

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية تبسة -

إشراف الأستاذ:

- أ. مسعي بلال

إعداد الطالبتين:

- خليلى لبنى

- سديرة إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن قيراط ووداد
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد	مسعي بلال
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	كشروود إيمان

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي يسر لنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل،
فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بالشكر إلى الأستاذ "مسعي بلال"

لإشرافه على هذه الدراسة والذي لم يبخلنا بإرشاداته لإتمام هذا العمل .

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم
بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها

كما أتقدم بالشكر إلى العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع
مديرية تبسة على التسهيلات المقدمة وخاصة المؤتمر "خلفاوي عثمان" الذي
أفادنا بمعلوماته.

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

الاهداء

واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

عظم المراد فهان فجاءت لذة الوصول .. لتمحي مشقة السنين..

الحمد لله الذي ماتيقنت به خيرا واملا إلا وأغرقتني سرورا ..

إلى والدي اللذين كانا لي عوناً وسنداً في كل خطوة خطوتها جزاكما الله عني خيراً الجزاء.

إلى إخوتي وأخواتي الذين دعموني وبالأخص "كوثر وفاطمة" زادكما الله علماً ورفقاً.

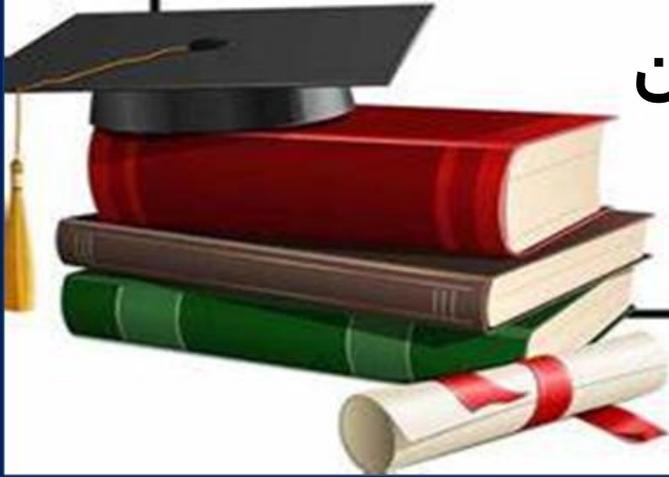
إلى صديقتي الصدوقة "بثينة بوعكاز" وابنتها أريام رغم المسافات إلا أنها كانت أقرب

الناس إلى قلبي .

إلى من كانت لي عوناً وسنداً فالمذكورة "خليلي لبنى" دمتي متألقة وناجحة .

حفظكم الله جميعاً أحبكم فالله .

إيمان



الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى صاحب الفضل الكبير الذي كد واجتهدا ليمهد لي طريق العلم

والنجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر " أبي الغالي " .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان ومن كان دعائها سر نجاحي " أمي الغالية " .

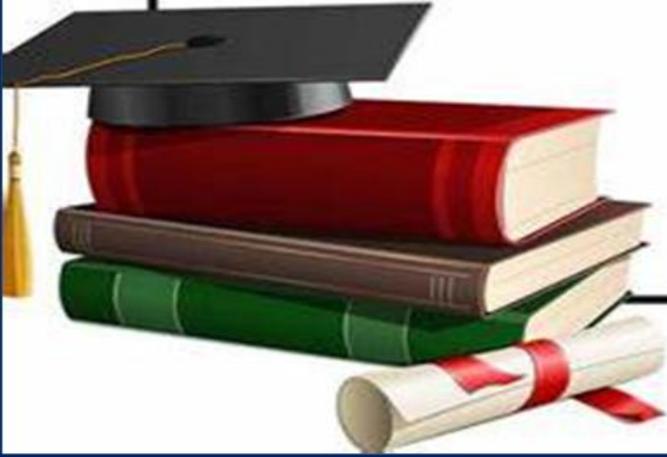
إلى إخوتي الذي هم سندي وأخص بالذكر أختي " ريان " .

إلى من قضيت معهم أجمل الأيام وعشت معهم أحلى الذكريات صديقتي " بثينة وإيمان "

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز البحث.

إلهم جميع أهدى ثمرة هذا العمل.

لبنتي



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
III_ I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري	
2	تمهيد
8-3	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
5-3	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
6-5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري
8-6	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري
17-9	المبحث الثاني: أساسيات التمكين الإداري
10-9	المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري
11-10	المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري
16-11	المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري
21-17	المبحث الثالث: متطلبات، مزايا، معوقات التمكين الإداري
19-18	المطلب الأول: متطلبات التمكين الإداري
20-19	المطلب الثاني: مزايا التمكين الإداري
21-20	المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الوظيفي	
24	تمهيد

29-25	المبحث الأول: ماهية الإبداع الوظيفي
27-25	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي
28-27	المطلب الثاني: أهمية الإبداع الوظيفي
29-28	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الوظيفي
34-30	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الوظيفي
32-30	المطلب الأول: أساليب الإبداع الوظيفي
33-32	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الوظيفي
34-33	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الوظيفي
39-35	المبحث الثالث: التمكين الإداري وتأثيره على الإبداع الوظيفي
38-35	المطلب الأول: دور أبعاد التمكين الإداري في دعم الإبداع الوظيفي
39-38	المطلب الثاني: نموذج العلاقة التفاعلية للتمكين الإداري بالإبداع الوظيفي
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية - تبسة -	
42	تمهيد
51-43	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية - تبسة -
45-43	المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية التوزيع - تبسة -
49-45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - تبسة -
50-49	المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الحالية لمديرية لتوزيع - تبسة -
58-51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
53-51	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
55-53	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
58-55	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

78-59	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
64-59	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
74-65	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
80-74	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
81	خلاصة الفصل
84-83	خاتمة
90-86	قائمة المراجع
109-92	الملاحق
	الملخص

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	تصنيف المعوقات	01
48	التوزيع الكلي لعدد عمال مديرية التوزيع - تبسة -	02
53	تداول الإستمارة	03
56	درجة أهمية بنود الإستبيان	04
56	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	05
57	نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha 0.05 \leq$	06
58	معامل الفا كرونباخ	07
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	08
60	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	09
61	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	10
62	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	11
63	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	12
64	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	13
66	تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور التمكين الإداري	14
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة	15
72	تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الابداع الوظيفي	16
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة	17
77	معامل الارتباط بين التمكين الإداري والابداع الوظيفي.	18
77	معامل الارتباط بين تفويض السلطة و الابداع الوظيفي	19
78	معامل الارتباط بين فرق العمل والابداع الوظيفي	20
79	معامل الارتباط بين الحوافز على القرارات الادارية	21
79	معامل الارتباط بين التحفيز والابداع الوظيفي	22
80	معامل الارتباط بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي	23

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	نموذج (Spreitzer , 1995)	01
16	الخطوات الأساسية للتمكين الإداري	02
36	العلاقة التفاعلية للتمكين الإداري بالإبداع الوظيفي	03
46	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة-	04
54	نموذج الدراسة	05
60	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	06
62	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	07
63	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	08
64	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	09
65	خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	10

مقدمة عامة

مقدمة:

للموارد البشرية دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسات والنجاح والنمو لها لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بتطوير تلك الموارد، ومنه في ظل التحولات السريعة لمختلف المجالات فإن التمكين جاء ليساهم بشكل أساسي في تطوير وتنمية مهارات العاملين، حيث أثبت أن التمكين الإداري جاء كثمرة للجهود الداعية لتفعيل دور العاملين وإعطائهم مزيدا من الحرية في كيفية أداء أعمالهم وتطوير العلاقة بينهم وبين الإدارة وتحفيزهم في إتخاذ القرارات وتوفير التدريب المناسب والعمل كفريق وكذلك يعتبر من المداخل الجديدة التي فتحت للموارد البشرية أبوابا للتعبير عن أفكارهم.

كما يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات البيئية الشديدة وثورة المعلومات إذ يعد مصدرا رئيسيا لنجاح المؤسسات، حيث أن الإبداع الوظيفي هو هدف رئيسي من أهداف أي مؤسسة فهو يقويها ويدعمها ويبني لها مستقبلا واعداء كما يعد أداة خاصة بين أيديها وتحديدًا التي تسعى للريادة، لذلك ينبغي تقدير دور الإبداع الوظيفي من خلال الجهود المبذولة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين من إظهار مآلديهم من قدرات ومهارات إبداعية.

ولا يمكن أن يتحقق الإبداع الوظيفي في المؤسسة إلا إذا تغيرت النظرة إلى المورد البشري على أنه عنصر فعال، و أن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحه وله كيان مستقل واعي له القدرة على إتخاذ القرارات والمشاركة في تسييرها عن طريق إعطائه جزء من السلطة والقوة التي تسمح له بإثبات ذاته في وظيفته وإعطائه دفعة لمحاولة الترقية من نفسه وتأهيله للزيادة من فعاليته.

وفي هذا السياق تبنت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة - العديد من الأساليب الإدارية وذلك من أجل التطوير و التحسين المستمر لكيانها الإقتصادي، وبصفتها شركة تقدم خدمات فهي في حاجة ماسة لتوافر عوامل الإبداع وذلك من أجل الوصول لتحقيق أهدافها.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية كالآتي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - تبسة - ؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها مايلي:

- هل توجد علاقة تأثير بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -؟
- هل توجد علاقة تأثير بين فرق العمل بالإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -؟
- هل توجد علاقة تأثير بين التدريب والإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -؟
- _ هل توجد علاقة تأثير بين الإتصال ومشاركة المعلومات والإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -؟
- _ هل توجد علاقة تأثير بين التحفيز والإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -.

وقد قسمت هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فرق العمل والإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب والإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة -.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الإتصال ومشاركة المعلومات والإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية - تبسة - .

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإبداع الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية - تبسة - .

رابعاً: دوافع إختيار الموضوع

يمكن حصر أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

❖ الدوافع الذاتية: وتتمثل فيما يلي

- توافق الدراسة مع التخصص؛
- الفضول الشخصي وحب التعمق في موضوع الإبداع الوظيفي؛
- السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة.

❖ الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي

- محاولة لفت إهتمام مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بضرورة الإبداع الوظيفي لما له من دور هام في تطوير المؤسسة؛
- يعد مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات) موضوعاً حياً للدراسة والبحث في منظمات الأعمال؛
- السعي إلى تقديم مساهمة في موضوع التمكين الإداري والإبداع الوظيفي لتكون كأساس لإجراء دراسات أخرى؛
- حداثة وتجدد موضوع الإبداع الوظيفي.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن الأهمية البالغة للدراسة إنطلاقاً من أهمية التمكين الإداري وهو أحد المفاهيم الجديدة والتي توليه المنظمات المعاصرة إهتماماً بالغاً وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والإستمرار في البيئة المتغيرة فهو يركز على فتح المجال للعاملين ومنع كل الممارسات التي تعيق نمو واستمرار المؤسسة.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من الإهتمام بالإبداع الوظيفي الذي يعد من أهم المرتكزات في المنظمات وتساوم دراسة كل من موضوع التمكين الإداري والإبداع الوظيفي في توضيح الاطر النظرية من جهة وتوحيد المصطلحات المتداولة وتعريفها فضلا عن عملية قياسها واختبار علاقة الارتباط والإنحدار المتعدد لهذين المتغيرين من جهة أخرى.

سادسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي؛
- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في نجاح المؤسسة؛
- تسليط الضوء على الدور الذي يقوم به التمكين الإداري في تنمية الإبداع الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: منهجية الدراسة

تماشيا مع الموضوع ومحاولة تحقيق أهدافه، تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وهذا لتوضيح أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الإداري والإبداع الوظيفي، وبالرجوع إلى أهم ما جاء في المصادر والمراجع للحصول على المعلومات.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج التحليلي لدراسة التطبيقي للدراسة بالإسقاط على مديرية التوزيع -تبسة- أين تم جمع معلومات متعلقة بموضوع الدراسة، من خلال وثائق على مستوى المؤسسة وكذلك بالاستعانة باستبيان موزع على موظفي المؤسسة وتحليله ببرنامج Spss.

ثامنا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها، تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة 2024/03/24 إلى 2024/05/09

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية -تبسة-

المجال الموضوعي: مجال الموارد البشرية هو مجال واسع والدراسة ركزت على أحد أهم الأساليب الحديثة

في هذا المجال وهو التمكين الإداري وأثره في الإبداع الوظيفي في مديرية التوزيع -تبسة-.

تاسعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع الوظيفي، وقد تم إختيار بعض الدراسات التي تتماشى مع موضوع الدراسة .

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة (يوسف كمال) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج - مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018.

يسعى هذا البحث إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي في مؤسسات بمجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج - الجزائر - ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (83) عامل، مجتمع يضم جميع العمال والإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر مؤسسات مجموعة من حمادي والبالغ عددهم (257) عامل، وقد توصلت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين إحصائيات بين اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي، والتي يمكن أن تعزى إلى التغيرات الوظيفية (مدة الخدمة والمسمى الوظيفي) وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات لتعزيز مسار التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الدراسة الثانية: دراسة (خلفة سارة، عيساوي فلة) بعنوان: التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث/ جوان 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى أن التمكين الإداري من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانيات من القرن العشرين ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات وهو مصطلح وليد حركة العلاقات الإنسانية التي نادى بالإهتمام بالإنسان في المنظمة، لذا فإن تبني المنظمات لمفهوم التمكين الإداري سينطلق من إيمانها بأن موظفيها هم ثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم، وسوف يولد هذا الكثير من المنافع للمنظمة، وهو الضامن لولوج المنظمة عالم التطوير بكل جاهزية في بيئة أعمال متسارعة وحركية لا تتقبل المزيد من هدر الوقت في ظل الهرمية والروتين والأنماط الإدارية التقليدية.

الدراسة الثالثة: دراسة (سهيلة بن جبار وأخرون) بعنوان: الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف - الجزائر - مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 03/ العدد 02 / 2019 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإبداع الوظيفي في تطوير أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تندوف وقد تم الإعتماد على برنامج Spss، حيث تم القيام بتوزيع

إستبيان على 54 موظفاً، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين الإبداع الوظيفي وأداء لمهامهم وهذا في ظل خلق مناخ تنظيمي ملائم يمكنهم من إظهار مآلديهم من قدرات مهارات إبداعية.

الدراسة الرابعة: دراسة (بن عبد الباسط محمد العربي) بعنوان: تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الوظيفي- دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة ورقلة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، إقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة قدرها (110) من إجمالي تعداد المجتمع (179) أستاذ حيث تم إسترجاع (62) إستبانة صالحة للتحليل، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات الواردة في الإستبانات عن طريق إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) V26 لمعالجة البيانات عن طريق المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي، خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود جود حياة وظيفية وإبداع وظيفي بدرجات مرتفعة في الكلية محل الدراسة، جودة الحياة الوظيفية لها تأثير على الإبداع الوظيفي لدى الأساتذة، هناك بعدين في المتغير المستقل والأكثر تأثيراً في المتغير التابع الإبداع الوظيفي هما: بعد الخصائص الوظيفية والمشاركة في إتخاذ القرارات، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإبداع الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).

عاشرا: صعوبات الدراسة

عند القيام بإنجاز هذه الدراسة تم تلقي بعض الصعوبات نذكر منها:

- عدم الجدية في الإجابة على الإستبيان؛
- كثرة المتربصين في الشركة محل الدراسة .

