تصل إليها المديرية.
- ضبط الربط والاتصال مع المدير لضمان سرية برامج المؤسسة.
- استغلال طرق الترتيب والمحافظة على الوثائق.
- كتمان السر وتقديم المراسلات مع تسجيلها إلى عناوينها.
- العمل على تخزين المعلومات إلى حين الحاجة إليها.

تجدر الإشارة إلى أنّ كل مديرية لها أمانة، وكل أمانة تحتوي على الإعلام الآلي.

كما نجد أيضا بالإضافة إلى المدير العام والأمانة مساعد المدير العام ومن أهم المهام المنسوبة إليه مايلي:

- تنشيط هيكل المؤسسة بفرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال التقني وفي مجال الإستغلال والأمن.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحديد النقاط والعناصر الواجب تحقيقها والمهام التي تتطلب التقييم والتصحيح.

- تمثيل المؤسسة في العلاقات الخارجية.

❖ مديرية الأشغال والصيانة:

- ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت والهيكل القاعدية والفوقية.
- السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.

¹ مقابلة مع إطار بقسم الموارد البشرية، مصلحة التكوين، يوم 02/09/2020، 9:30.

- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعية.
 - الإشراف على نشاطات الميناء ومتابعة الأشغال الجديدة.
 - متابعة ومراقبة المخطط المالي والإداري وجودة المشاريع والأشغال الجديدة.
 - السهر على تطبيق وتنفيذ الشروط المتعلقة بعقود السوق.
 - القيام بجولات يومية في ورشات الميناء بهدف الإطلاع في حالات ومراحل تقدم الأشغال.
 - التخطيط لأشغال الصيانة والتدخل وضمان تنفيذها.
 - التسيير الجيد للمخزون، قطع الغيار ومواد الصيانة.
- وتحتوي هذه المديرية على دائرتين هما:

- دائرة الصيانة: وتضم مصلحة الصيانة، مصلحة الشبكات ومصلحة الأشغال.
- دائرة المشاريع والأشغال الجديدة.

❖ مديرية القيادة المينائية:

وأهم مهام هذه المديرية مايلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.
- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل وتفريغ البضائع الخطيرة بالتنسيق مع مصلحة الإستغلال.
- مسؤول على الوقاية ومواجهة الحوادث التي قد تحدث.
- مطالب بشرح مراكز رصيف الميناء عن طريق حراس لجنة التوظيف من أجل إعادة التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها.
- إعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
- وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:
- دائرة الشرطة المينائية.
- دائرة المساعدات الملاحية.

❖ مديرية الإستغلال:

ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها مايلي:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- يسهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول.
- السهر على الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة في الميناء.
- تحديد أسعار الخدمات.
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

• دائرة التجارة.

• دائرة الشحن والتفريغ.

❖ مديرية الموارد البشرية:

ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها مايلي:

- تشكيل ملفات المنح الإجتماعية.
- ضبط الحالة الإستهلاكية الشهرية.
- ضمان الأمن والصحة في العمل.
- مسؤول عن الوثائق والحفظ في الأرشيف.
- ضبط مراحل المدخولات الشهرية.
- إنجاز المخططات لعملية التوظيف والتكوين الخاص بالعمال.
- الإمداد بالحلول والإقتراحات لتخطي الأزمات والعراقيل.
- تحضير ووضع تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية.

وتشمل هذه المديرية على 3 دوائر هي:

• دائرة الإدارة العامة.

• دائرة التكوين.

❖ مديرية المالية والمحاسبة:

ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها مايلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة.
- القيام بتدوين التسجيلات المحاسبة تبعا للنظام المعمول به.
- تحديد حسابات وميزانية المؤسسة.
- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.

وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:

• دائرة المالية.

• دائرة المحاسبة.

❖ مديرية الدراسات والتنمية:

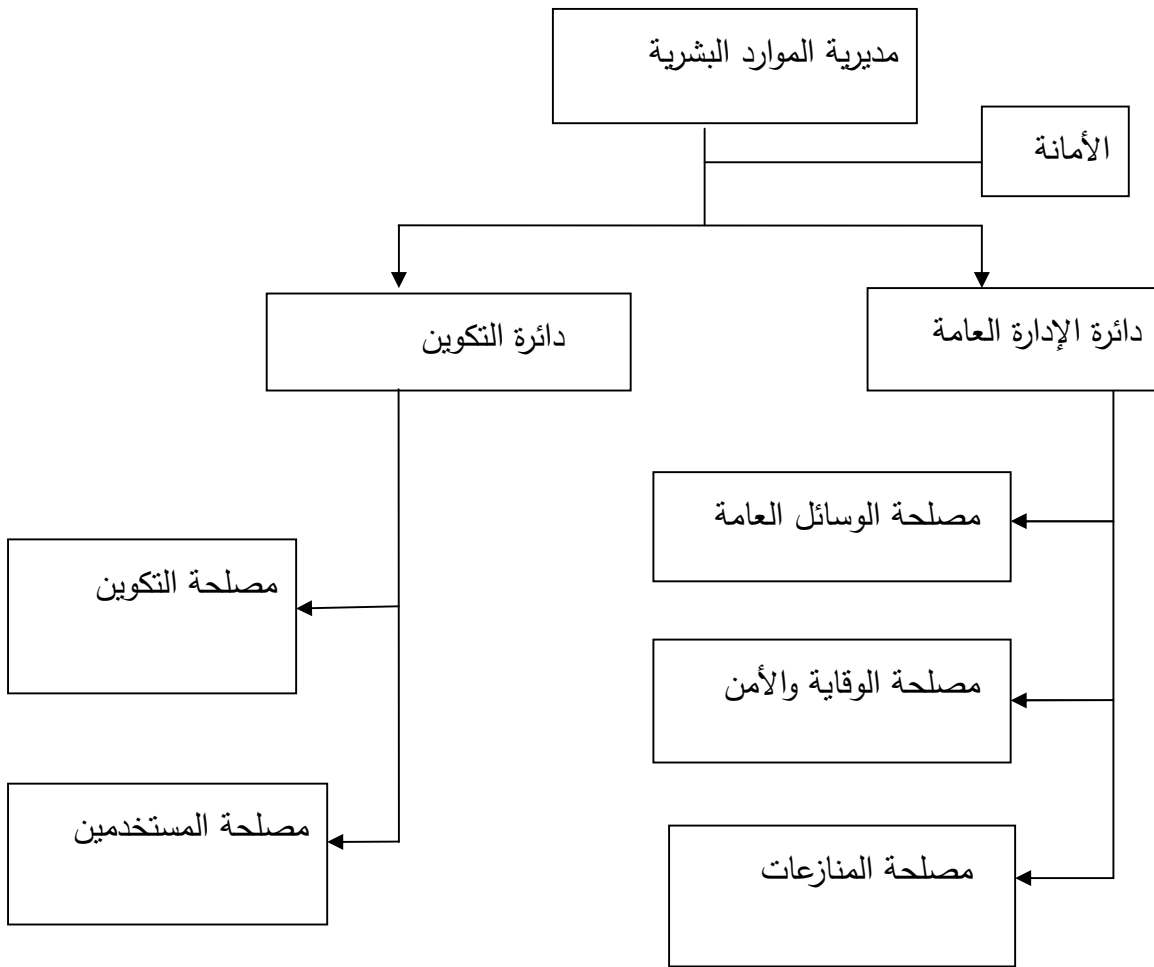
وأهم أعمالها مايلي:

- دراسة الإحصائيات والتغيرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل.
- تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات.
- التمكن من تكنولوجيا النقل البحري وتقنيات النقل والتوزيع.

- وضع إستراتيجية الإعلان والإتصالات.
 - تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات الميدانية السارية المفعول.
- وتنقسم هذه المديرية إلى:
- دائرة الإعلام الآلي.
 - دائرة الدراسات.

2- دراسة الهيكل الفرعي لمديرية الموارد البشرية.

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الهيكل التنظيمي العام.

شرح الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن:

لمديرية الموارد البشرية مهام خاصة بها وتتمثل فيما يلي:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه وتنظيم نشاطات الهياكل التابعة لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

- العمل على تنفيذ وتطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.

- المساهمة بفضل مبادراته المستمرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة لها في مجال كيفية الأداء والإستخدام.
 - إعداد سياسة تسيير المستخدمين والأجور والتكوين والصحة والأمن وفقا للإجراءات القانونية والنصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة وفقا لسياسة الوظيفية المتعلقة بالأجور.
 - المساهمة في إعداد المخططات السنوية والمستقبلية التي تتعلق بالتوظيف والتكوين وذلك بالمساهمة مع المديرية المركزية الأخرى.
 - مراقبة السير الحسن لعملية تسيير المستخدمين والوسائل المرتبطة من حيث مطابقتها للقوانين والنصوص التشريعية.
 - إعداد وتنظيم الوسائل الضرورية التي تتطلبها الهياكل المكلفة بدعم المديرية المركزية الأخرى وذلك في مجال الموارد البشرية والوسائل الضرورية وتحت مديرية الموارد البشرية توجد دائرتين:
- ❖ دائرة الإدارة العامة.**

- مكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح.
- مراقبة وتسيير تجهيزات المؤسسة والتكفل بحماية ممتلكاتها.
- مكلفة بالنظافة والأمن.
- مكلفة بحفظ الأرشيف.
- مكلفة بحفظ الإحتياطي للوازم المكتب، قطع الغيار....
- مكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم مهمات العمال، واستقبال المكلفين بالمهمات من مختلف الجهات الخارجية، وتنقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح:

● **مصلحة الوسائل العامة: تعمل على:**

- تحديد احتياجات المؤسسة من حيث لوازم المكتب وتجهيزاته.
- تأمين الإحتياجات والإحتياطات للمؤسسة.
- تأمين السير الحسن لممتلكات المؤسسة.

● **مصلحة الوقاية والأمن: تعمل على :**

- السهر على الأمن والنظافة داخل الحرم الميداني.
- اقتراح خطط النظافة والأمن.

- السهر على السير الحسن لوسائل العمل.

● **مصلحة المنازعات: ومهامها هي:**

- إعطاء إستشارات على الجوانب القانونية وعقود التأمين والصفقات.
- إعطاء قوانين بخصوص التسيير الإداري العادي للعمال.
- تمثيل المؤسسة أمام مفتشية العمل.

- البحث وجمع الوثائق اللازمة للقضايا وتسليمها للمحامي المستشار للمؤسسة.
- تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية فيما يخص المنازعات وهذا أمام مختلف الجهات القضائية.
- ❖ **دائرة التكوين والمستخدمين:** وهي مقسمة إلى مصلحتين:

● **مصلحة التكوين:** من مهامها:

- المشاركة في وضع السياسة الخاصة بتكوين أفراد المؤسسة.
- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة من خلال:
 - ✓ اختيار الأفراد المراد تكوينهم.
 - ✓ إرسالهم إلى الهيئات المتخصصة في التكوين.
 - ✓ التأمين والمراقبة والتفتيش.
 - ✓ إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
 - ✓ مراقبة وتتبع التكوين.
 - ✓ متابعة ملفان التكوين.
 - ✓ تطبيق البرنامج الخاص بالتكوين.

● **مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهام رئيس مصلحة المستخدمين فيما يلي:

- ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين.
- العمل على متابعة حركة المستخدمين وإعداد الوثائق الضرورية المتعلقة بهم.
- السهر على تنفيذ القوانين والنصوص التشريعية المتعلقة بالعمل.
- ضبط الأرقام والإحصائيات بصورة دقيقة.
- القيام بمهمة توظيف المستخدمين.
- إعداد الأجور طبقاً للنصوص القانونية.
- القيام بإعداد تصريحات الأجور.
- القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوضعيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسار المهني.
- تنفيذ برامج تعميم استعمال اللغة العربية.
- ويتفرع من مصلحة المستخدمين ثلاث مكاتب كالاتي:
- **مكتب الخدمات الإجتماعية:** وتتمثل مهامه في:

- التعامل والتعاون مع الهيئات المساهمة مع المؤسسة في إعداد ميزانية خاصة بالخدمات الإجتماعية بالمؤسسة.

- إعداد وتنفيذ الميزانية المصادق عليها للخدمات الإجتماعية.
- السهر على المحافظة على ممتلكات الخدمات الإجتماعية.
- التأمين والمرافقة والتفتيش.

- إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
- **مكتب الأجور:** ومن مهامه:
 - إعداد عناصر الأجور المختلفة الخاصة بالعمال.
 - إعداد قوائم الأجور.
 - إعداد التصريحات الخاصة بالأجور (الضمان الإجتماعي).
 - إعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل.
 - فتح دفتر خاص بالأجور وإعادة نقل كل ما يتعلق بالأجور فيه.
 - **مكتب المراسل الإجتماعي:** ومن مهامه:
 - استلام شهادات العجز عن العمل.
 - فتح دفتر خاص بتدوين العطل المرضية أو حوادث العمل.
 - استلام أوراق العلاج وإعداد الملفات الخاصة بالتعويضات اليومية ومصاريف العلاج.
 - إستلام الوثائق الخاصة بالضمان الإجتماعي من مصالح الضمان الإجتماعي.
 - إعداد التصريحات الخاصة بحوادث العمل.
 - تمثيل المؤسسة لدى مصالح الضمان الإجتماعي.
 - استلام مبالغ التعويضات الخاصة بالعمل من مصالح الضمان الإجتماعي.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها ولمؤسسة جن جن أهداف داخلية:

أولاً: الأهداف الداخلية

- 1- الربح: أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن.
- 2- النمو: أي رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى.
- 3- الزيادة: في حجم التعاملات.
- 4- استثمار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بها.
- 5- تخفيض مدة الإنتظار داخل الميناء وخارجه.

ثانياً: الأهداف الخارجية

- 1- زيادة الدخل القومي.
- 2- توفير العملة الصعبة.
- 3- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلا.

4- فك الخناق على موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد إزدحاما شديدا.¹

¹ مقابلة مع إطار بقسم الموارد البشرية، مصلحة التكوين، يوم 28/08/2020، 11:00.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الجزء المنهجية المتبعة في الدراسة (الطريقة والأفراد) وذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة والمتمثلة في الإستبانة والتأكد من صدقها والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، وهو المجتمع الذي اعتمدنا عليه خلال فترة انجاز الدراسة والبالغ عددهم 151 موظف إداري موزعون كالآتي:

- إداري إشرافي 50 .
- إداري غير إشرافي 50 .
- عامل فني إشرافي 25 .
- عامل فني غير إشرافي 26¹ .

وتم اختيار عينة لدراسة مكونة من 35 موظف إداري اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

الجدول (06): الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	35	عدد الاستبيانات الموزعة
%100	35	عدد الاستبيانات المسترجعة
%100	35	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
% 00	00	عدد الاستبيانات المفقودة
%00	00	عدد الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن - بجيجل -

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 تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري بمؤسسة ميناء جن جن - بجيجل - وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة:

➤ **المحور الأول:** ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الوظيفة الحالية، سنوات الأقدمية.

➤ **المحور الثاني:** ويتمثل في المتغير المستقل وهو تمكين الموارد البشرية.

¹ مقابلة مع السيد كياسرة خير الدين مدير قسم الموارد البشرية في مؤسسة جن جن - بجيجل - ، 2020/08/30.

يتكون هذا المحور الخاص بتمكين الموارد البشرية من 19 عبارة موزعة على الأبعاد التالية وفق التقييم التالي:

- بعد التدريب: ويشمل العبارات التي أرقامها من 1 إلى 5.
 - بعد فرق العمل: ويشمل العبارات التي أرقامها من 6 إلى 10
 - بعض تفويض السلطة: ويشمل العبارات التي أرقامها من 11 إلى 15.
 - بعد الإتصال: ويشمل العبارات التي أرقامها من 16 إلى 19.
- المحور الثالث: ويتمثل في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

يتكون من 12 عبارة لقياس مستوى الإبداع الإداري، وهو يشمل العبارات التي أرقامها من 20 إلى 31 ولمعرفة مدى إيجابية 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 وأراء المستقضي كما يلي:

الجدول (07): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: أوما سيكاران، طرق البحث في الادارة ، مدخل لبناء المهارة البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، جدة، 2006، ص 284.

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

$$R = MAX - MIMI \quad \text{المدى هو} \quad 4 = 1 - 5$$

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

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى البيانات} / \text{عدد الفئات}$$

بقسمة المدى على عدد الفئات نجد $0.8 = \frac{5}{4}$ ، 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 ليكرت الخماسي كالتالي:

¹ محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 109.

² نفس المرجع السابق، ص 116.

الجدول رقم (08): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي:

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق فقرات الاستبيان: صدق الإستبيان يعني التأكد من أنها سوف نقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الإستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ثم أخذ فقرات الإستبيان للمتغيرين.

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 35 فرد وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السابقة له.

✓ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الأول: بعد التدريب.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للتدريب

الرقم	العبارة	معدل الارتباط
1	توفر المنظمة التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم الشخصية.	0.909 ⁺⁺
2	يتم التدريب وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.	0.912 ⁺⁺
3	تتيح المنظمة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعلم.	0.894 ⁺⁺
4	نظام التدريب في المنظمة مسايرة للتطورات المستمرة في البيئة المحيطة	0.886 ⁺⁺
5	يتم التدريب في المنظمة بالتقطع وعدم الاستمرار.	0.648 ⁺⁺

++ دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول " التدريب " والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد حيث يتضح جليا من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن الارتباط قوي

بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.648) و (0.912) وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات بعد التدريب والدرجة الكلية له وأن جميع عباراته صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول: فرق العمل

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني فرق العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
6	تدعم المنظمة تكوين فرق العمل	0.830 ⁺⁺
7	نملك قدرة عالية على إتخاذ القرارات داخل الجماعة.	0.870 ⁺⁺
8	أرى أن فريق العمل يميل عن الأهداف المسطرة له.	0.788 ⁺⁺
9	تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء فرق العمل.	0.856 ⁺⁺
10	تركز المنظمة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	0.833 ⁺⁺

++ دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (10) 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 (0.05)، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.788) و (0.870) وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات البعد والدرجة الكلية له، وأن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

• الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث للمحور الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث تفويض السلطة

الرقم	العبارات	معادل الارتباط
11	تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	0.829 ⁺⁺
12	تثق المنظمة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	0.939 ⁺⁺
13	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	0.905 ⁺⁺
14	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء تفويض السلطة لي لإتحاد بعض القرارات الهامة في وظيفتي.	0.879 ⁺⁺
15	المهام الموكلة لي غير واضحة وغير مناسبة مع مؤهلاتي	0.847 ⁺⁺

++ دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول (11) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول " تفويض السلطة " والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.829) و (0.939) 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 الرابع للمحور الأول: الاتصال

الجدول رقم (12) الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الاتصال "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
16	هناك إتصال جيد بين الموظفين.	0.800 ⁺⁺
17	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة والجودة المناسبة.	0.952 ⁺⁺
18	تتميز التعليمات والإجراءات داخل المنظمة بدرجة عالية من الوضوح.	0.946 ⁺⁺
19	تعمل المنظمة على تحسين وسائل الإتصال داخل المنظمة	0.947 ⁺⁺

++: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول " الاتصال " والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته وهم قيم موجبة تتراوح بين (0.800) و (0.952) 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 لأبعاد تمكين الموارد البشرية: التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لأبعاد تمكين الموارد البشرية، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال.

الأبعاد	معامل الارتباط
التدريب	0.793 ⁺⁺
فرق العمل	0.864 ⁺⁺
تفويض السلطة	0.827 ⁺⁺
الاتصال	0.835 ⁺⁺

++: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعامل الكلي للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.05) كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع الأبعاد وبين الدرجة الكلية لها.

• الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الإبداع الإداري

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " الإبداع الإداري "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
20	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد دائما.	0.857 ⁺⁺
21	أقبل الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0.858 ⁺⁺
22	أتعلم من فشلي وأصنع منه نجاحي	0.883 ⁺⁺
23	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	0.896 ⁺⁺
24	لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	0.911 ⁺⁺
25	تسعى المنظمة لرفع من القدرات الفكرية للعاملين.	0.880 ⁺⁺
26	أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها.	0.869 ⁺⁺
27	أملك القدرة على المبادرة في تبني أفكار وأساليب أكثر حداثة.	0.878 ⁺⁺
28	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	0.904 ⁺⁺
29	أفضل المخاطرة بالخوض في المجالات الجديدة والغير المألوفة	0.700 ⁺⁺
30	تشجع المنظمة على طرح الأفكار	0.652 ⁺⁺
31	تعاني منظمتي من العجز عن الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	0.796 ⁺⁺

++: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع المحور الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من (0.05)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

ثانيا: اختبار أداة الدراسة

يقصد ثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لم تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار على نتائجه.

وبعد اختبار ثبات الاستبانة مهم ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وحساب معامل الثبات الكلي.

الجدول (15): يمثل معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة.