أحدا عشر: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية والوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية على النحو التالي:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للتمكين الإداريتم تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث نظرية تناول المبحث الاول ماهية التمكين الإداري اما المبحث الثاني فتعلق بأساسيات التمكين الإداري كما تطرق المبحث الثالث إلى متطلبات، مزايا، معوقات التمكين الإداري

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للإبداع الوظيفي والذي بدوره تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث أما المبحث الاول كان بعنوان ماهية الإبداع الوظيفي والمبحث الثاني فتعلق بأساسيات الإبداع الوظيفي، والمبحث الثالث فتناولت تمكين الإداري وتأثيره على الإبداع الوظيفي.

الفصل التطبيقي: تم التطرق فيه إلى أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي فالمؤسسات الإقتصادية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية - تبسة - حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية تبسة أما المبحث الثاني فتطرق لمنهجية الدراسة الميدانية وبالنسبة للمبحث الثالث فتعلق بعرض نتائج الدراسة و مناقشتها .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للمتمكين الإداري

تمهيد

يعتبر التمكين الإداري من المواضيع المهمة ذات الضرورة الملحة التي تأخذ مجالا واسعا من النقاش بين الباحثين حيث يعد الإهتمام بهذا الموضوع عنصراً أساسياً للمؤسسة في ظل الإتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفي هذا الصدد فقد إكتسب التمكين الإداري شهرة واسعة بداية من تسعينيات القرن الماضي نتيجة ثورة المعلومات وتنوع الثقافات، وهذا التنوع أدى إلى تعرض المنظمات إلى ضغوط جعلها تتجه إلى الإهتمام بالموارد البشري أكثر فأكثر لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، إذ فإن التمكين ليس وسيلة لمنح السلطة والمسؤولية فقط بل يعد أسلوباً إدارياً يقوم على مبدأ التعاون والمشاركة في إتخاذ القرارات، كما أنه يقوم على خلق معارف جديدة وتعزيز الإتصالات الفاعلة ونشر الثقة بين الجميع كما أنه يساهم في التنفيذ الجيد للأهداف وتحقيقها بطريقة سليمة وسلسة على كافة المستويات، وعليه سيتم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ماهية التمكين الإداري؛
- أساسيات التمكين الإداري؛
- متطلبات، مزايا، معوقات التمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتعزيز مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط، ويهتم التمكين بإعتبار العامل شريكا إستراتيجيا داعما لحياة المشاريع الإقتصادية والنظر إليه كمورد يسهم في النجاح، وللمتمكين أهمية جد فعالة في مجال الإدارة، حيث يعد متغيرا بارزا ذو تأثير كبير على عمليات الإدارة ووظائفها، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب:

➤ مفهوم التمكين الإداري؛

➤ أهمية وأهداف التمكين الإداري؛

➤ أبعاد التمكين الإداري.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

جاء مفهوم التمكين الإداري نتيجة إستقطاب الباحثين من مجالات وإتجاهات مختلفة، ويستند التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين فيعتبر همزة وصل وأداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات فالمؤسسات.

أولاً: تعريف التمكين الإداري

ظهر التمكين الإداري نتيجة للجهود الإدارية المتسلسلة والمتواصلة التي تسعى إلى إيجاد حلول للمشاكل الإدارية التي تعيق حركة التحديث والتطور.

يعرف التمكين الإداري على أنه " إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها ".¹

ويعرف بأنه " منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في إتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة " ².

¹ _ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص21_22.

² _ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص20.

كما يعرف على أنه " تلك العملية التي يتم فيها تمكين العاملين من خلال تدريبه، تقديم الثقة الكافية له ودعمه عاطفياً من أجل أن يتولى مسؤوليات أكبر"¹.

كما يشار إليه بأنه " يتعلق بإعادة توزيع السلطة داخل المنظمات وتوفير مستوى أعلى من السلطة التقديرية والحرية للعاملين في أداء عملهم، بالإضافة إلى السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، مما يساعد على تحسين أدائها وإتاحة المزيد من الفرص لموظفيها لتطوير أنفسهم"².

كما أن التمكين هو " مشاركة العاملين في إتخاذ القرار ومنحهم المزيد من السلطة والمسؤولية لتحقيق وظائفهم ومن ثم كسب رضا العملاء"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن " التمكين يتمحور حول توفير فرصة أكبر للعامل لتمتع بالصلاحيات والحرية في سياق الوظيفة التي يقوم بها، من خلال المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرارات وتعزيز الحافز وتحمل المسؤولية وتوفير جميع الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً: خصائص التمكين الإداري

تتمثل خصائص التمكين الإداري فيما يلي:⁴

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في الإدارة وحرية الأداء لمهامهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للمديرين والموظفين في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يستهدف تمكين المديرين والعاملين إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً؛
- يجعل التمكين المدراء أقل اعتماداً على الإدارة الوسطى في إدارة الأنشطة ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.

ولا يقتصر التمكين الإداري على الخصائص المذكورة سابقاً بل له خصائص أخرى نذكر من بينها:⁵

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛

¹ Meredith and Murrell, **Empowering Employee** (New York: McGraw – Hill, 2000), P110.

² أحمد موسى محمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 190.

³ - M.Zairi and YasarF.Jarrar, **Employee Empowerment –A UK Survey of Trends and Best practices** - , European Centre For best practice Management, 2010 , p: 08 .

⁴ رنيم زياد الصباغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيريتل، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 28.

⁵ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 12.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف) ؛
- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة ويعتبر وسيلة فعالة ومهمة في حقل الإدارة، ويمكن النظر إليه كأحد الممارسات التنظيمية ذات التأثير الكبير على أداء العاملين في المؤسسات.

أولاً: أهمية التمكين الإداري

يكتسب التمكين أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة الإنتاجية للمنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.¹ كما تبرز أهمية التمكين أيضاً في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن اشراك العاملين فيها وتصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها والعاملين فيها وعملائها، ويمكن إدراجهم فيما يلي:²

- أن تصبح المنظمة أكثر إستجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين؛
- كلما إعتمدت المنظمة عملية تمكين العاملين من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات إتخاذ القرار إنخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته؛
- يتيح التمكين الإستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية؛

¹ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، العراق، ص29.

² خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثقافة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد الثالث، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018، ص360_361.

- يتيح التمكين للعامل الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقية قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد؛
- يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وخصوصا إذا ما اقترنت تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت والحوافز؛
- يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال ما يعني دفعهم نحو الإحتراف والمهنة وزيادة المعرفة .

ثانيا: أهداف التمكين الإداري

- تتضح أهداف التمكين الإداري كالتالي: ¹
- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الموظف يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
 - زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
 - دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
 - تحسين رضا الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على إتخاذ القرارات بسرعة؛
 - تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
 - زيادة الإنتاجية بزيادة إفتخار الموظف بنفسه واحترام الذات؛
 - إستعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛
 - تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل؛
 - الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛
 - القدرة على المنافسة .

¹ - كريم توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور اغزلان SCSEG، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص 77.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

تختلف وجهات نظر الباحثين حول أبعاد العملية التمكينية وفقا لدراساتهم الخاصة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به، فهناك العديد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري، تتضمن مايلي:

أولاً: تفويض السلطة

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية إتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، وتفويض الصلاحيات هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض إختصاصات وظيفية التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه إختصاص إصدار قرارات فوض بإتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس.¹

ثانياً: فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم إحترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادرا على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

ثالثاً: التدريب

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات إتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات وإقتصاديات المنظمات الكبيرة.²

¹ يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة إقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، الجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص124.

² عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد32، 2012، ص530.

رابعاً: التحفيز

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال دافعيتهم ورضاهم وإنتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع إحتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.¹

خامساً: الإتصال ومشاركة المعلومات

يقصد به العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات وهي فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر، فالإتصال ومشاركة المعلومات إتصال ذو إتجاهين يتيح للموارد البشرية فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.²

¹ _ رنيم زياد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص33.

² _ بريار نور الدين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف ، مجلة دفاتر الإقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص65.

المبحث الثاني: أساسيات التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري استراتيجية قائمة بذاتها حيث يهدف إلى إفراح المجال للعاملين وجعلهم يفعلون ما هو ضروري وماتحتاجها المؤسسة فعلا، ويتبنى هذا الأخير مجموعة من الأساليب التي يتم إختيارها بما يناسب طبيعة عمل المؤسسة ولفهم التمكين تحتاج إلى نماذج مختلفة تتماشى وفقا لظروفها والتي تساعد على جعله جزء من المنظمة وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

➤ أساليب التمكين الإداري

➤ مستويات التمكين الإداري

➤ نماذج التمكين الإداري

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

تتمثل أساليب التمكين الإداري في المنظمات كما يلي:

أولا: أسلوب القيادة

يعد التمكين الإداري من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل.¹

ثانيا: أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار، هذا وقد تم التوصل إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على إستثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.²

¹ _ راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017، ص33.

² _ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص46_47.

ثالثاً: أسلوب تمكين الفريق

يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.¹ إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، هذا وعن منحا لتمكين للفريق يعطي دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الإعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد.²

المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري

تتقسم مستويات التمكين الإداري إلى ثلاثة مستويات رئيسية بحيث تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات حيث تتمثل هذه الأخيرة في:³

أولاً: المستوى الأدنى

يشتمل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .

ثانياً: المستوى المتوسط

يظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عندما تتم إشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم .

ثالثاً: المستوى الأعلى

المستوى الأعلى لتمكين العاملين يظهر هذا المستوى عندما يتسلم العاملون زمام السيطرة على عملية صنع القرارات ومن هذا المستوي يتجزء إلى:

¹ _ عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصارف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، 2020، ص56.

² - سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص 525 .

³ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص178-179.

- المشاركة العالية حيث تجد العاملون يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات؛ إيجاد الحلول الإختيار الأفضل؛مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه؛

- فرق العمل الموجهة ذاتيا وهي عبارة عن مجموعات عمل تقوم بجزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الاخرى وهي تتمتع باستقلالية عالية في ما يتعلق بتنفيذ هذه المهام .

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري

تتمثل أهم النماذج التي تفسر التمكين الإداري فيما يلي:

أولاً: نموذج (Conger&Kanungo(1988)

عرف (Kanungo and Conger)التمكينكمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، إذ تبني الباحثان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، ف جاء تعريفهما للتمكين بوصفه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للموظفين والتعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والعمل على إزالته والتغلب عليه بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، وأشار الباحثان إلى أن التمكين مماثل لمفهوم القوة، إذ يمكن تصوره باتجاهين الأول بوصفه مركب إتصالي(فهو يدل ضمنا على تفويض القوة)، والثاني بوصفه مركب تحفيزي (يدل ضمنا وبكل بساطة على أكثر من معنى للمشاركة في القوة أو السلطة)¹

حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين وتتضمن:²

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملينويمكن تصنيف هذه العناصر إلى: عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام

المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد، الإعتباطللمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع.

المرحلة الثانية:إستخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من إستخدام تلك الإستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف

¹ _سوسن أحمد محمود شكري، تأثير التمكين الإداري في أداء العاملين بتوسيط الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة مدينة الطب - الإدارة العامة، رسالة قدمت إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الأعمال، بغداد، 2022، ص36.

² _ سارة نبيل، أبعاد ونماذج الإدارة التمكين، منتدى الموارد البشرية، تاريخ النشر 2012/07/15، تاريخ الإطلاع 2024/03/02 على <https://hrdiscussion.com/hr52925> الساعة 20:30

والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب إستخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

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

المرحلة الرابعة: وهي نتيجة لإستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذولة، وتوقعات الأداء، والإعتقاد بفعاليتهم الذاتية .

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

ثانيا: نموذج (1990) Thomas and Velthouse

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنى نموذج التمكين الإدراكي Cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين .

التأثير الحسي أو الإدراكي: Sense of impact ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن تعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد "

الكفاية Competence: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة "

إعطاء معنى للعمل Meaningfulness: " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد "

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد **Choice:** الإختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في إختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالإختيار يوفر شعورا أن الفرد حرا في إختياره، والإحساس بأنه قادرا على إستخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.¹

ثالثا: نموذج سبرايتز (1995) Spreitzer

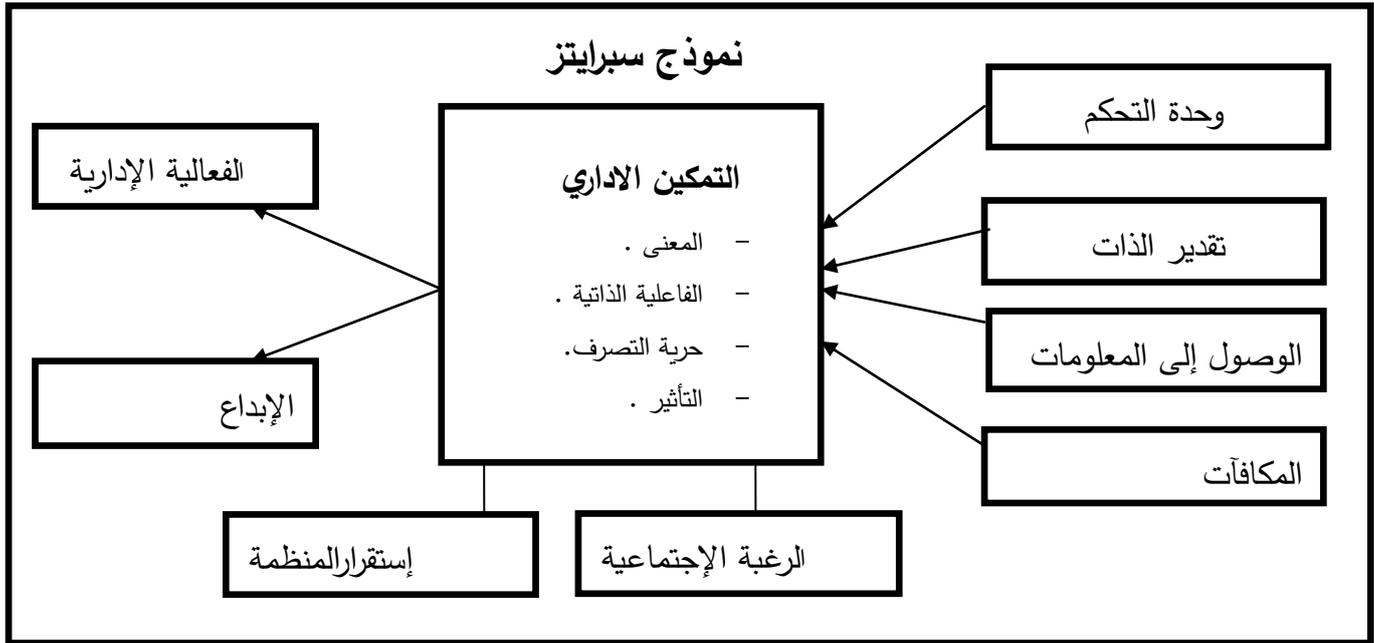
¹ _ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2010، الطبعة الثانية 2014، عمان، ص313_314.