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور تمكين الموارد البشرية	19-01	0.946	ممتاز
محور الإبداع الإداري	31-21	0.962	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الإستبيان مناسبة لقياس المحور، حيث يبلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور تمكين الموارد البشرية (0.946) أي ما نسبته (94%) وهذا يدل أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الإبداع الإداري (0.962) أي بنسبة (96%) وهذا يدل أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة، في حين بلغ معدل الثبات الكلي (0.963) أي ما نسبته (96%) 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 الإستبانة وقد تم إختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة، حيث تم إستخدام 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: وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية إستخداماً وأهمية لسهولة في التحليل الإحصائي بشكل عام ويمكن حسابه لقيم مفردة وقيم مفردة مبنوية، وجدول التوزيع التكراري هذا الوسط يمثل متوسط البيانات، بحيث أن مجموع الانحرافات القيم عنه يساوي صفر.¹

ثانياً: الانحراف المعياري : 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 : 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 أيضاً لإقرار صحة الفرضيات، وكلما اقتربت قيمته من +1 كلما كان الارتباط قوي و طردي، والعكس كلما كانت درجة الارتباط تقترب الى -1 كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين.

¹ إبراهيم مراد الدعمة، مراد حسن باشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 59.

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

رابعاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ: من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات وبالتالي ثبات الدراسة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت ألفا كرونباخ تساوي أو تفوق (60%):

- ضعيف إذا كانت ألفا كرونباخ أقل من (60%).
- مقبولاً إذا كانت ألفا كرونباخ تقع بين (60%) و (70%).
- جيد إذا كانت ألفا كرونباخ تقع بين (70%) و (80%)
- ممتازاً إذا كانت ألفا كرونباخ أكثر من (80%)

خامساً: الانحدار الخطي المتعدد: تقوم فكرة هذا الاختبار على دراسة أكثر من متغير مستقل على متغير

تابع.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها معامل التحديد الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغييره يعتمد على عاملين: الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة، أما الثاني فيكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر والواحد ($0 \leq R^2 \leq 1$).

سادساً: التكرارات والنسب المئوية: إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات

الموضوعة للمبحوثين، ويعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية وقد تم استخدام كل من هذه التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.¹

¹ أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 247-248.

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، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الوظيفة الحالية، سنوات الأقدمية.
أولاً: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	57.1%
أنثى	15	42.9%
المجموع	35	100%

الجدول رقم (16) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتضح من الجدول أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة تقريبا متساوية بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور (20) موظف وهو ما يمثلون (57.1%) في حين بلغ عدد الإناث (15) موظفة أي ما نسبته (42.9%) وهذا راجع إلى طبيعة عمل مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- والذي تلائم كلا الجنسين.

ثانياً: العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	5.7%
من 30 إلى 39 سنة	23	65.7%
من 40 إلى 49 سنة	7	20.0%
أكثر من 49 سنة	3	8.6%
المجموع	35	100%

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

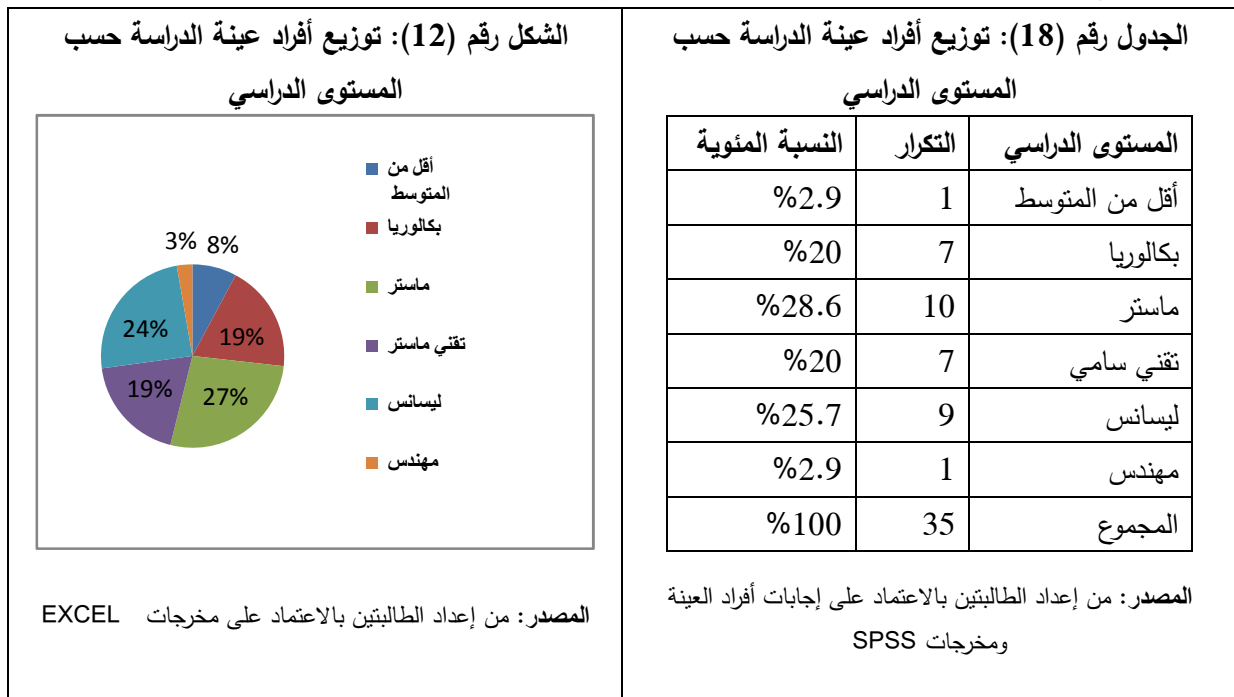
الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن (23) من أفراد العينة أي ما نسبته (65.7%) تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، في حين (7) من أفراد العينة أي ما نسبته (20%) تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، بينما بلغ عدد أفراد العينة التي أعمارهم أكثر من 49 سنة بنسبة (8.6%)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يقل أعمارهم على 30 سنة (2) بنسبة (5.7%) وهي النسبة الأقل مقارنة بالنسب السابقة وهذا راجع إلى أن فئة الشباب من 30 إلى 39 سنة 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 الدراسي

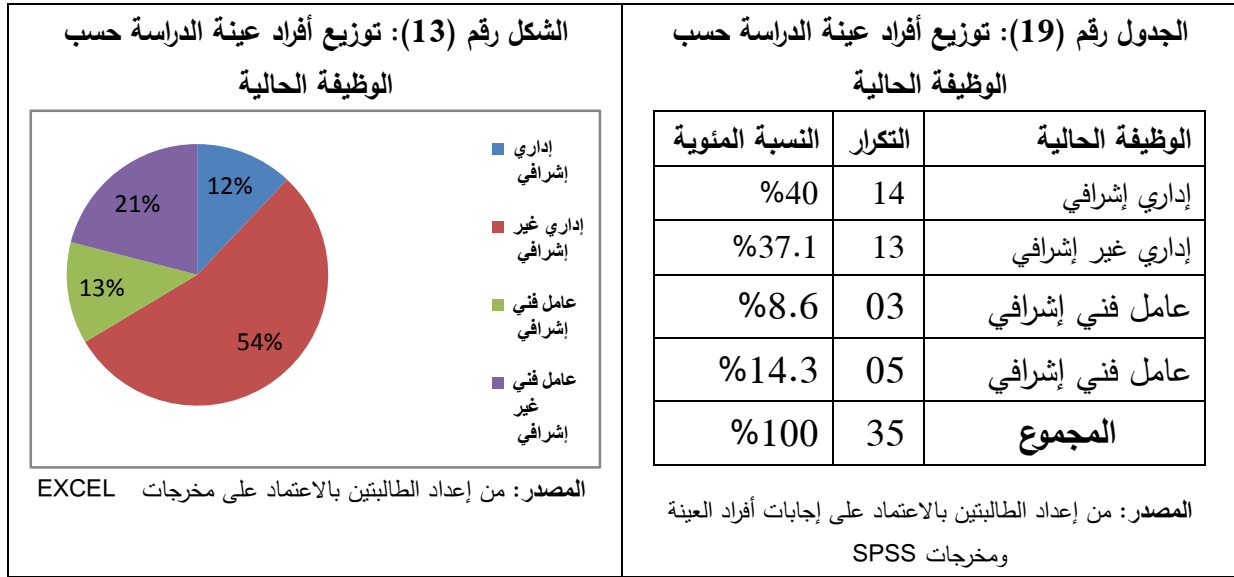
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين



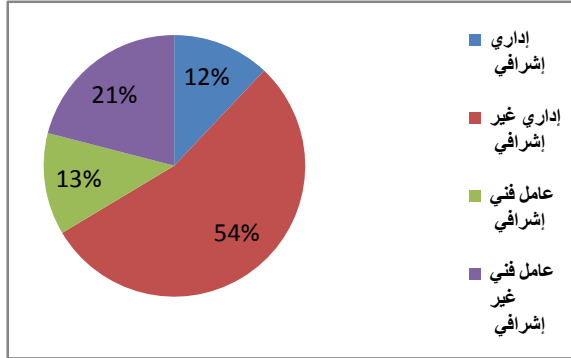
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن (10) من أفراد العينة دو مستوى جامعي ماستر يمثلون ما نسبته (28.6%) وهي أكبر نسبة، ويليهما الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي ليسانس (9) أفراد نسبته (25.7%)، أما فئة الأفراد في المستوى تقني سامي فقد قدر ب (7) أفراد أي ما نسبته (20%) وهي متساوية مع مستوى البكالوريا ب (7) أفراد ونسبة (20%) ثم مستوى مهندس والذي قدر ب فرد واحد (1) نسبته (2.9%)، أما مستوى أقل من المتوسط فقط هو أيضا بفرد واحد (1) ونسبته (2.9%) ونلاحظ من النتائج أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي لا بأس به (ماستر، ليسانس) وهذا راجع إلى متطلبات العمل والوظيفة ونشاط الشركة الذي يستقطب الفئات ذات المستوى الجامعي المتخصص من أجل القدرة على التسيير وفهم متطلبات الوظيفة.

رابعاً: الوظيفة الحالية

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظيفتها المالية كالتالي:



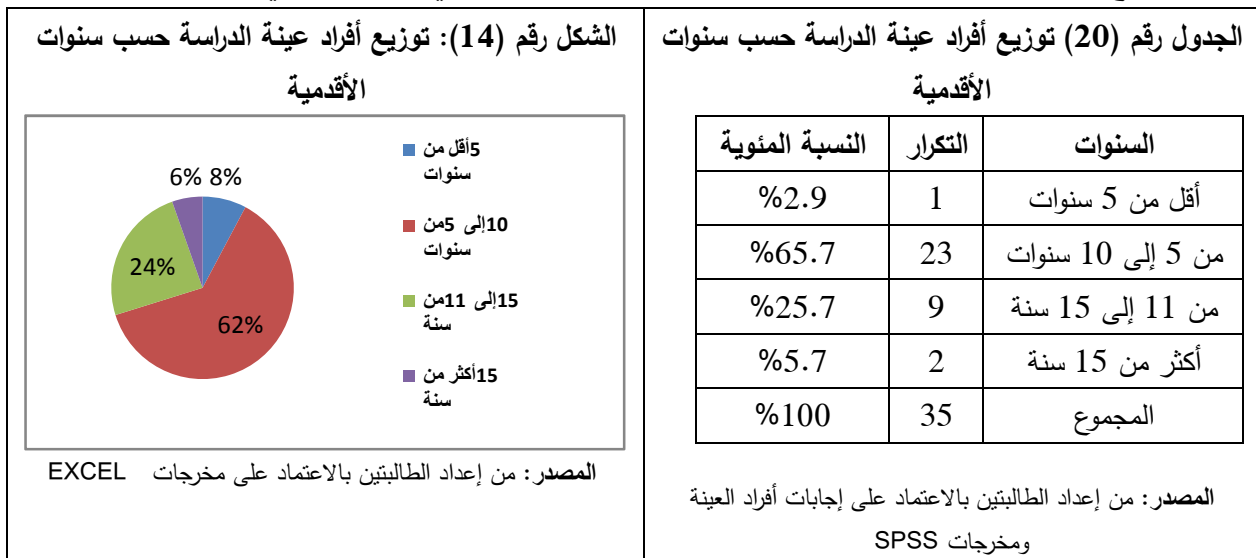
الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية



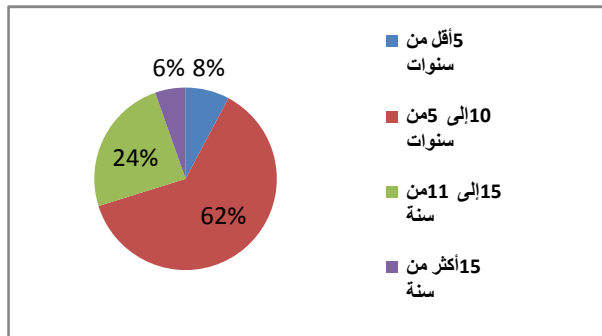
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن تقريبا نصف أفراد العينة يشغل وظيفة إداري إشرافي حيث بلغ عددهم (14) بنسبة (40%) يليها نسبة قريبة ووظيفة إداري غير إشرافي (13) فرد بنسبة (37%) ثم عامل فني غير إشرافي (3) بنسبة (14.3%) وبعدها عامل في إشراف (3) أفراد بنسبة (8.6%) وهي النسبة الأقل مقارنة مع النسب الأخرى، حيث بلغت النسبة الأكبر في الوظائف لإداري إشرافي وهذا راجع لحاجة المنظمة لهم وطبيعة وظائفها.

خامساً: سنوات الأقدمية

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية كما هو مبين في الجدول التالي



الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



من خلال الجدول والشكل أعلاه يبدو جليا أن أكبر نسبة أفراد العينة المبحوثة لديهم أقدمية أو خبرة من (5 إلى 10 سنوات) بعدد (23) فرد وبنسبة (65.7%)، تليها فئة الأقل من (11 إلى 15 سنة) بعدد (9) أفراد وبنسبة (25.7%)، ثم تليها فئة ما أكثر من (15 سنة) ب (2) فرد وبنسبة (5.7%) وأخيرا فئة أقل من (5 سنوات) ب (1) فرد وبنسبة (2.9%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد المزج بين ذوي الخبرات المتوسط والطويلة نوعا ما، كما أن النسب تتناسب مع أعمال الموظفين الإداريين بإدارات المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تمكين الموارد البشرية

يتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل المتغير المستقل المتمثل في تمكين الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد التمكين الموارد البشرية

تخصيص (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد لتمكين الموارد البشرية تمثلت في: التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجداول التالية:

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب

في هذا الجزء سيتم تفرغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد التدريب والذي يتضمن (5) عبارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	توفر المنظمة التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم الشخصية	3.43	1.065	4	مرتفعة
2	يتم التدريب وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة	3.83	1.071	1	مرتفعة
3	تتيح المنظمة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعلم	3.57	1.119	3	مرتفعة
4	نظام التدريب في المنظمة مسايرة للتطورات المستمرة في البيئة المحيطة	3.74	1.067	2	مرتفعة
5	يتم التدريب في المنظمة بالتقطع وعدم الاستمرار	3.40	1.241	5	متوسطة
	الوسط والانحراف المعياري الكلي	3.5943	0.93869	/	متوسطة

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

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعده التدريب قد بلغ (3.5943) بانحراف معياري قدر ب(0.93869) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي.

حيث جاءت العبارة (2) التي كان مضمونها "يتم التدريب وفقا للأنظمة والتواريخ المعمول بها داخل المنظمة" صاحبة أعلى وسط حسابي قدر ب(3.83) وقد كانت بانحراف معياري قدر ب(1.071) أقل تشتتاً نسبياً مع العبارة (5) و (3).

وقد كانت العبارة (5) التي كان مضمونها "يتم التدريب في المنظمة بالتقطع وعدم الاستمرار" صاحبة أدنى وسط حسابي مقداره (3.40) والأكثر تشتتاً بانحراف معياري قدر ب(1.241) ودرجة تقدير متوسطة على مقياس ديكرت الخماسي.

جاءت العبارة (3) التي مضمونها "تتيح المنظمة فرصاً متساوية للجميع من أجل التدريب والتعلم" بانحراف معياري قدره (3.57) بدرجة مرتفعة حسب سلم ديكرت الخماسي في حين كان تشتتها مرتفع بانحراف معياري قدره (1.119) وهو ثاني أكبر قيمة تشتتت بعد العبارة (5) بدرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

جاءت العبارة (4) التي مضمونها " نظام التدريب في المنظمة مساهمة للتطورات المستمرة في البيئة المحيطة" كانت بوسط حسابي قدر ب(3.74) وانحراف معياري قدر ب(1.067) بدرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

العبارة (1) والتي مضمونها "توفر المنظمة التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم الشخصية" جاءت بوسط حسابي قدره (3.43) والتشتت الأقل في الإجابات بانحراف معياري قدره (1.065) ودرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

➤ هذا يدل أن برامج التدريب المسطرة من قبل المنظمة تلقى موافقة الموظفين بها وتنمي مهاراتهم وتخدم طبيعة العمل وفقاً للوائح المعمول بها داخل المنظمة ومساهمة للتطورات البيئية المحيطة لكن موزعة بشكل غير متساو بين أفرادها كما أنها تكون بشكل متقطع وغير مستمر لدى البعض.

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

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد فرق العمل والذي يتضمن 5 عبارات وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
6	تدعم المنظمة تكوين فرق العمل	3.86	0.852	2	مرتفعة
7	نملك قدرة عالية على إتخاذ القرارات داخل الجماعة	3.69	1.121	3	مرتفعة
8	أرى أن فريق العمل يميل عن الأهداف المسطرة له	3.63	1.117	4	مرتفعة
9	تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء فرق العمل	4.03	0.980	1	مرتفعة
10	تركز المنظمة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	3.40	1.290	5	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.7200	0.77338	/	مرتفعة

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام لبعد فرق العمل قد بلغ (3.7200) بانحراف معياري قدره (0.77338) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ديكرت الخماسي.

حيث جاءت العبارة (9) التي مضمونها "تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء فرق العمل" بأعلى وسط حسابي قدر ب(4.03) وانحراف معياري (0.980) ودرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي. في حين العبارة (10) والتي تضمنت "تركز المنظمة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي" كانت ذات الوسط الحسابي الأقل من بين العبارات قدر ب(3.40) والإجابات الأكثر تشتتا بانحراف معياري قدر ب(1.290) بدرجة تقدير متوسطة.

أما العبارتين (7) و (8) فقد تضمنتا على التوالي مايلي: "تملك قدرة عالية على إتخاذ القرارات داخل الجماعة" و " أرى أن فريق العمل يميل عن الأهداف المسطرة له" ، كانتا بوسط حسابي متقارب قدر ب (3.69) و (3.63) وانحراف معياري متقارب أيضا قدر ب(1.121) و(1.117) بدرجة تقدير مرتفعة لكلا العبارتين حسب سلم ليكرت الخماسي.

في حين العبارة (6) التي تضمنت "تدعم المنظمة تكوين فرق العمل" كان وسطها الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.852) أي الأقل تشتتا بين العبارات الأخرى ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي.

➤ نرى أن هناك تشتت في الموافقة حول تركيز المنظمة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي هذا راجع لطبيعة المنصب أحيانا، فالمناصب الأعلى في الهيكل التنظيمي لا يمكنها أن تعمل ضمن فريق عمل حيث تكون درجة المسؤولية كبيرة والفرديّة في اتخاذ القرارات لكنهم يدعمون المرؤوسين للعمل ضمن فريق ولا يعارضون على ذلك وهذا ما يدل على أن المنظمة تدعم تكوين فرق عمل وتتيح لهم حرية اتخاذ القرارات، لذلك يشعر الموظفون بالارتياح عند العمل ضمن فريق حتى أنهم يشعرون بالثقة وهناك تبادل معرفي بين أعضاء الفريق الواحد.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لبعد تفويض السلطة

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة والذي يتضمن 5 عبارات وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
11	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	3.54	0.852	3	مرتفعة
12	تثق المنظمة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3.91	1.121	1	مرتفعة
13	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.60	1.117	2	مرتفعة
14	أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء تفويض السلطة لي لاتخاذ بعض القرارات الهامة في وظيفتي	3.54	0.980	4	مرتفعة
15	المهام الموكلة لي غير واضحة وغير مناسبة مع مؤهلاتي	3.43	1.290	5	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.6057	0.94494	/	مرتفعة

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

يبين الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي الكلي لبعده تفويض السلطة بلغ (3.6057) وانحراف قدره (0.94494) بدرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

حيث كانت العبارة (12) التي تقول "تثق المنظمة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي" الأعلى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.121) بدرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي. في حين العبارة (15) المتضمنة "المهام الموكلة لي غير واضحة وغير مناسبة مع مؤهلاتي" ذات الوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.43) والتشتت الأعلى في الإجابات بانحراف معياري قدر ب (1.290) ودرجة تقدير مرتفعة.

العبارة (13) التي تضمنت "توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية" بلغ وسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري (1.117) بدرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

أما العبارة (14) التي تضمنت "أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء تفويض السلطة لي لاتخاذ بعض القرارات الهامة في وظيفتي" بلغ وسطها الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.980) بدرجة مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

في حين كانت العبارة (11) المتضمنة "تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي" ذات الوسط الحسابي (3.54) الأقل تشتتاً في الإجابات بين أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (0.852) ودرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

➤ يوافق الموظفون على المهام الموكلة لهم ويرون أنها مناسبة لحجم سلطتهم هذا راجع إلى وضوح مهام المرؤوسين مسبقاً كل حسب الوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي وفي عقود العمل غير أن بعضاً منهم يراها غير واضحة وغير مناسبة لمؤهلاتهم وهذا يمكن أن يرجع إلى المنافسة بين

الموظفين أو شعور أكثر من شخص لنفس المنصب الوظيفي فيطغى واحد على الآخر خاصة بالخبرة أو المؤهل العلمي.