يعتمد النموذج الذي أعدته (Spreitzer)، أو نموذج التمكين الإداري على تحديد أربعة أبعاد للتمكين (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير)، التي إذا ما توفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي على تحفيز ودافعية العاملين، وترى الباحثة (Spreitzer) أنه حتى يتحقق التمكين لا بد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتين: التمكين النفسي، ثم التمكين الإداري أي أن الهدف من التمكين النفسي هو إقناع الإدارة والعاملين بضرورة وأهمية التمكين، وعندما يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري، من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة في تمكين العاملين وهي:

عوامل شخصية: وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه، بمعنى تحديد مركز التحكم في الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة .

عوامل وظيفية: تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات، ونظم الحوافز المطبقة داخل المنظمة.¹

الشكل رقم (01): يوضح نموذج (Spreitzer , 1995) .



هذا النموذج قائم على عنصرين هما: إشراك الموظفين في كل شيء، وإستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل فإنه ينصح بتوفير هذه العوامل:¹

¹ - ساخي بوبكر وآخرون، إختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين الإداري بناء على نموذج سبرايتزر، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 03، العدد 04 سبتمبر 2020، ص 136 .

- حسن الإستماع للموظفين
- تقدير جهود الموظفين والإحتراف بهم
- الإهتمام بعملية استقطاب الموظفين
- الإهتمام بالتدريب وإعادة التدريب
- توفير نظام أجور محفز

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة الموظفين بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع لهم وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير لهم وإن اختلفوا مع آراء الإدارة وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح ببيتز بالتخلص من بعض المعوقات: مثل الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة والقواعد البيروقراطية والشروط المهنية والتخلص من عدم الوضوح في دور الإدارة الوسطى.

رابعاً: نموذج (David (2001):

إقترح Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك 10 طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين المرؤوسين وهي:²

التمكين من خلال المسؤوليات: من أجل تكوين إحساس بالإمتلاك والأهمية وزيادة المسؤولية لدى العامل يجب على المدير أن يعرف ويحدد المهام المطلوبة من العامل، كما يجب أن يوضح له دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة .

التمكين من خلال الصلاحيات: عندما يكون العامل لديه بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل يظهر حماس وإبداع أكثر لكن يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محدد.

التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: من أجل تحفيز المرؤوسين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى يجب وضع معايير، ويجب أن تمتاز بالمصادقية والموضوعية ذات مستوى عال بحيث تستثير العامل .

¹ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، الكويت، ص24-25.

² أحمد الأمين يوسف، دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، المدرسة الوطنية العليا للمناجنت، 2023، ص29_30.

التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تسعى وتحرص على تطوير مهارات عاملها، كما أن التدريب يعتبر عنصر أساسي لتزويد المرؤوسين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل .

التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: المرؤوسين بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون عاجزين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات عملية أساسية لنجاح التمكين .

التمكين من التغذية العكسية: إذا أردنا أن نمنح العامل التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون العامل والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عمليات الإتصال الثنائية .

التمكين من خلال التقدير والإهتمام: للمدير دور هام في إظهار التقدير والإحترام للمرؤوس لأنه يساعد في تعزيز شعور المرؤوس بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

التمكين من خلال الإحترام: الإلتزام يساعد على تعزيز إحترام وتقدير الذات وبالتالي إظهار أداء متميز .

التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بالعامل فإن ذلك سيؤدي بالعامل إلى ان يركز في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها .

التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالعامل الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما أن فكرة المخاطرة تكون بعض الأحيان ضرورية للإبداع .

خامسا: نموذج (2002) Marquardt

أكد ماركوردت في كتابه " بناء المنظمة المتعلمة " على الصلة الوثيقة بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث ذكر بأن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي وتذكر في نمودجه بأن مستويات التمكين تزداد مع زيادة مستويات المعارف والمهارات المكتسبة حيث تمر بخمس مراحل كالتالي:¹

- مرحلة المكاشفة الدورية: حيث لا تعطى بعد صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
- مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: وهنا يتم تقديم اراء ومداخلات الموظفين.
- مرحلة حلقات التمكين: وفيها تتم عملية المشاركة في صنع القرار مع الموظفين.

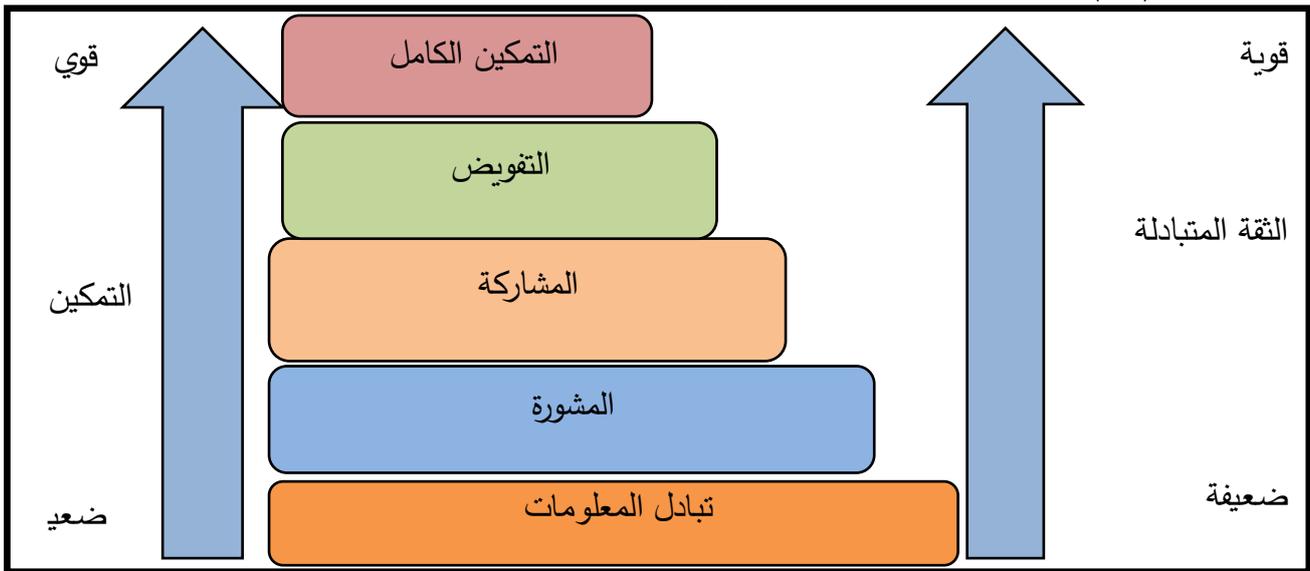
¹ - عبد رحمان باي رافد، التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة -المسيلة -أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في علم الإجتماع، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022-2023، ص71.

- مرحلة الحلقات الوظيفية: حيث تتخذ القرارات بشكل مستقل من قبل الموظفين
- مرحلة حلقات التسيير الذاتي: ويتم فيها وضع السياسات ورسم الإستراتيجيات المنظمة بشكل تشاركي.

سادسا: نموذج (2016) محببة

يعرض الشكل التالي مراحل الأساسية للتمكين، وفيما يتعلق بتطبيق هذه المراحل، يمكن ان يتم ذلك على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل، إلا أن الأفضل ان يتم سير العملية خطوة بخطوة، اذ يتضح من معطيات الشكل أن العملية تبدأ بتبادل المعلومات، ثم يتم الانتقال إلى الإستشارة وتليها المشاركة، ومن ثم التفويض، وأخيرا التمكين الكامل، وهنا ينبغي أن تكتسب المجموعات الخبرة في كل خطوة تقوم بها المجموعة ويتم في كل مرحلة تتم عملية الإخلاص والثقة، إذ أن التمكين يتطلب مستوى عال من الإلتزام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.¹

الشكل (02) الخطوات الأساسية للتمكين الإداري



المصدر: عمر جهاد عبد الرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016، ص 28 .

يتضح من معطيات الشكل (02) أن خطوات التمكين على وفق تسلسلها تجسد مدى قوة تطبيق عملية التمكين سواء كان التمكين قويا أو ضعيفا، وهذا الأمر مرتبط أيضا بطبيعة ودرجة الثقة الممنوحة للعامل لكي يتم تمكينه، لذلك تتجلى أدنى أواصر الثقة المتبادلة في خطوة تبادل المعلومات بوصفها الخطوة التي تمثل نقطة الشروع في عملية التمكين، فضلا عن التمكين الذي يكون في بدايته ضعيفا، وهكذا تتوالى خطوات التمكين وتزداد الثقة المتبادلة مع تقدم الخطوات ويرتقي مستوى التمكين الممنوح للعامل .

¹ - سوسن أحمد محمود شكري، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

المبحث الثالث: متطلبات، مزايا، معوقات التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الميزات تجعل له مكانة بين المفاهيم الإدارية الحديثة فهو من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة لكن وفي ظل التعقيدات البيئية الخارجية والتغيرات المستمرة أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات تحول دون الوصول إلى تمكين العاملين فالمؤسسات، وعليه سيتم تقسيم المبحث الى المطالب الثلاثة التالية:

➤ متطلبات تطبيق التمكين الإداري ؛

➤ مزايا التمكين الإداري ؛

➤ معوقات التمكين الإداري .

المطلب الأول: متطلبات تطبيق التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري أحد العوامل الرئيسية للنهوض بقدرات العاملين داخل المؤسسة، لكن ليس تبني هذا الامر بالسهل لأنه يمر يتطلب وجود بيئة مشجعة و مدروسة تهدف لضمان تطبيقه بشكل سلسل وسليم وتحقيق اهدافه بشكل جيد ومقبول وفيما يلي توضيح لهذا المتطلبات:¹

أولاً: القيادة الإدارية

لقد أصبحت القيادة الإدارية واجبه و لازمة في كل قطاعات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال قدرته في التأثير على سلوك الموظفين، وبالتالي يصبح دور المدير العمل على تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الإحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، كما أن التغيير في مسؤوليات وأدوار المدير في المنظمة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييرا مماثلا في سلوك وطرق واساليب قيادته الإدارية للمنظمة .

ثانياً: الثقافة التنظيمية

يقصد بها مجموعة المعتقدات وقيم العمل الموجودة داخل المنظمة مثل طرق التعامل بين الأفراد وبعضهم داخل المنظمة، وكذلك توقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة مناسبة وتحت على العمل بروح الفريق وتشجع على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين .

¹ - عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، فيصل بن أحمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع 4 -ديسمبر، 2024 . ص37-38 .

ثالثاً: الإستعداد للتغيير

تعني إحداث التغييرات والتعديلات المدروسة والمقصودة والهادفة في سلوكيات الموظفين وممارساتهم لأعمالهم، أو في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التكيف والتوازن مع البيئة، ويساهم في تحسين وتطوير الأداء على المدى البعيد، ويعمل على إزالة مشكلات وصعوبات العمل .

المطلب الثاني: مزايا التمكين الإداري

تتمثل أهم مزايا التمكين الإداري في مايلي: ¹

أولاً: بالنسبة للمنظمة

يحقق المزايا التالية:

- إرتفاع الإنتاجية ؛
- إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ؛
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات ؛
- تحقيق مكانة متميزة ؛
- زيادة القدرة التنافسية ؛
- زيادة التعاون على حل المشكلات ؛
- إرتفاع القدرات الإبتكارية .

ثانياً: بالنسبة للفرد

- إشباع حاجات العامل من تقدير وإثبات الذات ؛
- إرتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل ؛
- إرتفاع ولاء العاملين للمنظمة ؛
- إحساس العامل بالرضا عن وظيفته ورؤسائه ؛
- إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد ؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية ؛

¹رامي جمال أندروس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص154.

- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

وبناءً على ما تقدم يتضح بأن العامل عندما يشعر بأنه غير متحكم به وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة، فإنه يعزز تمكينه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مستقل دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن تنفيذ مهام معينة .

المطلب الثالث: معوقات التمكين الإداري

تواجه المنظمات عدد من الصعوبات أو المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري من أبرزها:¹

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري ؛
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية ؛
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية ؛
- رقابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية ؛
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم ؛
- عدم عدالة نظام الحوافز .

ومما لاشك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة، هذه المقاومة قد تتأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بعد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان إمتيازاتهم ويذكر من تلك العقبات مايلي:²

- المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرار ؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لاتشجع على المبادأةوالإبتكار؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي ؛
- السرية في تبادل المعلومات .

¹ - صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، المعهد الطبي التقني المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص86 .

² - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص54_55.

ويوضح الجدول (1) تصنيف المعوقات إلى:

المعوقات الشخصية	المعوقات التنظيمية	المعوقات الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> • إنعدام الرغبة في التغيير. • الخوف من فقدان السلطة. • إنعدام الثقة بين القيادات الإدارية . • التمسك باللوائح والقوانين من دون مرونة. • ضعف الدافع تجاه الإبداع والإبتكار لدى القيادات . • الأنانية والفردية لدى بعض القيادات. • الخوف من إرتكاب الأخطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • التنظيم الهرمي التقليدي . • عدم وضوح الرؤية . • الوصف الوظيفي الجامد . • تداخل الإختصاصات في العمل . • غياب الدعم التنظيمي . • عدم وجود المناخ التنظيمي الملائم . • شيوع ثقافة تنظيمية غير للتمكين . 	<ul style="list-style-type: none"> • الأساليب التقليدية في الإدارة . • المركزية في إتخاذ القرارات . • ضعف عملية الإتصال ونقص المعلومات . • نقص المعلومات . • نقص الموارد التنظيمية . • اغفال دور المهارات والمشاركة والتدريب . • عدم فاعلية نظام المكافآت والأجور والتقييم . • غياب البرامج التدريبية التي تشجع على التمكين .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد إلى: هبة الله أحمد، معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، الجزء 03، ص 335 .

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح ان التمكين الإداري أصبح من الأساسيات التي تعمل بها المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها حيث أصبح العامل من أولويات هاته الاخيرة وأنه لا بد من تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي يدفع بالمنظمة إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال الإستثمار في العامل الذي يعد اهم مكونات رأس المال الفكري ويركز التمكين الإداري بالدرجة الأولى على الأساليب التي تتيح للعاملين العمل في جو يسوده الهدوء والاستمتاع بأداء أعمالهم حيث يهتم التمكين بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين التي تمكنهم من توفير فرص لتطوير أنفسهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل للمنظمة وذلك من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات ورغم كل المميزات التي وفرها هذا المفهوم إلا أنه لم يحظى بالإهتمام المطلوب إلى الان .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع

الوظيفي

تمهيد:

في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة أصبح تشجيع الإبداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها لحل الكثير من المشكلات التي تواجههم بصورة إبداعية، حيث يعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها فهو يقوي المنظمة ويدعمها ويجعلها محافظة على مركزها التنافسي، وبغض النظر إلى أن الإبداع الوظيفي له العديد من المزايا إلا أنه له مجموعة من المعوقات التي تحيل دون تطبيقه .

إن سر الإبداع الوظيفي يكمن في تفجير الطاقات البشرية وتمكين العاملين المبدعين من المشاركة ووضع البصمة فالمؤسسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ماهية الإبداع الوظيفي؛
- أساسيات الإبداع الوظيفي؛
- أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الوظيفي

يعد الإبداع مفهوماً دالاً على القيام بعمليات جديدة وغير مألوفة بعيدة كل البعد عن التقليد، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالعامل داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالإبداع الوظيفي، فالعامل المبدع هو الذي يتسم بسمات تجعله ينفرد عن غيره بمهاراته الذهنية والفكرية وقدرته على التجديد وخلق أفكار مميزة تنفرد بالصدارة عن غيرها من الأفكار، حيث يعتبر الإبداع الوظيفي من أهم حاجات المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتطوير، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

➤ مفهوم الإبداع الوظيفي .