لكن بصفة عامة نلاحظ وجود درجة كبيرة من الارتياح في العمل لدى الموظفين إلا أن هذه الصلاحيات لم تكن مطلقة في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي على أنه يتم الرجوع إلى الإدارة العليا والتنسيق المستمر مع الرؤساء من حين لآخر.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لبعد الاتصال

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

الجدول (24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
16	هناك إتصال جيد بين الموظفين	3.71	0.893	2	مرتفعة
17	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة والجودة المناسبة	3.60	1.311	3	مرتفعة
18	تتميز التعليمات والإجراءات داخل المنظمة بدرجة عالية من الوضوح	3.46	1.268	4	مرتفعة
19	تعمل المنظمة على تحسين وسائل الإتصال داخل المنظمة	3.77	1.330	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.6357	1.10537	/	مرتفعة

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

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الاتصال بلغ (3.6357) بانحراف معياري قدر ب(1.10537) ودرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

العبارة (19) المتضمنة "تعمل المنظمة على تحسين وسائل الإتصال داخل المنظمة" ذات أكبر وسط حسابي بلغ (3.77) وأكبر تشتت من حيث الإجابات بانحراف معياري (1.330) ودرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

تليها عبارة (16) المتضمنة "هناك إتصال جيد بين الموظفين" بوسط حسابي قدره (3.71) والإجابات الأقل تشتتاً بانحراف معياري (0.893) ودرجة تقدير مرتفعة.

ثم عبارة (17) المتضمنة "أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعمل في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة والجودة المناسبة" بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.311) ودرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

أما العبارة (18) المتضمنة "تتميز التعليمات والإجراءات داخل المنظمة بدرجة عالية من الوضوح" ذات الأقل درجة من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.46) وانحراف قدر (1.268) بدرجة تقدير مرتفعة حسب سلم ليكرت الخماسي.

➤ نلاحظ من النتائج توافر الاتصال بين الموظفين في المنظمة محل الدراسة جاء بمستوى عال وذلك راجع إلى الاتصالات غير الرسمية بينهم خاصة أن الثقة تسود بينهم حسب نتائج بعد فرق العمل، و يرى الموظفين أن المعلومات التي يحصلون عليها تكون في الوقت المناسب وبدقة لكن ليس كلهم وذلك راجع إلى التعليمات والإجراءات داخل المنظمة لا تتميز بدرجة عالية من الوضوح عند بعضهم لذلك تعمل المنظمة على تحسين وسائل الاتصال التي تتبناها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري
بعد تفريغ إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري الذي يتضمن (12) عبارة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
20	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد دائما	3.60	0.976	10	مرتفعة
21	أقبل الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3.91	1.197	7	مرتفعة
22	أتعلم من فشلي وأصنع منه نجاحي	3.94	1.056	3	مرتفعة
23	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	3.91	1.040	5	مرتفعة
24	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	3.89	1.022	8	مرتفعة
25	تسعى المنظمة لرفع من القدرات الفكرية للعاملين	3.74	1.067	9	مرتفعة
26	أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	3.91	1.040	6	مرتفعة
27	أملك القدرة على المبادرة في تبني أفكار وأساليب أكثر حداثة	4.09	1.011	1	مرتفعة
28	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	4.09	1.095	2	مرتفعة
29	أفضل المخاطرة بالخوض في المجالات الجديدة والغير المألوفة	3.46	0.852	11	مرتفعة
30	تشجع المنظمة على طرح الأفكار	3.43	0.948	12	مرتفعة
31	تعاني منظمتي من العجز عن الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة	3.94	1.110	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.8262	0.87293	/	مرتفعة

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

من خلال الجدول رقم (25) يتضح لنا أن الوسط الحسابي العام للإبداع الإداري جاء مرتفع عن مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.8262) وبانحراف معياري قدره (0.87293) وبدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء أعلى وسط حسابي للعبارتين (27) والتي جاء مضمونها "أملك القدرة على المبادرة في تبني أفكار وأساليب أكثر حداثة" بمقدار (4.09) وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد كانت في نفس الوقت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الباحثين بانحراف معياري قدره (1.011) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن إجابات الأفراد الباحثين كانت متجانسة، أما العبارات رقم (20-21-22-23-24-25-26-28-29-31) فقد كان متوسطها الحسابي محصور بين (3.46-4.09) في حين كانت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات محصورة بين (0.852-1.095)

أما أدنى وسط حسابي فكان للعبارة (30) والتي جاء مضمونها "تشجع المنظمة على طرح الأفكار" بوسط حسابي قدر ب(3.43) ودرجة تقدير مرتفعة على حساب سلم ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري قدره (0.948).

أما أقل العبارات تشتتا فكانت العبارة (29) والتي مضمونها "أفضل المخاطرة بالخوض في المجالات الجديدة والغير المألوفة" بوسط حسابي (3.46) وبدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي وبانحراف معياري قدره (0.852).

➤ من النتائج السابقة يمكن القول بأن الإبداع الإداري لدي الموظفين الإداريين بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل وإن جاء مرتفع إلى حد ما إلا أنه في الإطار العام يبقى بعيد عن المستوى المطلوب بالرغم من محاولة الموظفين تبنيهم لهذا الأسلوب الإداري الحديث الإبداع الإداري من خلال محاولتهم لإنجاز ما يسند إليهم بأساليب متجددة والخصوص في المجالات الجديدة وتشجيع المنظمة لهم على طرح الأفكار، خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الإبداع الإداري يعتبر مطلبا أساسيا للبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة والمحافظة على مكانتها وأهمية خدماتها وحتى وإن كانت لا تعمل في بيئة تنافسية.

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 المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما، لمعرفة أثر التمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية: يؤثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل - عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (26): نتائج التباين للانحدار للمتغير المستقل "تمكين الموارد البشرية" والتابع الإبداع الإداري

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1 الانحدار	10.157	1	10.157	21.280	0.000	0.392	0.626
الخطأ المتبقي	15.751	33	0.477				
المجموع	25.908	34					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن مستوى الدلالة F يساوي (0.00) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية احصائية ويؤكد على وجود أثر ايجابي لتمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي (0.626) وهذا ما يدل على وجود علاقة موجبة بين تمكين الموارد البشرية والإبداع الإداري في حين يتضح أن معامل التحديد R² يساوي (0.392) وهذا يعني أن 39.2% من التباين في المتغير التابع الإبداع الإداري مفسر بالتغير في المتغير المستقل "تمكين الموارد البشرية"، وما نسبته (61.8%) تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تندرج ضمن تمكين الموارد البشرية وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر ايجابي لتمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري وعليه فإن:
الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

يؤثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في
مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية
($\alpha \leq 0.05$) مقبولة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تتضمن حالتين كما هو موضح في الجدول التالي رقم (27)

الجدول رقم (27): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات

القرار المتخذ	البيان	الحالة
قبول الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية أي ($T \leq 0.05$) وكانت المعاملات النمطية Beta موجبة أي $Beta > 0$	01
رفض الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية ($T > 0.05$)	02

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر الجزائر، 2015، ص 213.

وتأسيسا على قاعدة القرار الموضحة في الجدول السابق سيتم اختبار أثر كل بعد على مدى من أبعاد تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضعه في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد تمكين الموارد البشرية، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال على الإبداع الإداري.

النموذج	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
التدريب	0.293	1.761	0.88
فرق العمل	0.350	2.145	0.039
تفويض السلطة	0.709	5.776	0.000
الاتصال	0.701	5.654	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن تبيان مايلي:

- ليس للتدريب أثر على الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- لأن مستوى الدلالة يساوي 0.88 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05) أي ($T = 0.88 > 0.05$)، وعليه فإن: الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

يؤثر بعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) مرفوضة.

- لفرق العمل أثر ايجابي على الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي (0.039) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05) أي ($T = 0.039 < 0.05$) بالإضافة إلى المعاملات النمطية ($Beta = 0.350 > 0$) والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل لفرق العمل على المتغير التابع الإبداع الإداري، وعليه يتأكد القول بأن:
الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

يؤثر بعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء
جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)
مقبولة.

- لتفويض السلطة أثر ايجابي على الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05) أي ($T = 0.00 < 0.05$)، بالإضافة إلى المعاملات النمطية ($Beta = 0.709 > 0$) التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل "تفويض السلطة" على المتغير التابع الإبداع الإداري فهي النسبة الأكبر مقارنة مع النسب الأخرى فعليه يتأكد القول بأن:

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه:

يؤثر بعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة
ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية
($\alpha \leq 0.05$) مقبولة.

- للاتصال أثر ايجابي على الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05) أي ($T = 0.00 < 0.05$)، بالإضافة إلى المعاملات النمطية ($Beta = 0.701 > 0$) التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل "الاتصال" على المتغير التابع الإبداع الإداري وعليه يتأكد القول بأن:

الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

يؤثر بعد الاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) مقبولة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع العملي حيث تم اختيار مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- من أجل إجراء الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول العبارات الاستبيان الموزعة عليهم بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وتم اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على إمكانية وجود أثر لأبعاد التمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري وقد أثبتت النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر لبعد فرق العمل، تفويض السلطة والإتصال على تحقيق الإبداع الإداري في حين أن بعد التدريب لم يكن له أي تأثير على الإبداع الإداري حسب مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.



الخاتمة

تناولنا في هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في "أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري" في مؤسسة ميناء جن جن -بجيجل-، وذلك من خلال عرض فصلين فيما يتعلق بالجانب النظري أما الفصل الثالث فقد خصصناه للجانب التطبيقي وقد تم التوصل من خلال دراستنا في هذه المؤسسة إلى مجموعة من النتائج وتقديم اقتراحات وآفاق لإثراء الموضوع وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج النظرية

- 1- اهتم الإسلام بمفهوم التمكين، وهذا ما يظهر في مواضع عدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والمطلوب منا كمسلمين هو إحياء هذا التراث والتعمق فيه بما يتوافق مع بيئتنا المعاصرة.
- 2- إن التطبيق الصحيح والكامل لأسلوب تمكين الموارد البشرية في إدارة الأفراد بالنسبة للمؤسسة ليس بالأمر السهل، لما يمتلكه العنصر البشري من خصوصيات وميزات تختلف من فرد إلى آخر، فالجمع والتوفيق بين هذه الخصوصيات هو التحدي الحقيقي لتطبيق هذا الأسلوب.
- 3- يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين أنفسهم وعدم الثقة الإدارية وخوف المديرين على مراكزهم الوظيفية.
- 4- التطبيق الفعال للتمكين كإستراتيجية للتطوير الإداري يعرض على المؤسسة تبني أساليب ادارية أكثر حداثة ومرونة تقوم على أسلوب التدريب وتفويض السلطة وفرق العمل والاتصال لخلق نوع من التجانس والترابط بين أفراد المنظمة.
- 5- الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المنظمة وزيادة جودة أداؤها.
- 6- للإبداع الإداري دور هام في نقل المنظمة من الطابع التقليدي إلى طابع عصري يهتم بتبني الأفكار المتجددة وتشجيعها.
- 7- يساهم الإبداع الإداري في تنمية القدرات الفكرية والعقلية في التنظيم.
- 8- دعم الإدارة للأفراد على التدريب تساهم في تحريك روح الإبداع ويشجعهم على العمل كفريق تسوده روح التعاون وبالتالي المبادرة في خلق اتصال بناء يهدف إلى تبادل الأفكار والمعلومات وكذا المهارات والخبرات.

ثانياً النتائج التطبيقية:

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- يضمن تمكين الموارد البشرية أربع أبعاد للتدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال، يؤثر منها بعد فرق العمل، تفويض السلطة والاتصال على تحقيق الإبداع الإداري في حين أنه لا يوجد تأثير لبعده التدريب وقد جاء ترتيب الأبعاد حسب أهميتها كالتالي:

* بعد فرق العمل بوسط حسابي قدر ب(3.7200) ويأتي في المرتبة الثانية بعد الإتصال بوسط حسابي قدر ب(3.6357) أما بعد تفويض السلطة فكان في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.6057) ويليه

في المرتبة الأخيرة بعد التدريب بوسط حسابي قدره (3.5943) وكل الأبعاد كانت بدرجة تقدير مرتفعة، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فكان كالتالي:
أوضحت نتائج الدراسة بأن:

- يؤثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يؤثر بعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha 0.05$).
- يؤثر بعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha 0.05$).
- يؤثر بعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha 0.05$).
- يؤثر بعد الإتصال على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha 0.05$).

ثالثا: اقتراحات الدراسة:

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:

- 1- يفضل اهتمام الباحثين والممارسين بتحليل موضوع التمكين من منظور إسلامي لما فيه من عمق في التحليل وخصوصية في الطرح وبالأخص لنا نحن كمسلمين.
- 2- من الضروري أن تسعى إدارة مؤسسة جن جن -جيجل- إلى تعزيز تمكين مواردها البشرية من خلال التركيز على تحقيق متطلباته ودعائمه، وذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي يساعد على استغلال واستثمار المستوى المرتفع للتمكين النفسي الذي يتميز به أفرادها.
- 3- تهيئة الفرص التدريبية المناسبة للأفراد والتي تسمح بتطوير المهارات الشخصية لهم، وتقييم نتائج برامج التدعيم وكذا تشجيع تشكيل فرق العمل ودعمها على تبني روح المجازفة و توزيعها بالتساوي بين عمال المؤسسة و تكون باستمرارية دون انقطاع.
- 4- على المؤسسة إعطاء مرونة كافية وملائمة لموظفيها من أجل التصرف في عملهم بعيدا عن قيود الإجراءات والسياسات الجامدة منها.
- 5- ضرورة الاهتمام بالمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال مكافئتهم وتقديم الحوافز المناسبة لقدراتهم وذلك من خلال تطوير استراتيجيات فعالة للكشف عن المبدعين في إدارة المؤسسة والقيام بتطويرهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية.
- 6- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

- 7- تهيئة الفرص التدريبية الكافية للعاملين التي تتيح لهم الإطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات وتمكنهم من ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة وغير مألوفة.
- 8- تقدير الأفراد والإيمان بمكانتهم والثقة في قدراتهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، وينمي حب الاستحداث والتجديد لديهم.

رابعا: آفاق الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها أثناء أدائنا لهذا البحث صادفتنا إشكاليات جديدة رأينا أنها جديرة لكي تفتح أبواب واسعة لدراسة مثل:

- 1- علاقة التمكين الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي.
- 2- إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- 3- التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- 4- الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التحويلية.
- 5- معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الإداري.
- 6- دور المورد البشري كعنصر فعال في إبراز إبداعات حديثة.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم مراد الدعمة، مراد حسن باشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. ابن كثير البصري دمشقي، تفسير القرآن العظيم، الجزء 3، دار صادر، بيروت، 1999.
3. إحسان دهش جلاب، كاضم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صنعاء، عمان، 2013.
4. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2005.
6. أميمة الرهان، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، دون طبعة، مطبعة الصفيدي، عمان، 1992.
7. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارة البحثية)، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، جدة، 2006، ص 284.
8. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، 2011.
9. بلال خلف الله السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
10. جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
11. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. جيمس هيجنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الطبعة الثالثة، سلسلة إصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2008.
13. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1993.
14. حسن التهامي، التفكير الإبداعي، دار الكتاب، الجزائر، الجزائر، 2013.
15. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2013.
16. خالد الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.

18. رامي أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربيد، 2008.
20. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة و التمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربيد، 2008.
21. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
22. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
23. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، 2005.
24. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية "qwl"، في منظمات الأعمال العصرية، آلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، بدون طبعة، 2008.
25. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. طارق محمد السويدان، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
27. عاكف لطفي حسانة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي، ادارة القرن الواحد والعشرون، القاهرة، 1997.
29. عدي عطا الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، 2013.
30. عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
31. علي الخطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة، عمان، 2010.
32. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، عمان، 2012.
33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

34. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، 2013.
35. لنصر سعود بن محمد و آخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف و الاتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مطابع الحمضي، الرياض، السعودية 2001.
36. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
37. محفوظ جواد، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
38. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " ، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
39. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
40. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان، عمان، 2014.
41. محمد عزات الحلامة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، عمان، 2010.
42. محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية ، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
43. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
44. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2007.
45. مصطفى عبد السميع وآخرون، الاتصال والوسائل التعليمية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2001.
46. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة. المنظمة العربية للتنمية، 2006.
47. مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار أربيد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
48. مؤيد الساعدي نعمة، مستجدات معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
49. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار الميسرة، عمان، 2009.
50. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر Empowerment، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، بدون طبعة، بدون دار النشر، عمان، 2006.
51. الوليد يزيد يشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ثالثا: الرسائل الجامعية

52. أحمد عزيز دلمان، التمكين ودوره في الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانى، صنعاء، 2011.
53. إيمان شفيري، رحمة بوالشعير، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة ماستر، تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016/2015.
54. توفيق عطية توفيق، العجلة في الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
55. حنان رزق الله، اثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2009.
56. دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل 2010.
57. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
58. سليمة بوتاعة، إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2013.
59. رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
60. صقر عبلة، أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية. شعبة العلوم السياسية. تخصص تنظيم سياسي وإداري، ورقلة، 2018/2017.
61. عبد المؤمن حليلة، قوفي أمينة، إستراتيجية تمكين العاملين و دوره في الإبداع التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج- بالبويرة، الجزائر، 2015-2014.
62. عجرود سعاد، قيطوني خديجة، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء جيجل، تخصيص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019/2018.

63. عيسى بعبط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
64. فاطمة تادرانت ، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **BATICIM** وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2014/2015.
65. كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان **SC SEG**، مذكرة نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008/2007.
66. محمد بن عامر النثيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
67. محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة، لجوازات السفر بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
68. محمود عبد العزيز حسين فارس، الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، عمارة الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 68.
69. نادية سردوك، إيمان مرام، أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي تاسوست جامعة جيجل ،مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، 2017/2016.
70. نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
71. فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر الجزائر، 2015
72. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008.

73. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2008.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات والندوات
74. عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث المدينة الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج الرياض، 2004.
75. محمد فلاح، عامر بشير، مداخلة بعنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب، البلدة، 2016.
76. محمد قريشي، سارة مزروق، المعرفة وأثرها على الإبداع لمركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة دحلب البلدة، 2013.
77. وسيلة حمداوي، مداخلة بعنوان الإبداع الإداري والتنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الألفية الثانية، قالمة، 2008.
- خامسا:المجلات و الدوريات
78. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البتراء، عمان ، 2012
79. بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (14)، العدد (19)، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2018.
80. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد 1، 2010.
81. رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، الأردن، مجلد (24)، العدد (02)، 2010.
82. صفاء عبد الحسن، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 32، بغداد، 2012.

83. فتحي محمد أبوناصر، درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربوية لبرامج الطلبة الموهوبين بالمنطقة الشرقية للمملكة العربية المتحدة، دراسات العلوم التربوية، جامعة الملك فيصل، الرياض، المجلد (45)، العدد (4)، ملحق (4)، 2018.
84. القحطاني بن سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية عند موظفي التطور الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد 2، الرياض.
85. محمد الحراحشة صلاح الدين الهيتي، اثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 2، عمان، 2006.
86. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البتراء، عمان ، 2012
87. خالد بن سلمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- سادسا: المواقع الالكترونية

88. <http://www.minshawi.com/other/altaher.Rtm>.,2020/08/05.


89. <https://www.taduina.com>,2020/08/30.

90. <http://www.al-jazitah.com.sa/2007jaz/sep/19/cc12tm>.,2020/09/12

سادسا: باللغة الأجنبية

91. Elin sefetz, **dissemination of innovation and knowlodge managment technique**, Report producted for the Ec funded project, European commission, luxem sourg, 1998.
92. Farida Risulzaba, **organization creativity and psychological well being**, departement AB , lunds weden, 2007.
93. Gretchen Mspreitzer, **psychological Empowerment in the work place**, dimension, Measurement, and validtion, Academy of management journal, 38 (5), 1995.
94. Hengry ongori , **Managing behind the scenes : Aview point on employee empowerment**, African journal of business management v 01-3 (1), 2009. .
95. Jay. A Conger and Rabindra N. Kanungo, **The empowerment pracess**, intergrating theory and practice Academy of mangement revieo, 3(13), 1988.
96. Lee mushin and joon, **is empowerment really a new concept ?**, international of human resource management, 12 (4), 2001.
97. Li yuch lee and emmelia tan, **the influences of antecedents on employee creativity and employee performance**, a meta- analytic revio, interdisciplinary journal of contempovry reseach in businrss, 4 (2), june 2012.

98. Lisha Lo, **le travail d'équipe et la communication dans les soins de la santé**, institut canadien pour la sécurité des patients, canada, 2010.
99. Morad rezaei dizah and al, **Empoloyee empowrment and organizational effectiveness in the exective organization**, journal of basic and applied scientific reserch 1 (19), 2011.
100. Nada sarin , **the role of knouledge alanagement in achieving managerial innovation**, case study of the world food programme and the international committe of red cross, MBA , Syrian vitual university, syrian. 2009.
101. Saed akram mohamed al sahimat, **the impact of the administrative empowerment in organizational creativity** , an analytical stydy from the perspective of employees in university of muth in jordon 2016.
102. Séverine le loarne, Sylvie **Blanco, managment de l'innovation**, pearson education, France, 2009.