➤ أهمية وأهداف الإبداع الوظيفي .

➤ أبعاد الإبداع الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي

إن المؤسسات بمختلف أشكالها أصبحت تبحث عن طرق جديدة تحقق لها النجاح حيث تم التوجه إلى الإبداع الوظيفي بهدف كسب ثقة العاملين، فتعددت تعريفات الإبداع من قبل المفسرين حتى شمل الإبداع الوظيفي، فالإبداع الوظيفي يتسم بعدة سمات تميزه عن المفاهيم الأخرى .

أولاً: تعريف الإبداع

يختلف المنظرون في تعريف الإبداع كل حسب وجهة نظره وعليه تم طرح التعاريف التالية:

الإبداع " عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووصفها جديدة ومفيدة " ¹

ويعرف على أنه " القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة وقد تكون أفكاراً أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق أو أساليب عمل يستفاد منها فمؤسسة " ²

ويعرف أيضاً على أنه " مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع العالمي " ³

¹-بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص18.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص13_14.

³ - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص19.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو " عملية مستمرة تتمثل في القدرة على خلق وإيجاد أشياء غير مألوفة فريدة من نوعها، ويمكن أن يتعلق الإبداع بأي مجال من المجالات الحياة مثل الفنون والعلوم وغيرها، يمكن أن يكون الإبداع ناتجا عن تفكير مبتكر وتصميم جديد وإستخدام موارد متاحة بطريقة جديدة.

ثانيا: تعريف الإبداع الوظيفي

تعددت تعاريف الإبداع الوظيفي من قبل المفسرين حيث تم تعريف هذا المفهوم كآلاتي :

الإبداع الوظيفي " هو جميع العمليات التي يمارسها العامل داخل المنظمة وتتسم بالأصالة، والطلاقة والمرونة، والمخاطرة، و القدرة على التحليل والخروج عن المألوف أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة ".¹

وعرف على انه " مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلائم مع تحقيق أهداف المنظمة ".²

وعرف أيضا على أنه " هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات والإجراءات أو أدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.

كما يمكن تعريفه بأنه " إبتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ".³

¹ -خولة عدناني، عبد الجليل مقدم، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019، ص247.

² - سهيلة بن جبار وآخرون، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص133.

³ - خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، 2017، ص14.

ثالثاً: خصائص الإبداع الوظيفي

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي: ¹

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع .
- الإبداع يمثل الجديد (Novell) وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها .
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل .
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول فالسوق وفي تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التواصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم التقليديون وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسة في التواصل والإدخال إلى ما هو جديد .
- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال وإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في إكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة .

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الوظيفي

تكمن أهمية الإبداع الوظيفي فيما يلي: ²

- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة ؛
- يساعد الإبداع على إكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة؛
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة؛
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على إتجاهاتهم وسلوكهم؛

¹-بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، صص 20_21.

²- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سبق ذكره، صص 19_20.

- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين؛
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية؛
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والجديد في منظماتهم؛
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين؛
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة .

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الوظيفي

يقوم الإبداع الوظيفي على مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

أولاً: الحساسية للمشكلات

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن الحل لها والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيه وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.¹

ثانياً: الأصالة

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج إستجابة أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الصحيح داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.²

ثالثاً: المرونة

أن تكون للفرد أفكار متنوعة في جوهرها وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الإستعمال، أو فهم المهمة أو إستراتيجية

¹- صبري مقيم، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، الجزائر، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 02، العدد 05، 2020، ص43.

²- بن عبد الباسط محمد العربي، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الوظيفي، دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الجزائر، 2023، ص14.

العمل، أو يغير في إتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي إن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.¹

رابعاً: الخروج عن المألوف (المجازفة)

التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد ولأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير.²

¹ - صبري مقيم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - بن عبد الباسط محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الوظيفي

يعتبر الإبداع الوظيفي أمر لا مفر منه فالقرن الحالي مما يحتم ضرورة قيام المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل بشكل مستمر وتخلق بيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية مما يساعد في تنمية الإبداع وتطوير المؤسسات، ويجتمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومتعددة مما يجعلها في حاجة ملحة للإبداع الوظيفي، حيث يسعى القائد المتمكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري، لذا يمكن إيجاز أهم العوامل التي تقف عائق أمام الإبداع الوظيفي وعدم تنميته، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى الطالب الثلاثة التالية:

- أساليب خلق الإبداع الوظيفي
- مستويات الإبداع الوظيفي
- معوقات الإبداع الوظيفي

المطلب الأول: أساليب خلق الإبداع الوظيفي

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة لخلق الإبداع ومنها:

أولاً: أسلوب العصف الذهني

وفقاً لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرار الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.¹

وهو أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة أشخاص في فترة زمنية محددة، و يتمثل في مجموعة من الخصائص تتمثل في:²

- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى العاملين؛
- يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات سيما المعقدة منها؛

¹ أسماء زوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص15.

² د سهيلة بن جبار وأخرون، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز تندوف، الجزائر، مجلة الأفق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص137.

- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة؛

- مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار ليتم إختيار الفكرة الأنسب

ثانيا: أسلوب الجماعات الإسمية

يستعمل لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها، ويتراوح عددهم بين 6-9 ويتم طرح الشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، يتطلب كل فرد كتابة الحل بدون مناقشة إلى تمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعي.¹

ثالثا: أسلوب دلفي

يقوم على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الإختلاف في اراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم.

تتميز تقنية دلفي بعدد من السمات التي تقترب من العلم والمنهج بشكل كبير من بينها:²

- دلفي أسلوب حدسي يعتمد على حدس مجموعة من الخبراء بدرجة كبيرة من الصدق والموضوعية والدقة، حيث لا يتجاوز في الغالب 30 خبيرا، يتعامل الباحث معهم في جولات متعددة؛
- يتصف بالحرية فهو يشترط عدم معرفة الخبراء المشتركين لبعضهم البعض، ومن ثم يمكن الإدلاء بآرائهم بحرية وموضوعية؛
- هذه التقنية تمثل عملية تبادلية مشتركة وهي كذلك عملية تكاملية ولسيت تنافسية وتعتبر أداة لتحليل المشكلات وليس طريقة لإتخاذ القرار وهي أداة مميزة لإستخدام المعلومات ورسم السياسات .

رابعا: حلقات الجودة

حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والموارد البشرية في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الإبتكارية لها، ولذلك فإن الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية

¹ - محمد قريشي، سارة مرزوق، المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع والممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب، البلدة الجزائر، 2013، ص 15.

² - خميسة عقابي، تقنية دلفي وأهميته في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 6، العدد 2، جويلية 2017، ص 99.

وإستفادة المنظمة من إمكانيات الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع الموارد البشري على إبتكار وتطوير شخصيتهم¹.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الوظيفي

يحث الكثير من الباحثين على ضرورة تجديد مستويات الإبداع داخل المنظمة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع فالمؤسسات وهي كالتالي:

أولاً: على المستوى الفردي (الذاتي) Individual Innovation²:

وهو الإبداع الذي يتم التواصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص العامل المبدع والتي تكون عادة فطرية .

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقت كبيراً لإتقان عمله.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات بين الأشياء .
- الشخصية: يحث الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهة .
- العادات الإجتماعية، الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل والتبادل الآراء مع الآخرين .
- ويقصد به أيضاً الإبداع الذي يقوم به بعض الأفراد العاملين بالمنظمة والذين يمتلكون قدرات خلاقة ومبدعة والذين يتميزون غالباً بخصائص تتمثل في المعرفة والتعليم والذكاء .

ثانياً: على المستوى الجماعية Group Innovation³

وهو الإبداع الذي يتم التواصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها ويتم هذا الإبداع عن طريق التعاون والتبادل والتشجيع للأفكار وتنميتها للوصول إلى أفكار أو أعمال إبداعية . وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛

¹ - فلة كلوش، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة التحولات الاقتصادية، العدد 02، المجلد 02، 2022.

² - خزار الأخضر، دور الإبداع في إكتساب الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص43.

³ - د علي دشتي، مستويات الإبداع، مقال، تاريخ النشر 2024/02/28، تاريخ الإطلاع 2024/03/04، على الساعة 21:19،

<https://dralidashti.com/creativity/creativity-levels/>

- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- إن أفراد المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- إن الإبداع يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات .

ثالثاً: على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

- يرى (كالفن تايلور) إلى أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية تتمثل في: ¹
- مستوى الإبداع التعبيري Expressive CreativityLevel**: أن ما يميز النابغين في هذا المستوى هو صفة التلقائية والحرية .
- مستوى الإبداع الإنتاجي Productive CreativityLevel**: هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة .
- مستوى الإبداع الإختراعي Inventive CreativityLevel**: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل .
- مستوى الإبداع التجديدي Regenerative CreativityLevel**: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء .
- مستوى الإبداع الإستحداثي (الإنبثاقي) Emergence CreativityLevel**: يتضمن تصور جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها وتجريداً لم يسبق المبدع إليها أحد .

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع الوظيفي وتحول دون تنميته وتمنع إستفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات مايلي: ²

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن؛
- إنشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة وإعتبارها مضيعة للوقت؛

¹- ريم داخل سعيد المحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، السنة 10، العدد 29، الجزء الأول، 2022، ص89_90 .

²- خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص48.

- الإلتزامبحرافية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتنية البسيطة إلى العاملين؛
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- نبذ الزملاء، إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والهكم على آرائه والكيد له أو الإبتعاد عنه وعزله؛
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز؛
- القيادات الإدارية غير ذات الكفاية، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين؛
- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الإتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم؛
- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، عليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة .

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي

بما أن التمكين الإداري هو منح حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك فرصة لإعمال العقل وتشجيع الإبداع الوظيفي أي أنه جزء لا يتجزأ من الإبداع الوظيفي فهو يقدم للمبدعين فرصة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه أعمالهم فرغم أن التمكين الإداري يضع على عاتق العامل المزيد من المسؤولية إلا أن العامل المبدع الكفاء يستطيع أن يواجه مخاطره دون التراجع أو الخوف، وبالتالي فالتمكين يجعل العامل أكثر قدرة على التفكير بطريقة إبداعية توصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطالب الثلاثة التالية:

- دور أبعاد التمكين الإداري في دعم الإبداع الوظيفي
- نموذج العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي.

المطلب الأول: دور أبعاد التمكين الإداري في دعم الإبداع الوظيفي

إن الإبداع الوظيفي من أكثر مهام الإدارة ضرورة وأنه تجسيد لمؤسسة ناجحة مستقبلاً ولكي يتحقق ذلك يجب تطبيق مجموعة من الأبعاد المتمثلة في تفويض السلطة، تدريب، وتحفيز العاملين والإتصال ومشاركة المعلومات بين مختلف المستويات، فهذه الأبعاد تلعب دوراً هاماً في إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين مما يساعدهم في إنتاج أفكار لا مثل لها وحل المشكلات بطرق إبداعية .

أولاً: دور تفويض السلطة في دعم الإبداع الوظيفي

يعتبر تفويض السلطة هو المفتاح الأول في التمكين، حيث ينقل الرئيس جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه لمنحهم حرية التصرف فيها في حدود معينة لزيادة دافعيتهم للعمل، وإعطائهم فرص جديدة للمشاركة في رسم سياسات العمل وإعدادهم لتحمل المسؤولية، وتنمية مهاراتهم وإكتشاف الخفية منها،¹ وكذلك تعزيز الثقة في قدرتهم على الإبداع والمبادرة، ومواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم، وكذلك التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمؤسسة أو إضافتها، بالإضافة إلى أن تفويض السلطة أيضاً يشبع حاجات الأفراد الذين يبحثون عن الاعتراف والتقدير والإحترام من قبل الغير، حيث ينعكس ذلك عليهم بتكوين صورة إيجابية، وتتمثل في زيادة الإنتماء للمؤسسة والشعور بأنهم جزء منها ليبدلوا أقصى جهدهم في سبيل تحقيق التميز والإختلاف للمؤسسة².

¹ -Nacergasmi, L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise une source d'avantage concurrentiel, la revue des sciences de gestion, France, 2007, P: 70.

² -Mushipe, Employee empowerment and job satisfaction: a study of the food manufacturing sector in Zimbabwe, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, P:18.

ثانيا: دور تدريب العاملين في دعم الإبداع الوظيفي

يمكن تدريب وتعليم العاملين من زيادة مخزون الأفراد من المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهامهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، إضافة الى قدرتهم على العمل في فرق العمل لتكامل المهارات وتوافقها جماعيا، فتزيد قدرتهم على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها وتعميق فهمهم للمهام وإستشعارهم بأهميتها، مايؤدي إلى تنشيط رغبتهم أكثر في إثبات وجودهم بتحريك كل طاقاتهم الإبداعية، فالتدريب يمكن من تثبيت كل المعارف وتطويرها للوصول إلى التمكين الذاتي الذي يساعد الفرد على إمتلاكه لمستوى عالى من المهارة لتزيد قابليته للشغل وتطوير سلوكياته للوصول إلى الإحترافية أين تصبح له القدرة والرغبة في القيام بمهام أكثر صعوبة لتزيد إبداعيته، ويمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب على تمتيتها لدى الفرد كما يلي:¹

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف ؛
- معلومات عن خطط وإجراءات ونظم العمل بالمنظمة ؛
- القدرة على تحليل المشاكل وإتخاذالقرارات ؛
- القدرة على تنظيم العمل والإستفادة من الوقت ؛
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة ؛
- مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والإجتماعات .

ثالثا: دور تحفيز العاملين في دعم الإبداع الوظيفي

رغم التشابه في قدرات ومؤهلات الأفراد إلا أن مستويات أدائهم مختلفة وهو مايرجع إلى مستوى التحفيز الذي يحضون به والذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر، وهو ما عبر عنه الكثير من الكتاب بحالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بجهودات معينة،² والحوافز تعمل على المساهمة في إشباع حاجات الأفراد ورفع روحهم المعنوية وتعزيز عادات وقيم سلوكية جديدة لتنمية الطاقات الإبداعية،³ فالتحفيز يدفع الى تكريس

¹ -Odile Quintin , **Les nouvelles formes d'organisation du travail** , conférence organisée par la présidence commission , Roskilde , commission , p6.6 Européenne , le 12 November 1999 , P: 200.

² - George , Terry et Stephen .G .franklin , **Les principes du management** , Edition Economico ,8éme Edition , paris, 1982 , P: 347.

³ -لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 155.

الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم، وهناك نوعين من التحفيز اللذان يساعدان في تنمية الإبداع الوظيفي هما: ¹

الحوافز المالية: مثل المكافآت والرواتب المجزية، فهي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسين إستغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، فالإحتمال الأكبر هو إحباط الفرد وعدم تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة .

الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الإعتراف والإقرار بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه .

رابعاً: دور فرق العمل في دعم الإبداع الوظيفي

تشير فرق العمل إلى مظهر من مظاهر التفاعل بين الأفراد كجماعة لأنها تجسد مفهوم العمل الجماعي، فهي أسلوب يعمل على تجميع الخبرات والأفكار والإقتراحات لدى أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إستجابة لتحديات البيئة التنافسية، والمؤسسة بتبنيها لفلسفة التمكين فإنها تركز على العمل الفريقي باعتبارها أحد مقومات هذه الفلسفة، حيث تكمن أهميته في تشجيع المورد البشري وإستخدامه لأقصى طاقاته، ورفع معنويات وزيادة دافعيته للعمل أكثر وأهم ما يميز العمل في فرق العمل هو تشجيع الإتصالات التلقائية وتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسيابية وبسهولة بين العمال، ووجود قيم متفق عليها تحفز على الإلتزام بالتعاون. ²

خامساً: دور الإتصال الفعال في دعم الإبداع الوظيفي

يعتبر الإتصال أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها التمكين، حيث يسمح نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتوفيرها لصانعي القرار والأفراد لفهم طبيعة عملهم والتعرف على أهم المشكلات التي تواجه عملهم، ومن ثم إمكانية تقديم الملاحظات والمقترحات التي تساعد على إيجاد حلول جديدة لتحسين الإنتاجية، فالإتصال الفعال يعمل على تنمية الإتجاهات الإبداعية بين العاملين بما يحملونه من أفكار، فيجب الإستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين، كما أن نجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها في

¹ - منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، الجزائر، يومي 18- 19 ماي، 2011، ص14.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 204.

المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الإتصال بين أعضائها وبما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم.¹

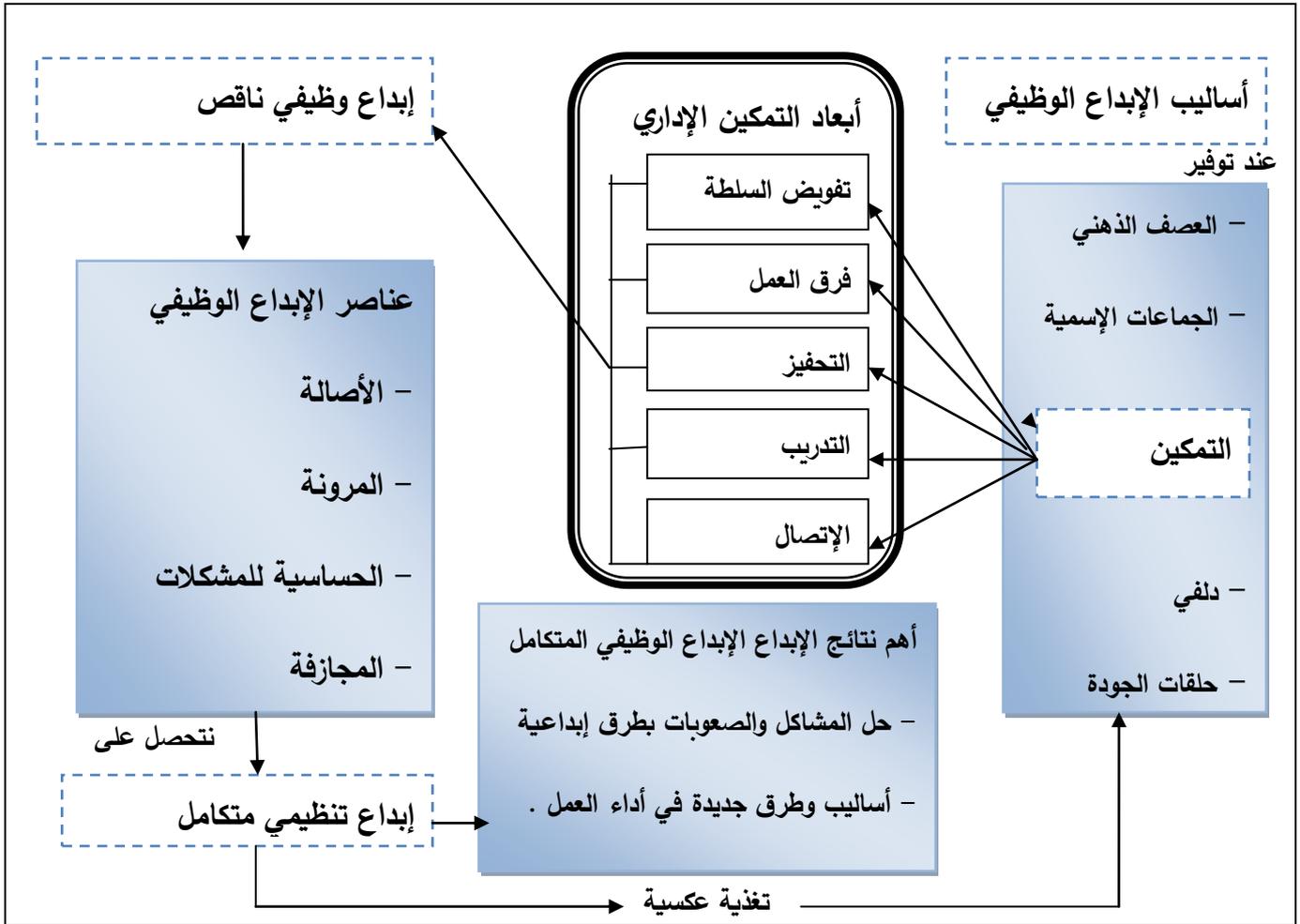
المطلب الثالث: نموذج العلاقة التفاعلية لتمكين الإداري بالإبداع الوظيفي

لقد تم الإشارة في الكتابات الإدارية إلى وجود إرتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، ويعد التمكين الإداري أحد الموضوعات المهمة في حفز سلوك الفرد الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما تعد العلاقة بين التمكين والإبداع الوظيفي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين.²

¹ - الحاج عرابة، نعيمة رحيمي، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 170.

² - مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الإتصالات الخليوية - جوال -، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018، ص 45.

ويمثل الشكل رقم (03) العلاقة التفاعلية لتمكين الإداري بالإبداع الوظيفي كالآتي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجانب النظري

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن العلاقة المترابطة بين التمكين الإداري و أبعاده بالإبداع الوظيفي علاقة تأثير وتأثر، حيث أن من بين الأساليب الأساسية التي تدعم وتتمي الإبداع الوظيفي هو أسلوب التمكين، فعند تبني التمكين في المنظمة يصبح من الضروري تطبيق أبعاده التي تتمثل في تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والإتصال والتحفيز، والتي لها علاقة مباشرة بتعزيز الإبداع الوظيفي، لكن هذا الإبداع عادة ما يكون غير متكامل، وهذا يحتاج الى توفر أبعاد الإبداع الوظيفي التي تلعب دور في نجاحه، وبالتالي الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها حل المشاكل والصعوبات بطرق إبداعية، أساليب وطرق جديدة في أداء العمل، غير أن هذه العملية تقتضي تغذية عكسية بعد العمل لفترة معينة، يتم فيها التخطيط لمختلف الانحرافات، وذلك لإثراء وتكوين أساليب جديدة لتنمية الإبداع الوظيفي.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل المفاهيم النظرية لموضوع الذي يمثل معرفة الإبداع الوظيفي للعاملين بالمؤسسة حيث تم توضيح أهم المفاهيم الخاصة بالإبداع الوظيفي ومن ثم دراسة أهم أبعاده، التي تعتمد على سمات خاصة في الأفراد وعلى قدرات تمكنهم من إبراز إبداعهم تتمثل في الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المجازفة، وللإبداع الوظيفي عدة مستويات وهي الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، إلا أن للإبداع الوظيفي معوقات كثيرة تحول دون تطبيقه بالمؤسسة لا يمكن مواجهتها إلا من خلال تنمية القدرات الإبداعية للأفراد .

وفي هذا السياق فالإبداع الوظيفي ضروري وذو أهمية بالغة في المؤسسات من أجل التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة ومن الواضح أن الإبداع الوظيفي لا يكتمل إلا مع وجود التمكين بالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين أي أن لكليهما علاقة قوية تؤدي إحداهما للأخرى .

بل من الممكن أن يساعد التمكين العاملين في عملية الإبداع والتجديد في المؤسسات من خلال ما يمنحه من روح المبادرة والمسؤولية لهذا المورد، فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية الشركة وتحقيقها للتميز عن باقي المؤسسات .

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري و على
الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء
والغاز التوزيع مديرية - تبسة -

تمهيد:

تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية - تبسة - المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة في الجزائر ومن أبرز مهامها هي إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي، فقد لعبت هذه الشركة دورا هاما وإستراتيجيا في تنمية الإنتاج المحلي وبرز دورها وطنيا. وبناءا على ماسبق وبعد عرض الجزء النظري والمفاهيم المتعلقة بكل من التمكين الإداري والإبداع الوظيفي، فإنه سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لمديرية التوزيع - تبسة - كما وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في هذه الشركة، وسيتم بلورة ماتم دراسته نظريا وتجسيده في هذا الفصل إلى نشأة وتطور المديرية مرورا بالهيكل التنظيمي للوصول إلى مبادئ التنظيم الحالية للمديرية، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الإستبيان وكيفية إختيار مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم إختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج التحليل الإحصائي، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث التالية:

- تقديم شركة سونلغاز -تبسة-؛
- منهجية الدراسة الميدانية؛
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز -تبسة-

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة - صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر بصلاحيات أقل، فقد لعبت مديرية التوزيع - تبسة - دورا هاما في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية وذلك من خلال تحقيق كفاية تغطية كاملة في تقديم منتجاتها والإستفادة منها على المدى الطويل بما يرضي الزبون .

المطلب الأول: نشأة وتطور مديرية التوزيع -تبسة-

لتحقيق التنمية الإقتصادية قامت الجزائر بإتخاذ بعض التدابير من بينها إنشاء الشركة الجزائرية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والتي تسعى لتحقيق تنمية مختلف التطورات الإقتصادية.

أولا: نشأة مديرية التوزيع -تبسة-

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة سنة 1978

تم إستحداث مركز التوزيع تبسة و الذي تتبع له إداريا أربع أقاليم و هي :تبسة، العوينات، بئرالعائر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة و استغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع

تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة ثم صار بعدها اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 2019/05/27، لتعاد لها تسمية مديرية التوزيع منذ جانفي 2022.

مديرية التوزيع تبسة تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 1387 كم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية .

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 201 114 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 10

157.678 كمو 792 150 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 2 844.604 كم.

ثانيا: تطور مديرية التوزيع -تبسة -

1-المرحلة الأولى: (1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947 تم

إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة

كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز .

2- المرحلة الثانية: (1969-1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وفتح التعليم

الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر .

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات...)

3- المرحلة الثالثة: (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

_ مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية: KAHRIF

_ مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية: KAHRAKIB

_ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز: KANAGAZ

_ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية: INERGA

- مؤسسة التركيب الصناعي: ETTERKIB

مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة: AMC

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

4- المرحلة الرابعة: (1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات

الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 475-91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا

النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال والتحديد

علاقات العمل (الواجب وحقوق) .

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

5- المرحلة الخامسة: (2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

ثالثا: مساهمة مديرية سونلغاز-تبسة -

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في استراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشراكة، وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة معدات الإنتاج الكهربائي. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

-دمج التكنولوجيا والدراية الفنية

-إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير

- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال_اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

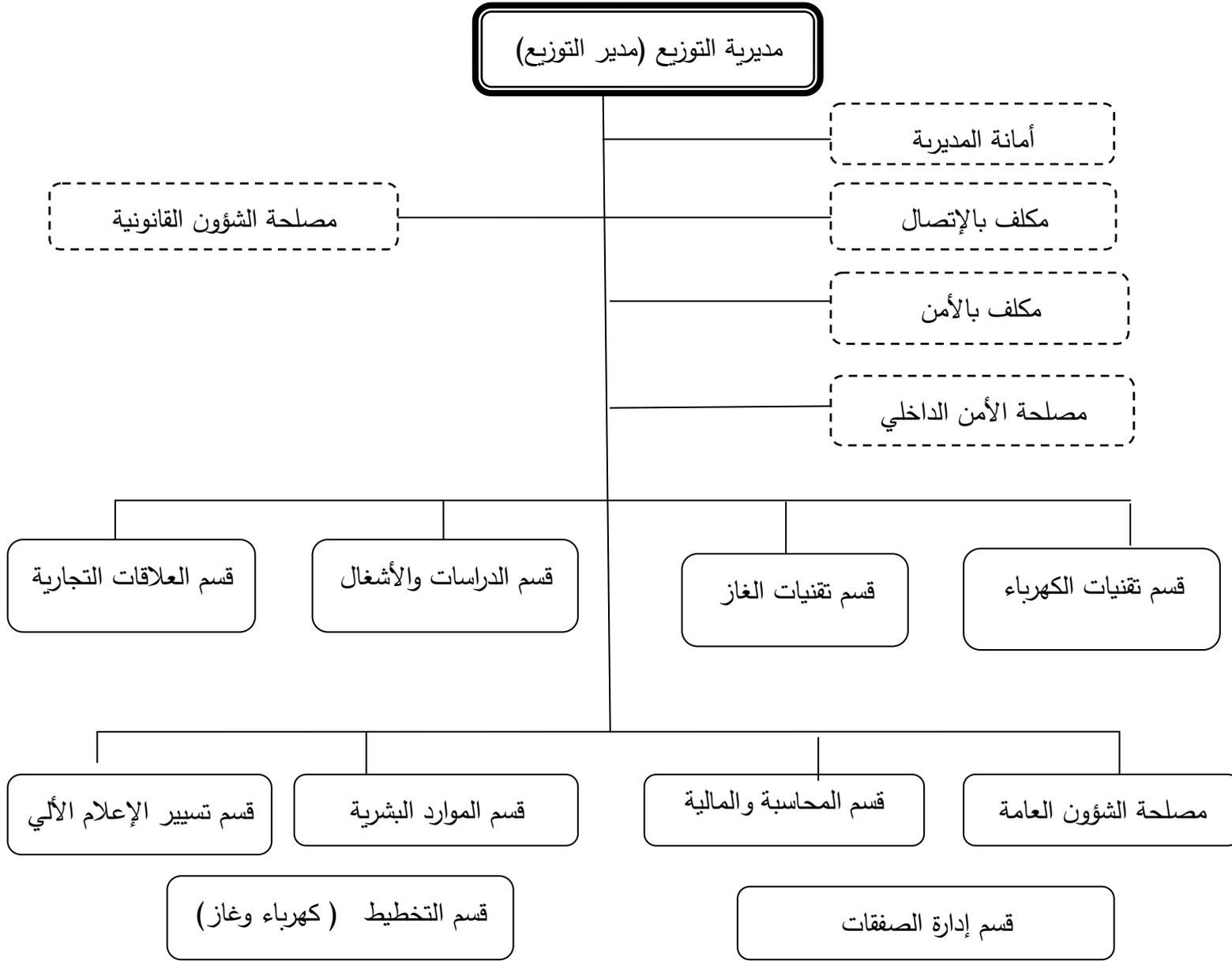
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية

توسعت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بأنشطتها المتعددة على مدار عقود ومرت بمراحل إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن وذلك بالإرتكاز على هياكل تنظيمية تدعم منظوماتها على كامل تراب ولاية تبسة، في هذا المطلب سيتم عرض الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -تبسة -

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -تبسة -



من خلال الشكل رقم (04) يتبين التوزيع المحكم لمختلف المصالح المسيرة لإمтиاز توزيع الكهرباء

والغاز تبسة، وفيما يلي شرح لأهم الأقسام وتصنيف الوظائف المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

1- قسم الإتصال: وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تصميم وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء؛

- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية؛

- إقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات للعملاء؛

- الحفاظ على العلاقات الوثيقة مع وسائل الإعلام؛

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

2- قسم الشؤون القانونية: وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي :

- المساعدة في حل المشاكل ذات الطابع القانوني؛

- يمثل سونلغاز من طرف مسؤول عن المدير الجهوي أمام القضاء وإتخاذ كل الإجراءات الودية في

مصالح توزيع الكهرباء والغاز؛

- متابعة تنفيذ القرارات القضائية و تصميم وبث المعلومات ذات الطابع القانوني حسب الحاجة.

3- قسم تقنيات الكهرباء: وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- إعداد دراسات تنمية الشبكات؛

-تنفيذ ومراقبة نشاط العمل؛

- وضع خطط التنمية التي تم تحديدها على المدى القصير والمتوسط؛

- الحفاظ على التجهيزات والمعدات المتنوعة؛

- ضمان الإستخدام الأمثل للشبكات وفقا لقواعد وأهداف الجودة وإستمرارية الخدمة.

4- قسم تقنيات الغاز: وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي :

-تصميم دراسات الإستغلال وصيانة المعدات وأعمال الغاز في إطار الجودة وإستمرارية الخدمة

5- قسم العلاقات التجارية: وتتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي :

- تنفيذ السياسات التجارية من خلال الوكالات التجارية كما يضمن الإمتثال لإجراءات الحكم وإدارة العميل

مع دوام السيطرة على تطبيقها؛

- إقتراح طرق التمويل وإمداد مناطق التجمعات بالطاقة؛

- المشاركة في تنفيذ سياسة المجمعات التجارية ووضع الفواتير ومختل العروض؛

- متابعة وتحليل رصيد العمال عن طريق حساب وتحليل النتائج المقترحة للنشاطات؛

-تقديم المشورة للعملاء في تنسيق وتسيير الطاقة الكهربائية وأشغال الغاز؛

- إختيار التجهيزات وطريقة التوصيل ومنح قواعد الأمن والسلامة؛

-إقتراح خدمات نسبية في شكل دراسات على الزبون و إنشاء تركيبات داخلية للغاز.

6- قسم تسيير الإعلام الألي: وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي :

-تأمين تسيير المعالجة المعلوماتية؛

- السهر على دعم النظام؛

- إدارة مجموعة معدات المعلوماتية ومحيطه.

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

7- قسم المحاسبة والمالية: وتتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي :

-تهيئة تقديرات الخزينة وبنيتها؛

- مراقبة الخزائن من مصدر الوكالات؛

- مراجعة حسابات النتائج وتهيئة الميزانية السنوية للمركز ؛ -

- إنجاز جدول اليومية وبيان فعالية مركز التقسيم.

8- قسم الموارد البشرية: وتتمثل وظائفه الأساسية فيما يلي :

- ضمان إدارة الموظفين الإداريين؛ -

- إنشاء رشوف المرتبات؛ -

- ضمان المراقبة والسيطرة على الأوضاع تحت إدارة الموظفين.

الجدول رقم (02): التوزيع الكلي لعدد العمال التوزيع مديرية - تبسة -

GSP	EFFECTIF					
	C.S.S/C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	3	0	1	0	5
S.SIE	0	1	1	1	55	58
S. Juridique	1	4	0	0	0	5
Div. Finances et Comptabilité	4	6	4	0	0	14
Div. Tech Electricité	2	6	25	6	9	48
Div. Planification Elec /Gaz	2	1	1	0	0	4
Div. Tech Gaz	2	3	3	5	4	17
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	1	4	17	1	1	24
Div. Adm Marché	1	5	8	3	2	19
Div. Gestion Systèmes Informatique	0	1	0	0	0	1
Div. Ressources Humaines	2	4	4	0	0	10

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - نسبة -

Div. Relations Commerciales	3	7	5	7	3	25
S. Affaires Générales	1	3	4	2	8	18
AG Comm Teb1	1	4	14	3	6	28
AG Comm Teb2	1	6	20	3	8	38
AG Comm El-Aouinet	1	6	10	2	5	24
AG Comm Ouenza	1	3	13	1	3	21
AG Comm Bir El Ater	0	5	14	1	5	25
AG Comm Cheria	1	5	16	0	10	32
Dist. Elec . TEB	1	3	1	6	25	36
Dist. Elec . El-Aouinet	1	5	0	2	12	20
Dist. Elec . Bir El Ater	1	3	2	4	9	19
Dist. Elec . Cheria	1	3	2	4	14	24
Dist. Gaz. TEB	1	2	1	2	8	14
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	1	2	4	10	18
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	2	3	9	15
Dist. Gaz. Cheria	1	0	2	4	6	13
Total	33	94	171	65	212	575

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية التوزيع - نسبة -

المطلب الثالث: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام القانون 01-02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصاً أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

أولاً: الشركة الأم

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع

- ممارسة الرقابة على الفروع

- إعداد السياسة المالية وتنفيذها

- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.

ثانياً: فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الأخيرة تمت إعادة هيكلة المهن القاعدية لسونلغاز إلى 11 فرعتشظ هذه الأخيرة في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء

- تسيير شبكة نقل الكهرباء

- تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء

- تسيير شبكة نقل الغاز

- توزيع الكهرباء والغاز.

- الخدمات

ثالثاً: فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة .
وهكذا، فقد اقتنتت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة .

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هيكل سونلغاز الأخرى. وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984. وكننتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه، منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز.

رابعاً: الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعاً تتحكم في رأسمالها كلياً، تنشط هذه الفروع بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد القيام بتقديم نظرة عامة حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - تبسة - والتعرف على أهدافها ونشاطاتها والإلمام بكافة الجوانب التطبيقية من أجل إجراء إستقصاء ميداني لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة والإجابة على التساؤلات التي طرحت ضمن إشكالياتها وإختبار صحة فرضيتها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم بطبيعة الدراسة، حيث يتوقف نجاح إنجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب 3 التالية:

➤ الإطار المنهجي للدراسة؛

➤ الأدوات المستخدمة في الدراسة؛

➤ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد أي دراسة علمية على اتباع إجراءات منهجية التي تقود الباحث لتحقيق أهداف دراسته والتي بدورها تتيح له الإجابة على مختلف الأسئلة المطروحة وفك اللبس والغموض المحيط بموضوعه ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية، حيث تمت الدراسة الميدانية على فئة من الموظفين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع-تبسة- والتي إشملت على 575 عامل موزعين على 15 مركز في تراب الولاية، في حين بلغ عدد عمال المديرية الرئيسية في ولاية تبسة 248 عامل، فموضوع التمكين الإداري من أبرز المواضيع الهامة والحديثة التي إهتم بها الباحثون، وذلك بقياس مدى تأثيرها على مجموعة من المتغيرات، ففي هذه الدراسة سيتم قياس تأثير التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي .

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

ثانيا: عينة الدراسة

لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي، إعتدنا في تحديد عينة الدراسة على العينة العشوائية حسب القوانين الإحصائية فوجدنا أن عينة 50 عامل عينة معبرة وتخدم الدراسة، حيث تم توزيع 50 إستبانة على الموظفين الإداريين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع-تبسة- وتم إسترجاع جميع الإستمارات الموزعة .

ويوضح الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (03): تداول الإستمارة

عدد الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	50	% 100
غير المسترجعة	00	% 00
صالحة للتحليل	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

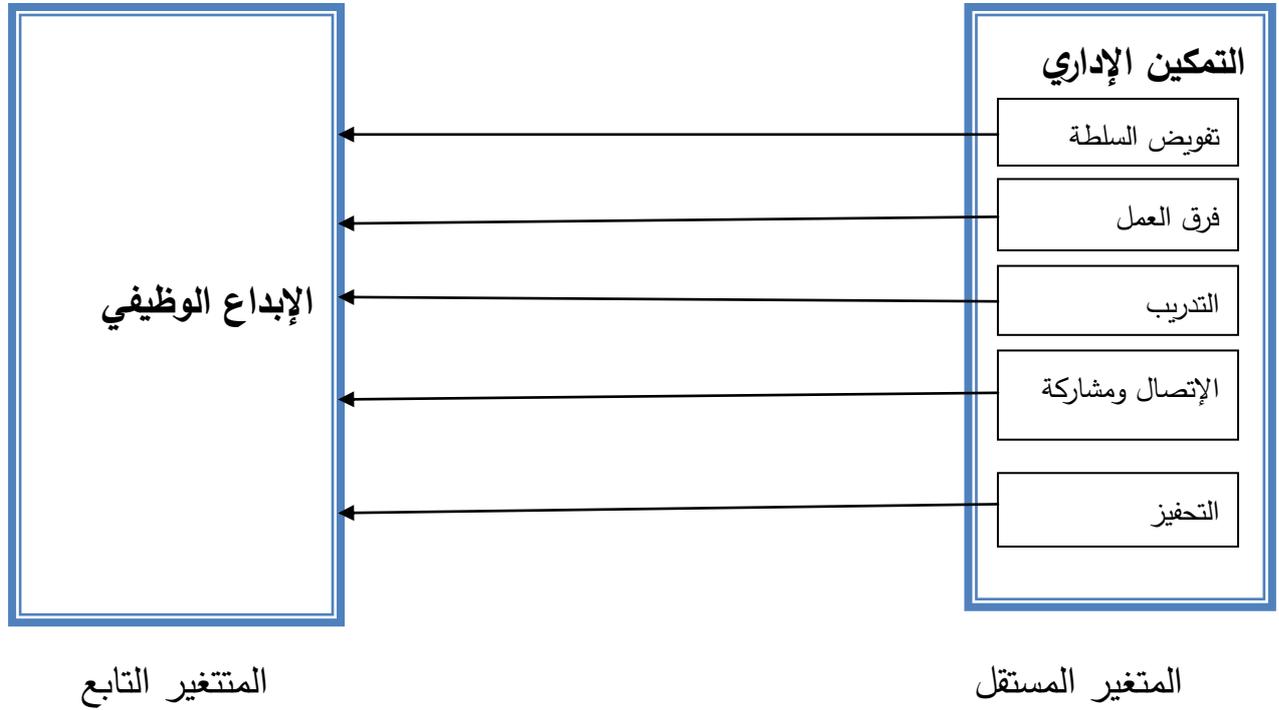
ثالثا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع-تبسة- وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التمكين الإداري وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز).

المتغير التابع: الإبداع الوظيفي.

الشكل (05) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات في الفصل النظري .

يوضح الشكل رقم (05) نموذج الدراسة مع تبين المتغير المستقل التمكين الإداري وفيه تم الاعتماد على أبعاده والتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) وإحتمال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من هذه الأبعاد والمتغير التابع الإبداع الوظيفي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في الجانب التطبيقي في هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحلها التي تم إجراؤها مع المشرف فالمديرية التوزيع - تبسة - إضافة للإطلاع على السجلات والوثائق التي تسلمها المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي وللشركة وعلاقتها بالمحيط الإقتصادي.

أولاً: الوثائق والسجلات

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيئات المسيرة للمؤسسة.

- البيانات الخاصة بفروع المؤسسة.

- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

- البيانات الخاصة بعدد العمال.

ثانيا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، حيث تعرف بأنها " مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق " ¹، حيث أستعملت من قبل الباحثين لتسجيل عدة ملاحظات مهمة ساعدة في تحليل نتائج الدراسة الوصول إلى أهداف المؤسسة محل الدراسة .

رابعا: الإستبيان

بعدالإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، ويعرف بأنه " أداة لفضية بسيطة ومباشرة، تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين، من خلال توجيه أسئلة أو صياغة عبارات قريبة من التقنيين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك. ² وقد تم تقسيم الإستبيان الى 03 محاور كما يلي:

المحور الأول: جزء خاص بالمعلومات الشخصية للعينة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري، يتكون من 15 فقرة موزعة على 05 أبعاد(تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز).

المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الوظيفي، يتكون من 16 فقرة

خامسا: مقياس الدراسة:

تم توزيع 50 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة الردود 100% أي تم إسترجاع جميع الإستبيانات ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي فالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة- حيث تكون الإستبيان من مجموعة من الاجزاء في جزئه الأول فركز على المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في(الجنس،العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)أما الجزء الثاني فتكون من(31)عبارة مقسمة على محورين هي:

¹ - عمار بوحروش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص82.

² - زياد علي محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة، 2010، ص 16.

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

المحور الأول: التمكين الإداري وشمل (15) عبارة مقسمة على خمس أبعاد .

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي وشمل (16) عبارة.

وقدمت إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (04): درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج مخرجات SPSS

الجدول رقم (05): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الأهمية	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج SPSS نسخة (20)

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة و باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و استخدام الأساليب الإحصائية التالي:

- 1- إختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 3- إختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤل الفرعي.
- 5- إختبار معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

أولاً: الخصائص السيكومترية

➤ الصدق البنائي لمحاو الدراسة:

الجدول رقم (06): نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\leq \alpha 0.05$

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي	المحور الأول: التمكين الإداري	المجموع الكلي		
1	0.301	0.755	معامل الارتباط Pearson	المحور الثاني: الإبداع الوظيفي
	0.033	0,000	مستوى الدلالة	
50	50	50	عدد الفقرات	
0.301	1	0.853	معامل الارتباط Pearson	المحور الأول: التمكين الإداري
0.033		0,000	مستوى الدلالة	
50	50	50	عدد الفقرات	
0.755	0.853	1	معامل الارتباط Pearson	المجموع الكلي
0,000	0,000		مستوى الدلالة	
50	50	50	عدد الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول رقم (01) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

➤ ثبات الاستبانة:

يقصد به ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج حتى ان أعدنا توزيعه اكثر من مرة، لكن بنفس الظروف والشروط السابقة، أي بعبارة أخرى استقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها ثم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات وفي نفس الفترات الزمنية. لتحديد درجة ثبات الإستبيان، تم استخدام معامل الفا كرونباخ alpha Cronbach's والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع
مديرية - تبسة -

الجدول رقم(07): معامل الفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha معامل
البعد الأول: تفويض السلطة	3	0.637
البعد الثاني: فرق العمل	3	0.572
البعد الثالث: التدريب	3	0.859
البعد الرابع: التحفيز	3	0.812
البعد الخامس: الإتصال ومشاركة المعلومات	3	0.809
المحور الأول: التمكين الإداري	15	0.918
المحور الثاني: الإبداع الوظيفي	16	0.839
المجموع الكلي	31	0.896

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من الجدول أعلاه يتبين ان الاستبيان له معامل ثبات عالي، حيث كانت 0.896، أيضا بالنسبة للمحورين والأبعاد حول أن معامل الثبات كان أكبر من 70%، مما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي يمكن اعتمادها.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقضاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث، كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يدل على أنالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضحقيم SIG لكل محور من المحاور محل الدراسة:

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع
مديرية - تبسة -

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Sig	المحور
0.268	البعد الأول: تفويض السلطة
0.107	البعد الثاني: فرق العمل
0.137	البعد الثالث: التدريب
0.061	البعد الرابع: التحفيز
0.210	البعد الخامس: الإتصال ومشاركة المعلومات
0.877	المحور الأول: التمكين الإداري
0.064	المحور الثاني: الإبداع الوظيفي
0.803	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تم الطرق في هذا المطلب إلى دراسة الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بتأثير أبعاد التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

أولاً: الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

تتعلق هذه بالخصائص الهيكلية لأفراد مجتمع الدراسة وفيما يلي توضيح لنتائجها:

1.الجنس:

الجدول رقم (09): خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	39	78%
انثى	11	22%
المجموع	50	100%