الملاحق

الملحق 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إستمارة الإستبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان: دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن جيجل- ، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها. لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً للتوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية. وشكراً لكم مسبقاً على حسن تعاونكم مع خالص التقدير والإحترام.

الطالبين:

- بن زايد فهيمة.
- زرماني مريم.

السنة الجامعية 2020 /2019

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة أكثر من 49 سنة

3- المستوى الدراسي:

أقل من المتوسط بكالوريا ماستر
تقني سامي ليسانس مهندس

4- الوظيفة الحالية:

إداري إشرافي إداري غير إشرافي
عامل فني إشرافي عامل فني غير إشرافي

5- سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنوات

المحور الثاني: تمكين الموارد البشرية

الرجاء قراءة العبارات التالية ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التدريب						
1	توفر المنظمة التدريب المناسب لتطوير مهاراتهم الشخصية.					
2	يتم التدريب وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.					
3	تتيح المنظمة فرصا متساوية للجميع من أجل التدريب والتعلم.					
4	نظام التدريب في المنظمة مسايرة للتطورات المستمرة في البيئة المحيطة.					
5	يتم التدريب في المنظمة بالتقطع وعدم الاستمرار.					
البعد الثاني: فرق العمل						

					تدعم المنظمة تكوين فرق العمل	6
					نملك قدرة عالية على إتخاذ القرارات داخل الجماعة.	7
					أرى أن فريق العمل يميل عن الأهداف المسطرة له.	8
					تسود الثقة والتبادل المعرفي بين أعضاء فرق العمل.	9
					ترتكز المنظمة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	10
البعد الثالث: تفويض السلطة						
					تتناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة لي.	11
					تثق المنظمة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	12
					توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	13
					أقوم بالتنسيق المستمر مع رئيسي أثناء تفويض السلطة لي لإتحاد بعض القرارات الهامة في وظيفتي.	14
					المهام الموكلة لي غير واضحة وغير مناسبة مع مؤهلاتي.	15
البعد الرابع: الإتصال						
					هناك إتصال جيد بين الموظفين.	16
					أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة والجودة المناسبة.	17
					تتميز التعليمات والإجراءات داخل المنظمة بدرجة عالية من الوضوح.	18
					تعمل المنظمة على تحسين وسائل الإتصال داخل المنظمة.	19

المحور الثالث: الإبداع الإداري:

- الرجاء قراءة العبارات التالية ثم وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	المقياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد دائما.					
21	أقبل الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
22	أتعلم من فشلي وأصنع منه نجاحي.					
23	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
24	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.					
25	تسعى المنظمة لرفع من القدرات الفكرية للعاملين.					
26	أتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها.					
27	أملك القدرة على المبادرة في تبني أفكار وأساليب أكثر حداثة.					
28	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
29	أفضل المخاطرة بالخوض في المجالات الجديدة والغير المألوفة.					
30	تشجع المنظمة على طرح الأفكار.					
31	تعاني منظمتي من العجز عن الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.					

Corrélations

Corrélations

		التدريب	A_01	A_02	A_03	A_04	A_05
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,909**	,912**	,894**	,886**	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_01	Corrélation de Pearson	,909**	1	,840**	,874**	,825**	,356*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,036
	N	35	35	35	35	35	35
A_02	Corrélation de Pearson	,912**	,840**	1	,772**	,733**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35
A_03	Corrélation de Pearson	,894**	,874**	,772**	1	,817**	,360*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,034
	N	35	35	35	35	35	35
A_04	Corrélation de Pearson	,886**	,825**	,733**	,817**	1	,413*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,014
	N	35	35	35	35	35	35
A_05	Corrélation de Pearson	,648**	,356*	,540**	,360*	,413*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,001	,034	,014	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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

Corrélations

Corrélations

		فرق العمل	A_06	A_07	A_08	A_09	A_10
فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,830**	,870**	,788**	,856**	,833**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_06	Corrélation de Pearson	,830**	1	,663**	,526**	,720**	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_07	Corrélation de Pearson	,870**	,663**	1	,618**	,630**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_08	Corrélation de Pearson	,788**	,526**	,618**	1	,595**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35
A_09	Corrélation de Pearson	,856**	,720**	,630**	,595**	1	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_10	Corrélation de Pearson	,833**	,636**	,701**	,503**	,639**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

Corrélations

Corrélations

		تفويض السلطة	A_11	A_12	A_13	A_14	A_15
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	1	,829**	,939**	,905**	,879**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_11	Corrélation de Pearson	,829**	1	,820**	,637**	,728**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_12	Corrélation de Pearson	,939**	,820**	1	,817**	,793**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_13	Corrélation de Pearson	,905**	,637**	,817**	1	,768**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_14	Corrélation de Pearson	,879**	,728**	,793**	,768**	1	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
A_15	Corrélation de Pearson	,847**	,558**	,718**	,735**	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

Corrélations

Corrélations

		الاتصال	A_16	A_17	A_18	A_19
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,800**	,952**	,946**	,947**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
A_16	Corrélation de Pearson	,800**	1	,653**	,664**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
A_17	Corrélation de Pearson	,952**	,653**	1	,910**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
A_18	Corrélation de Pearson	,946**	,664**	,910**	1	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
A_19	Corrélation de Pearson	,947**	,711**	,874**	,848**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

Corrélations

		تمكين الموارد البشرية	التدريب	فرق العمل	تفويض السلطة	الاتصال
تمكين الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,793**	,864**	,827**	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
التدريب	Corrélation de Pearson	,793**	1	,695**	,438**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,009	,003
	N	35	35	35	35	35
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,864**	,695**	1	,611**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,827**	,438**	,611**	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
الاتصال	Corrélation de Pearson	,835**	,491**	,601**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

Corrélations

		الإبداع الإداري	B_20	B_21	B_22	B_23	B_24	B_25	B_26
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	1	,857**	,858**	,883**	,896**	,911**	,880**	,869**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_20	Corrélation de Pearson	,857**	1	,825**	,748**	,806**	,837**	,717**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_21	Corrélation de Pearson	,858**	,825**	1	,787**	,703**	,857**	,788**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_22	Corrélation de Pearson	,883**	,748**	,787**	1	,773**	,784**	,796**	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_23	Corrélation de Pearson	,896**	,806**	,703**	,773**	1	,876**	,802**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_24	Corrélation de Pearson	,911**	,837**	,857**	,784**	,876**	1	,862**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_25	Corrélation de Pearson	,880**	,717**	,788**	,796**	,802**	,862**	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_26	Corrélation de Pearson	,869**	,661**	,632**	,746**	,782**	,738**	,643**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_27	Corrélation de Pearson	,878**	,751**	,760**	,804**	,763**	,807**	,758**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_28	Corrélation de Pearson	,904**	,721**	,701**	,768**	,782**	,797**	,700**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_29	Corrélation de Pearson	,700**	,438**	,472**	,553**	,477**	,501**	,554**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,004	,001	,004	,002	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_30	Corrélation de Pearson	,652**	,477**	,422*	,466**	,605**	,477**	,577**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,012	,005	,000	,004	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
B_31	Corrélation de Pearson	,796**	,630**	,638**	,650**	,658**	,616**	,658**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

Corrélations

		B_27	B_28	B_29	B_30	B_31
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,878**	,904**	,700**	,652**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
B_20	Corrélation de Pearson	,751**	,721**	,438**	,477**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	,004	,000
	N	35	35	35	35	35
B_21	Corrélation de Pearson	,760**	,701**	,472**	,422*	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,012	,000
	N	35	35	35	35	35
B_22	Corrélation de Pearson	,804**	,768**	,553**	,466**	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,005	,000
	N	35	35	35	35	35
B_23	Corrélation de Pearson	,763**	,782**	,477**	,605**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
B_24	Corrélation de Pearson	,807**	,797**	,501**	,477**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,004	,000
	N	35	35	35	35	35
B_25	Corrélation de Pearson	,758**	,700**	,554**	,577**	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
B_26	Corrélation de Pearson	,735**	,911**	,643**	,605**	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35

B_27	Corrélation de Pearson	1	,791**	,636**	,482**	,581**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000
	N	35	35	35	35	35
B_28	Corrélation de Pearson	,791**	1	,682**	,530**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
B_29	Corrélation de Pearson	,636**	,682**	1	,515**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000
	N	35	35	35	35	35
B_30	Corrélation de Pearson	,482**	,530**	,515**	1	,499**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,002		,002
	N	35	35	35	35	35
B_31	Corrélation de Pearson	,581**	,730**	,682**	,499**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	
	N	35	35	35	35	35

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

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

Corrélations

Corrélations

الدرجة الكلية

تمكين الموارد البشرية

الإبداع الإداري

الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	1	,933**	,864**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	35	35	35
تمكين الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,933**	1	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	35	35	35
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,864**	,626**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	35	35	35

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

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	5

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	4

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	19

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	12

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	35	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	31

Fréquences

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	57,1	57,1	57,1
	أنثى	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	5,7	5,7	5,7
	من 30 إلى 39 سنة	23	65,7	65,7	71,4
	من 40 إلى 49 سنة	7	20,0	20,0	91,4
	أكثر من 49 سنة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى_الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من المتوسط	1	2,9	2,9	2,9
	بكالوريا	7	20,0	20,0	22,9
	ماجستير	10	28,6	28,6	51,4

تقني سامي	7	20,0	20,0	71,4
ليسانس	9	25,7	25,7	97,1
مهندس	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الوظيفة_الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري إشرافي	14	40,0	40,0	40,0
	إداري غير إشرافي	13	37,1	37,1	77,1
	عامل فني إشرافي	3	8,6	8,6	85,7
	عامل فني غير إشرافي	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

سنوات_الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	2,9	2,9	2,9
	من 5 إلى 10 سنوات	23	65,7	65,7	68,6
	من 11 إلى 15 سنة	9	25,7	25,7	94,3
	أكثر من 15 سنة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_01

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	2	5,7	5,7	31,4
	موافق	22	62,9	62,9	94,3
	موافق بشدة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_02

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	20,0	20,0	20,0
	محايد	2	5,7	5,7	25,7
	موافق	16	45,7	45,7	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_03

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	5	14,3	14,3	34,3
	موافق	17	48,6	48,6	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_04

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	5	14,3	14,3	17,1
	محايد	4	11,4	11,4	28,6
	موافق	17	48,6	48,6	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_05

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	7	20,0	20,0	28,6
	محايد	4	11,4	11,4	40,0
	موافق	15	42,9	42,9	82,9

موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

A_06

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	3	8,6	8,6	17,1
	موافق	25	71,4	71,4	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_07

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	20,0	20,0	20,0
	محايد	3	8,6	8,6	28,6
	موافق	19	54,3	54,3	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_08

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	17,1	17,1	17,1
	محايد	8	22,9	22,9	40,0
	موافق	14	40,0	40,0	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_09