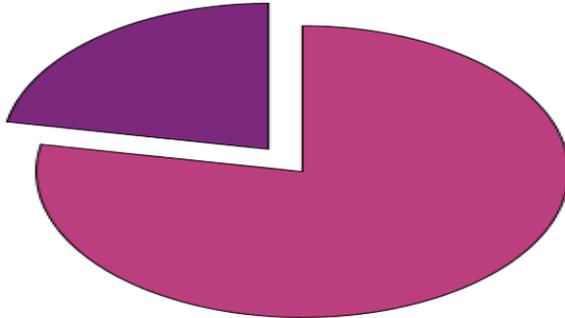
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تغلب عليها الذكور حيث يمثلون 78% ويمثل الاناث 22% من المجتمع، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يفرض عليها إقحام الذكور لما يتميزون به من البنية الجسدية عكس الإناث.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس
ذكر
انثى



الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع
مديرية - تبسة -

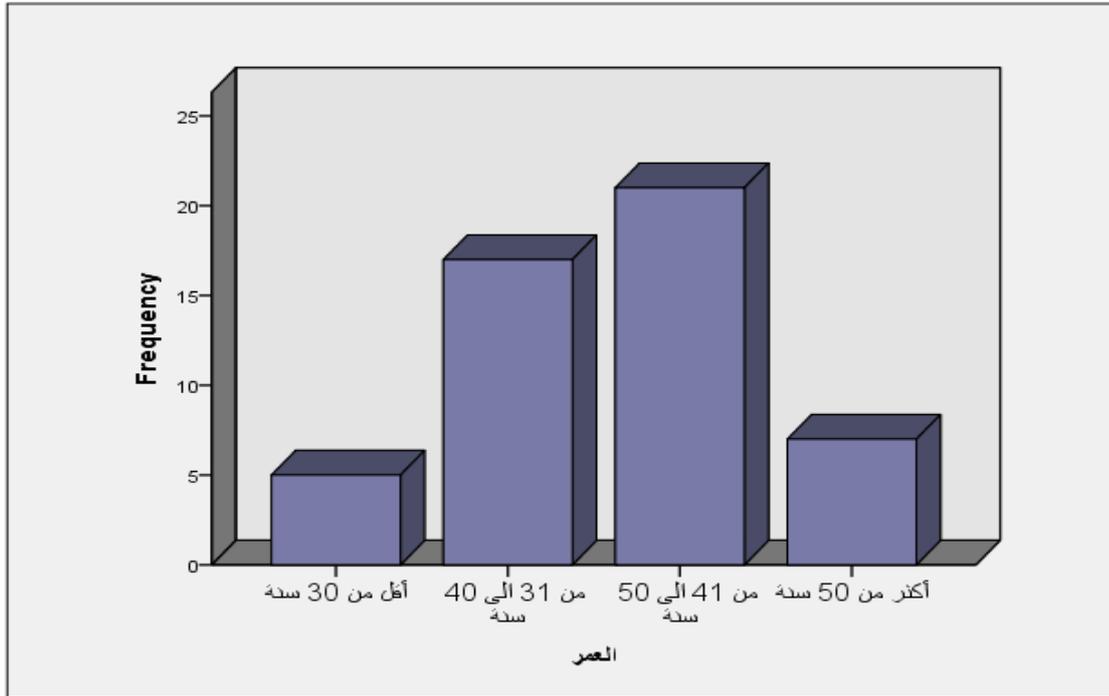
الجدول رقم (10): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
10%	5	أقل من 35 سنة
34%	17	من 31 الى 40 سنة
42%	21	من 41 الى 50 سنة
14%	7	أكثر من 55 سنة
100%	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

يتضح من الجدول أعلاه ان عينة الدراسة أغلبها عمرهم من 41 الى 50 سنة، و هذا ما دللت عليه الدراسة حيث مثلت هذه الفئة النسبة الأكبر أي: 42% من المجتمع، وهي الفئة التي تغلب في العينة، بينما الأفراد ذو الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة، بينما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة و أقل من 35 سنة مثلت الأقلية 14% و 10% على التوالي، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة كبار سن و راشدين من فئة الكهول وهذا راجع إل سياسة التوظيف فالمؤسسة بالتالي أجوبتهم مدروسة أكثر، ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07):خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

3.المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
14%	7	ثانوي
62%	31	جامعي
12%	6	دراسات عليا
12%	6	شهادات أخرى
100%	50	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

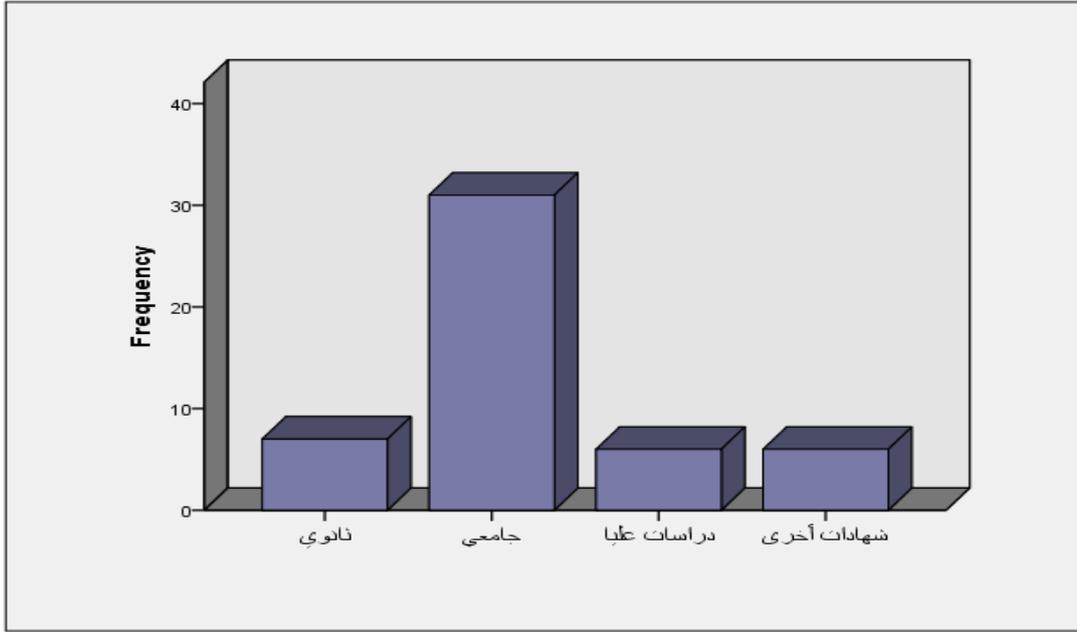
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 62% من مجموع أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي، وهي أكبر نسبة، فيما انقسمت النسبة المتبقية على باقي الشهادات، حيث أن الأفراد ذو مستوى الثانوي مثلوا نسبة 14%، بينما حاملين شهادات الدراسات العليا و شهادات الأخرى تتساووا في نسبة 12% من مجموع

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تركز على توظيف الإطارات العليا فمناه كانت عينة الدراسة أغلبها مستوها عال وهذا ينعكس إجابا على دراستنا. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(08): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

4. المستوى الوظيفي:

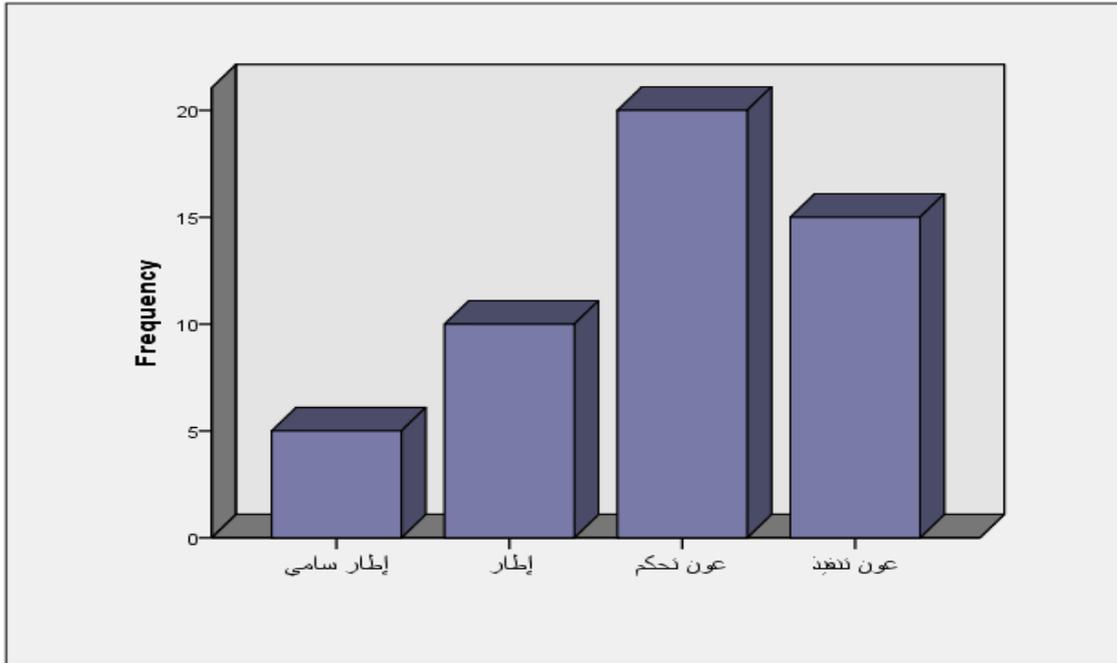
الجدول رقم (12): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
10%	5	إطار سامي
20%	10	إطار
40%	20	عون تحكم
30%	15	عون تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون تحكم حيث مثلو نسبة 40% من مجموع أفراد عينة الدراسة وهي أكبر نسبة، تليها مباشرة الأفراد التي تشغل منصب عون تنفيذ بنسبة 30%، فيما مثل منصب إطار نسبة 20% من مجموع أفراد عينة الدراسة، ورافق أقل نسبة منصب إطار سامي حيث مثلو 10% من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة ذو مناصب مختلفة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(09): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرالمستوىالوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

5. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

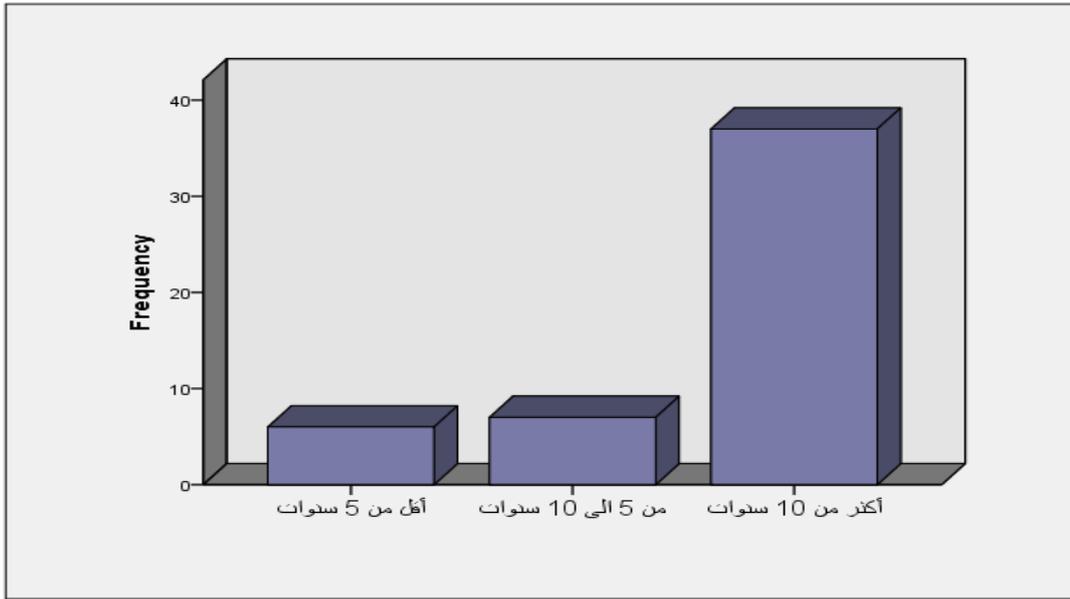
النسبة	التكرار	الاحتمالات
12%	6	أقل من 5 سنوات
14%	7	من 5 الى 10 سنوات
74%	37	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب أفراد عينة الدراسة ذو خبرة من أكثر من 15 سنوات حيث مثلو نسبة 74% و كانت أكبر نسبة، بينما مثل الأفراد ذو خبرة من 5 الى 10 سنوات نسبة 14%، في حين مثل الأفراد ذو الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة 12% الباقية من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة ذو خبرة جيدة في مجال عملهم وبالتالي ملمين بجميع نواحي عملهم، وهذا ينعكس إيجابا على نتائج الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع
مديرية - تبسة -

الشكل(10): خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية.

وفي ما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري

المحور الأول: التمكين الإداري

يمثل الجدول الموالي تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري

الجدول (14): تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة	تمنحك المؤسسة إمكانية المشاركة في صنع القرار داخلها.	3	11	17	19	0
	لديك الإستقلالية التامة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالك داخل المؤسسة.	5	22	12	9	2
	تثق المؤسسة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك.	0	2	5	33	10
فرق العمل	تركز مؤسستك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي .	3	8	8	17	14
	هناك نقل وتبادل للمهارات بين فرق العمل والأفراد.	1	3	10	33	3
	تنجز فرق العمل في مؤسستك المهام الموكلة لها بقدرعالية.	0	7	7	28	8
التدريب	يحظى التدريب بإهتمام كبير من طرف المؤسسة.	3	8	9	15	15
	تستفيد من التدريب في إنجاز مهامك بشكل أحسن.	2	7	8	25	8
	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل .	2	9	7	25	7
التحفيز	لدى المؤسسة نظام حوافز .	3	7	7	25	8
	تتلقى الدعم من رئيسك في مؤسستك على العمل الذي تقوم به.	2	5	10	22	11
	تمنحك المؤسسة حوافز تكون هي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	2	3	16	27	2
الإتصال ومشاركة المعلومات	تتوفر المؤسسة على أساليب ووسائل إتصالات فعالة ومتطورة بين الموظفين .	1	5	6	22	16
	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار داخل مؤسستك .	0	7	5	24	14
	تتشر المؤسسة المعلومات الخاصة بالعمل في اجالها المحددة في مختلف المستويات	1	6	5	26	12

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	0,92494	3,0400	تمنحك المؤسسة إمكانية المشاركة في صنع القرار داخلها.
محايد	1,02798	2,6200	لديك الإستقلالية التامة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالك داخل المؤسسة.
موافق	0,68482	4,0200	تثق المؤسسة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك.
محايد	0,67827	3,2267	البعد الأول: تفويض السلطة
موافق	1,22708	3,6200	تركز مؤسستك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي .
موافق	0,76772	3,6800	هناك نقل وتبادل للمهارات بين فرق العمل والأفراد.
موافق	0,89921	3,7400	تنجز فرق العمل في مؤسستك المهام الموكلة لها بقدرة عالية .
موافق	0,72205	3,6800	البعد الثاني: فرق العمل
موافق	1,24360	3,6200	يحظى التدريب بإهتمام كبير من طرف المؤسسة.
موافق	1,04978	3,6000	تستفيد من التدريب في إنجاز مهامك بشكل أحسن.
موافق	1,07362	3,5200	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل .
موافق	0,99388	3,5800	البعد الثالث: التدريب
موافق	1,10951	3,5600	لدى المؤسسة نظام حوافز .
موافق	1,05463	3,7000	تتلقى الدعم من رئيسك في مؤسستك على العمل الذي تقوم به.
موافق	0,83885	3,4800	تمنحك المؤسسة حوافز تكون هي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
موافق	0,85928	3,5800	البعد الرابع: التحفيز
موافق	1,01840	3,9400	تتوفر المؤسسة على أساليب ووسائل إتصالات فعالة ومنظورة بين الموظفين.
موافق	0,97416	3,9000	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار داخل مؤسستك .
موافق	0,99714	3,8400	تنشر المؤسسة المعلومات الخاصة بالعمل في اجالها المحددة في مختلف المستويات
موافق	0,84767	3,8933	البعد الخامس: الإتصال ومشاركة المعلومات
موافق	0,68461	3,5920	المحور الأول: التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج مخرجات SPSS

تفويض السلطة:

❖ العبارة 01

من خلال الجدول (15) يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تفويض السلطة قدر ب 3,0400 وانحرافها المعياري 0,92494، فكانت النتيجة محايد وهذا يدل على أن جزء كبير من العمال في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية تبسة لا يتدخلون في صنع القرار وهذا راجع إلى طريقة إتخاذ القرار في المؤسسة .