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	6	17,1	17,1	25,7
	موافق	13	37,1	37,1	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	5	14,3	14,3	34,3
	موافق	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	6	17,1	17,1	31,4
	موافق	23	65,7	65,7	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total		35	100,0	100,0

A_12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	3	8,6	8,6	11,4
	محايد	8	22,9	22,9	34,3
	موافق	9	25,7	25,7	60,0
	موافق بشدة	14	40,0	40,0	100,0
	Total		35	100,0	100,0

A_13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	6	17,1	17,1	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	13	37,1	37,1	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	5	14,3	14,3	17,1
	محايد	7	20,0	20,0	37,1
	موافق	18	51,4	51,4	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	9	25,7	25,7	31,4
	محايد	5	14,3	14,3	45,7

موافق	10	28,6	28,6	74,3
موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

A_16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	3	8,6	8,6	11,4
	محايد	5	14,3	14,3	25,7
	موافق	22	62,9	62,9	88,6
	موافق بشدة	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	9	25,7	25,7	31,4
	موافق	14	40,0	40,0	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	8	22,9	22,9	31,4
	موافق	18	51,4	51,4	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

A_19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	5	14,3	14,3	22,9
	محايد	2	5,7	5,7	28,6
	موافق	12	34,3	34,3	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	6	17,1	17,1	20,0
	محايد	2	5,7	5,7	25,7
	موافق	23	65,7	65,7	91,4
	موافق بشدة	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	4	11,4	11,4	17,1
	محايد	2	5,7	5,7	22,9
	موافق	14	40,0	40,0	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	2	5,7	5,7	20,0
	موافق	17	48,6	48,6	68,6
	موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	2	5,7	5,7	20,0
	موافق	18	51,4	51,4	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	2	5,7	5,7	20,0
	موافق	19	54,3	54,3	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	5	14,3	14,3	17,1
	محايد	4	11,4	11,4	28,6
	موافق	17	48,6	48,6	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	2	5,7	5,7	20,0
	موافق	18	51,4	51,4	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	3	8,6	8,6	11,4
	محايد	1	2,9	2,9	14,3
	موافق	17	48,6	48,6	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,4	11,4	14,3
	محايد	1	2,9	2,9	17,1
	موافق	14	40,0	40,0	57,1
	موافق بشدة	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	20,0	20,0	20,0
	محايد	6	17,1	17,1	37,1
	موافق	21	60,0	60,0	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	7	20,0	20,0	22,9
	محايد	4	11,4	11,4	34,3
	موافق	22	62,9	62,9	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

B_31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	17,1	17,1	17,1
	محايد	4	11,4	11,4	28,6
	موافق	11	31,4	31,4	60,0
	موافق بشدة	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	35	1,43	,502
الفئة_العمرية	35	2,31	,718
المستوى_الدراسي	35	3,54	1,245
الوظيفة_الحالية	35	1,97	1,043
سنوات_الأقدمية	35	2,34	,639
A_01	35	3,43	1,065
A_02	35	3,83	1,071
A_03	35	3,57	1,119
A_04	35	3,74	1,067
A_05	35	3,40	1,241
A_06	35	3,86	,733
A_07	35	3,69	,993
A_08	35	3,63	1,003
A_09	35	4,03	,954
A_10	35	3,40	,946
A_11	35	3,54	,852
A_12	35	3,91	1,121
A_13	35	3,60	1,117
A_14	35	3,54	,980
A_15	35	3,43	1,290
A_16	35	3,71	,893

A_17	35	3,60	1,311
A_18	35	3,46	1,268
A_19	35	3,77	1,330
B_20	35	3,60	,976
B_21	35	3,91	1,197
B_22	35	3,94	1,056
B_23	35	3,91	1,040
B_24	35	3,89	1,022
B_25	35	3,74	1,067
B_26	35	3,91	1,040
B_27	35	4,09	1,011
B_28	35	4,09	1,095
B_29	35	3,46	,852
B_30	35	3,43	,948
B_31	35	3,94	1,110
التدريب	35	3,5943	,93869
فرق العمل	35	3,7200	,77338
تفويض السلطة	35	3,6057	,94494
الاتصال	35	3,6357	1,10537
تمكين الموارد البشرية	35	3,6391	,77164
الإبداع الإداري	35	3,8262	,87293
الدرجة الكلية	35	3,7115	,73347
N valide (liste)	35		

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع الإداري	3,8262	,87293	35
تمكين الموارد البشرية	3,6391	,77164	35

Corrélations

		الإبداع الإداري	تمكين الموارد البشرية
Corrélación de Pearson	الإبداع الإداري	1,000	,626
	تمكين الموارد البشرية	,626	1,000
Sig. (unilatéral)	الإبداع الإداري	.	,000
	تمكين الموارد البشرية	,000	.
N	الإبداع الإداري	35	35
	تمكين الموارد البشرية	35	35

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تمكين الموارد البشرية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques		
						Variation de F	ddl1	ddl2
1	,626 ^a	,392	,374	,69087	,392	21,280	1	33

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	Sig.	Variation de F	
1			,000

a. Prédicteurs : (Constante), تمكين الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,157	1	10,157	21,280	,000 ^b
	de Student	15,751	33	,477		
	Total	25,908	34			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), تمكين الموارد البشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,249	,571		2,187	,036		
	تمكين الموارد البشرية	,708	,154	,626	4,613	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	تمكين الموارد البشرية
1	1	1,979	1,000	,01	,01
	2	,021	9,673	,99	,99

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع الإداري	3,8262	,87293	35
التدريب	3,5943	,93869	35

Corrélations

		الإبداع الإداري	التدريب
Corrélation de Pearson	الإبداع الإداري	1,000	,293
	التدريب	,293	1,000
Sig. (unilatéral)	الإبداع الإداري	.	,044
	التدريب	,044	.
N	الإبداع الإداري	35	35
	التدريب	35	35

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	,293 ^a	,086	,058	,84714	,086	3,101	1	33

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques			
	Sig.	Variation de F	ddl1	ddl2
1				,088

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,225	1	2,225	3,101	,088 ^b
	de Student	23,683	33	,718		
	Total	25,908	34			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,847	,574		4,955	,000		
	التدريب	,273	,155	,293	1,761	,088	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	التدريب
1	1	1,968	1,000	,02	,02
	2	,032	7,897	,98	,98

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع الإداري	3,8262	,87293	35
فرق العمل	3,7200	,77338	35

Corrélations

		الإيداع الإداري	فرق العمل
Corrélation de Pearson	الإيداع الإداري	1,000	,350
	فرق العمل	,350	1,000
Sig. (unilatéral)	الإيداع الإداري	.	,020
	فرق العمل	,020	.
N	الإيداع الإداري	35	35
	فرق العمل	35	35

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	فرق العمل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإيداع الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques		
						Variation de F	ddl1	ddl2
1	,350 ^a	,122	,096	,83006	,122	4,602	1	33

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques	
	Sig.	Variation de F
1		,039

a. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,171	1	3,171	4,602	,039 ^b
	de Student	22,737	33	,689		
	Total	25,908	34			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,357	,699		3,373	,002		
	فرق العمل	,395	,184	,350	2,145	,039	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Diagnostique de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	فرق العمل
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,862	,99	,99

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع الإداري	3,8262	,87293	35
تفويض السلطة	3,6057	,94494	35

Corrélations

		الإبداع الإداري	تفويض السلطة
Corrélation de Pearson	الإبداع الإداري	1,000	,709
	تفويض السلطة	,709	1,000
Sig. (unilatéral)	الإبداع الإداري	.	,000
	تفويض السلطة	,000	.
N	الإبداع الإداري	35	35
	تفويض السلطة	35	35

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تفويض السلطة	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques		
						Variation de F	ddl1	ddl2
1	,709 ^a	,503	,488	,62483	,503	33,360	1	33

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques	
	Sig.	Variation de F
1		,000

a. Prédicteurs : (Constante), تفويض السلطة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,024	1	13,024	33,360	,000 ^b
	de Student	12,884	33	,390		
	Total	25,908	34			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), تفويض السلطة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,464	,422		3,468	,001		
	تفويض السلطة	,655	,113	,709	5,776	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	تفويض السلطة
1	1	1,968	1,000	,02	,02
	2	,032	7,870	,98	,98

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإبداع الإداري	3,8262	,87293	35
الاتصال	3,6357	1,10537	35

Corrélations

		الإبداع الإداري	الاتصال
Corrélation de Pearson	الإبداع الإداري	1,000	,701
	الاتصال	,701	1,000
Sig. (unilatéral)	الإبداع الإداري	.	,000
	الاتصال	,000	.
N	الإبداع الإداري	35	35
	الاتصال	35	35

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques		
						Variation de F	ddl1	ddl2
1	,701 ^a	,492	,477	,63149	,492	31,969	1	33

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	Sig.	Variation de F	
1			,000

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,748	1	12,748	31,969	,000 ^b
	de Student	13,160	33	,399		
	Total	25,908	34			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,812	,372		4,873	,000		
	الاتصال	,554	,098	,701	5,654	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	الاتصال
1	1	1,958	1,000	,02	,02
	2	,042	6,821	,98	,98

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع الإداري لدى الإداريين في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم تمكين الموارد البشرية إلى أبعاد: التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة والاتصال ودراسة تأثيرها على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة 35 إداري باستخدام الانحدار المتعدد، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

➤ وجود تأثير إيجابي لتمكين الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

➤ لا وجود أثر لبعد التدريب على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

➤ وجود تأثير إيجابي لبعد فرق العمل على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية.

➤ وجود تأثير إيجابي لبعد تفويض السلطة على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

➤ وجود تأثير إيجابي لبعد الإتصال على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال، الإبداع الإداري.

Summary

This study aimed to identify the effect of empowering human resources on administrative creativity among the administrators of the Jin Jin Port Corporation _ Jijel_, and for this we divided human resource empowerment into dimensions: training, work teams, delegation of authority and communication and studying its impact on administrative creativity in the institution under study. The hypotheses of the study were tested on the study sample of 35 administrators using multiple regression, and the questionnaire was used as a tool to collect data and relied on the statistical packages for social sciences program, and this study concluded:

- The existence of a positive impact to enable human resources to achieve administrative creativity at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$)
- There is no effect of the training dimension on achieving administrative creativity in the Jin Jin-Jijel Port Corporation at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$)
- The existence of a positive impact of the dimension of work teams on achieving administrative creativity in the Jin Jin Port Corporation - Jijel - at the level of statistical significance.
- The existence of a positive effect of the delegation of authority dimension on achieving administrative creativity in the Jin Jin Port Corporation - Jijel - at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$)
- The existence of a positive effect of the communication dimension on the achievement of administrative creativity in the Jin Jin Port Corporation - Jijel - at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$)

Key words: human resource empowerment, training, work teams, delegation of authority, communication, administrative creativity.