❖ العبارة 02

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تفويض السلطة قدر ب 2,6200 وانحرافها المعياري 1,02798 فكانت النتيجة محايد، نستنتج أن العمال داخل المؤسسة لديهم لوائح عمل خاصة تمنعهم من إتخاذ القرارات المرتجلة في ما يخص أعمالهم.

❖ العبارة 03

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تفويض السلطة قدر ب 4,0200 وانحرافها المعياري 0,68482 فكانت النتيجة موافق، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تثق في قدرات العاملين مما أدى إلى إرتفاع ثقتهم بأنفسهم، حيث تعد الثقة مطلباً رئيسياً للعاملين وخصوصاً ذوي المهارات والخبرات العالية.

❖ العبارة 04

يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده تفويض السلطة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - قدر ب 3,2267 وانحراف معياري 0,67827 والتزمت عينة الدراسة بالحياد وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على تفويض السلطة .

فرق العمل:

❖ العبارة 05

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده فرق العمل قدر ب 3,6200 وانحرافها المعياري 1,22708 فكانت النتيجة موافق، ومن هنا نستنتج أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية - تبسة - تشجع العاملين على تشكيل فرق عمل بدلا من الأداء الفردي، الأمر الذي يتماشى مع الإتجاهات المعاصرة التي تؤكد على أداء الفريق لما يحققه من مزايا تتعكس على مستوى الفرد والمؤسسة.

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

❖ العبارة 06

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده فرق العمل قدر ب 3,6800 وإنحرافها المعياري 0,76772 فكانت النتيجة موافق، ومن هنا نستنتج أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية- تبسة- عند تشجيعها لعمل الفريق فإن ذلك يدعم العاملين في نقل وتبادل المهارات والمعارف بينهم مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.

❖ العبارة 07

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده فرق العمل قدر ب 3,7400 وإنحرافها المعياري 0,89921 فكانت النتيجة موافق، ومن هنا نستنتج أن تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين في الشركة عند تشكيل فرق العمل أدى إلى إنجاز أعمالهم بشكل أسرع وجيد، وهذا ما يؤكد أهمية وفائدة فرق العمل داخل الشركة.

❖ العبارة 08

يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده فرق العمل في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - قدر ب 3,6800 وإنحرافها المعياري 0,72205 والتزمت عينة الدراسة بالموافقة أي أن العمل بروح الفريق أتى بثماره على أداء الشركة عن طريق إطلاق العاملين لأفكارهم الإبداعية في مابينهم.

التدريب:

❖ العبارة 09

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التدريب قدر ب 3,6200 وإنحرافها المعياري 1,24360 فكانت النتيجة موافق، ومن هنا نستنتج أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية- تبسة- تولي أولوية كبيرة لتدريب العاملين وتجعل ذلك من إهتماماتهم القصوة.

❖ العبارة 10

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التدريب قدر ب 3,6000 وإنحرافها المعياري 1,04978 فكانت النتيجة موافق، ومن هنا نستنتج أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية - تبسة- عند تشكيل دورات تدريبية للعاملين فإن ذلك يحسن ويسهل عليهم أداء أعمالهم بشكل أفضل.

❖ العبارة 11

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التدريب قدر ب 3,5200 وإنحرافها المعياري 1,07362 فكانت النتيجة موافق، وهذا ما يدل على ان العاملين يشاركون في دورات تدريبية خاصة قبل

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

بدء العمل مما يعني ان الشركة تولي بتطوير مهارتهم وزيادة معارفهم قبل اداء مهامهم وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تعتمد علي التدريب كأداة لتعزيزالابداع وتحسين اداء العاملين وتعزيز الثقافة التنظيمية.

❖ العبارة 12

يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التدريب في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - قدر ب 3,5800 وإنحراف معياري 0,99388 وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة على عمال المؤسسة يعملون على توجيه العاملين الجدد في فرقهم.

التحفيز:

❖ العبارة 13

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التحفيز قدر ب 3,5600 وإنحراف معياري 1,10951 والنتيجة موافق، وها ما يدل على ان الشركة لديها نظام حوافز يهدف إلى تحفيز العاملين للتفكير الإبداعي وتكون هذه الحوافز عبارة عن مكافآت مالية، ترقية أو إقرافات بالإنجازات الإبداعية مما يؤكد على أن المؤسسة تسعى لخلق بيئة تشجع على الإبداع الوظيفي للعاملين.

❖ العبارة 14

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التحفيز قدر ب 3,7000 وإنحراف معياري 1,05463 والنتيجة موافق، وهذا ما يدل على أن أهمية الدعم الذي يتلقاه العاملون داخل الشركة مما يؤكد على أن العاملين في حال شعورهم بدعم رئيسهم فإنهم يكونون أكثر إستعدادا لتقديم أفكار جديدة والمساهمة في تطوير العمل وهو ما يؤدي في النهاية لتحفيز دائرة الإبداع وتعزيز النجاح المستقبلي لها.

❖ العبارة 15

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التحفيز قدر ب 3,4800 وإنحراف معياري 0,83885 والنتيجة موافق، وهذا ما يدل على أن الحوافز تؤثر على جهود العاملين وتدفعهم للتفكير خارج الصندوق ويجعلهم يشعرون بالإنتماء والتقدير ويحفز لهم دافع الثقة بالنفس.

❖ العبارة 16

يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التدريب في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - قدر ب 3,5800 وإنحراف معياري 0,85928 وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة وهذا ما يدل على أن الشركة تحاول مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة وهذا مايسمح للعاملين بسهولة وسرعة التواصل وهو ما يؤكد سعي الشركة إلى توفير بيئة تكنولوجية.

الإتصال ومشاركة المعلومات:

❖ العبارة 17

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الإتصال ومشاركة المعلومات قدر ب 3,9400 وإنحراف معياري 1,01840 والنتيجة موافق، وهذا مايدل على أن الشركة لديها نظام معلومات يوفر بيانات دقيقة تمكن أصحاب القرار من إتخاذ قرارات فالوقت المناسب وبأقل جهد وهذا مايساهم في تقليل المخاطر وسرعة الإستجابة للتغيرات الحاصلة.

❖ العبارة 18

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الإتصال ومشاركة المعلومات قدر ب 3,9000 وإنحراف معياري 0,97416 والنتيجة موافق، وهذا مايدل على أن الشركة تنشر المعلومات في الأجال المحددة مما يعزز الشفافية حيث تكون المعلومات متاحة للجميع فالوقت المناسب وهذا مايدفع بالعاملين للعمل بكفاءة وفعالية أكبر.

❖ العبارة 19

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الإتصال ومشاركة المعلومات قدر ب 3,8400 وإنحراف معياري 0,99714 والنتيجة موافق، نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على التأخر في نشر المعلومات للعمال بل في وقت محدد .

❖ العبارة 20

يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التدريب في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - قدر ب 3,8933 وإنحراف معياري 0,84767 وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة على أن عمال المؤسسة يوفرون المعلومات المطلوبة منهم بدقة وبإستمرار وأنهم يحرصون على تبادل المعلومات ونشرها في أجال محددة .
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة موافقة نحو محور التمكين الإداري وأبعاده الخمسة ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (3.5920) وإنحراف معياري (0.68461) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكارت الخماسي وذلك حسب آراء عينة الدراسة.

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

المحور الثاني: الإبداع الوظيفي

يمثل الجدول الموالي تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع الوظيفي:

الجدول رقم (16): تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشجع مؤسستك إكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال.	5	9	5	30	1
02	تتنبأ الإدارة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3	16	11	18	2
03	تستطيع في كثير من الأحيان توقع حل للمشكلات التي تواجهك بالمؤسسة.	4	9	8	29	0
04	تخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها داخل العمل .	4	7	9	30	0
05	تحرص على التغيير المستمر في تقديم أعمالك.	1	6	7	32	4
06	تجز ما يتم إسناده لك من أعمال بأسلوب متجدد دوما .	0	4	18	25	3
07	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل داخل مؤسستك.	5	10	8	20	7
08	تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل بمؤسستك.	4	11	16	17	2
09	تحرص على معرفتك لرأي المخالف والإستفادة منه في المؤسسة.	5	8	12	20	5
10	لديك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بالعمل .	1	17	6	19	7
11	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك و صياغتها في كلمات مفيدة في عملك .	1	4	7	32	6
12	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .	3	5	14	23	5
13	تكون في مقدمة الذين يرغبون في تجربة أي فكرة أو طريقة عمل جديدة في مؤسستك .	2	7	15	21	5
14	لديك الشجاعة الكافية للتعامل مع الأنظمة الجديدة وإدخالها لواقع العمل	1	4	7	36	2
15	تمتلك الجرأة لإقتراح وإنجاز أفكارك إبداعية داخل المؤسسة .	2	7	11	24	6
16	تسعى لكسر الحواجز في حالة حدوث مشكلات لحلها.	2	5	13	21	9

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف معياري	الاتجاه
01	تشجع مؤسستك إكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال	3,2600	1,10306	محايد
02	تتنبأ الإدارة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3,0000	1,04978	محايد
03	تستطيع في كثير من الأحيان توقع حل للمشكلات التي تواجهك بالمؤسسة.	3,2400	1,02140	محايد
04	تخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها داخل العمل .	3,3000	0,99488	محايد
05	تحرص على التغيير المستمر في تقديم أعمالك.	3,6400	0,87505	موافق
06	تتجز ما يتم إسناده لك من أعمال بأسلوب متجدد دوما .	3,5400	0,73429	موافق
07	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل داخل مؤسستك.	3,2800	1,22957	محايد
08	تبتعد عن تكرار ما فعله الآخرون في حل مشكلات العمل بمؤسستك.	3,0400	1,02936	محايد
09	تحرص على معرفتك لرأي المخالف والإستفادة منه في المؤسسة.	3,2400	1,15281	محايد
10	لديك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بالعمل .	3,2800	1,14357	محايد
11	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك و صياغتها في كلمات مفيدة في عملك .	3,7600	0,84660	موافق
12	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .	3,4400	1,01338	موافق
13	تكون في مقدمة الذين يرغبون في تجربة أي فكرة أو طريقة عمل جديدة في مؤسستك .	3,4000	0,98974	موافق
14	لديك الشجاعة الكافية للتعامل مع الأنظمة الجديدة وإدخالها لواقع العمل .	3,6800	0,76772	موافق
15	تمتلك الجرأة لإقتراح وإنجاز أفكارك إبداعية داخل المؤسسة .	3,5000	1,01519	موافق
16	تسعى لكسر الحواجز في حالة حدوث مشكلات لحلها.	3,6000	1,03016	موافق
	المحور الثاني: الإبداع الوظيفي	3,3875	0,54545	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج مخرجات SPSS

❖ العبارة 01

من خلال الجدول (16) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.2600 قدر انحرافه المعياري ب1.10306 وكانت نتيجة هذه العبارة محايدوهذا مايدل على أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية تبسة لاتوفر البيئة المناسبة التي تحفز العاملين على البحث والإستقصاء عن التحديات المستقبلية وهذا ما يؤكد أن الإدارة لديها قصر نظر إستراتيجي أي أنها لاتركز على التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد.

❖ العبارة 02

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.0000 وقدر انحرافه المعياري ب1.04978 وهو ما يؤكد أن الإدارة لا تتنبأ بشكل جيد لمشكلات العمل التي تواجهها قبل وقوعها وإنما تتفاجئ بحدوثها وهو ما يؤكد ضعف أساليب الرقابة القبلية والبعدية وأن الإدارة لا تخطط لوضع استراتيجيات تحميها مما يشير إلى نقص الرؤيا الإستراتيجية والتحليل المستقبلي.

❖ العبارة 03

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.2400 وانحرافه المعياري 1.02140 وكانت نتيجة العبارة محايد وهذا مايدل على أن عمال المديرية لا يتوقعون حل للمشكلات التي تواجههم في كثير من الأحيان وهذا ما يؤكد على أن العمل الروتيني أثر بشكل سلبي على أفكارهم الإبداعية وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة .

❖ العبارة 04

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.3000 وقدر انحرافه المعياري ب0.99488 وكانت نتيجة هذه العبارة محايد وهذا مايدل على أن العمال لا يخططون لمواجهة العراقيل التي يمكن أن تحدث أي وقت داخل مكان العمل وهذا ما يؤكد على أن الإدارة لا تضع استراتيجيات فعالة خطط وبمجابهة المخاطر وبالتالي فالعمال بدورهم تعودو على عدم التخطيط لحل هذه المشاكل.

❖ العبارة 05

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.6400 وقدر انحرافه المعياري ب0.87505 وكانت نتيجة العبارة موافق وهذا مايدل على العاملين بالشركة يحاولون التغيير في أسلوب تقديم خدماتهم وهو ما يؤكد على أن العاملين قابلين لتقبل سياسة التغيير وغير مقاومين لها.

❖ العبارة 06

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.5400 وقدر انحرافه المعياري ب0.73429 وكانت نتيجته موافق مايدل على أن العاملين يحرصون على إنجاز ماتم إسناده لهم من أعمال بأسلوب مبتكر وهو ما يؤكد أن العاملين يحاولون إدخال أساليب جديدة وأصيلة تتميز بالإبداع على أعمالهم.

العبارة 07

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.2800 وانحرافه المعياري 1.22957 وكانت نتيجة محايد مايدل على أن العاملين لا يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز مهام داخل الشركة وهذا ما يؤكد على أن العمال يشعرون بالراحة في أداء الأعمال الموكلة لهم يوميا بإعتبار أن الفئة المسيطرة هي فئة كبيرة في السن .

العبارة 08

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.0400 وانحرافه المعياري 1.02936 وكانت نتيجة هذه العبارة محايد وهو مايدل على أن العمال يكررون مايفعلهم لملئهم لحل مشكلاتهم داخل الشركة وهذا ما يؤكد أن العمال ينتهجون سياسة التقليد و يكررون نفس الطريقة لحل مشاكل معينة داخل الشركة .

العبارة 09

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.2400 وانحرافه المعياري 1.15281 وكانت اتجاه هذه العبارة محايد وهذا مايدل على أن العمال لايعطون مجال لتبادل ومشاركة الأفكار وتقبل هاته الأفكار وهو ما يؤكد أن الشركة لا توجد بها مساحة لتبادل الأفكار والمعلومات .

العبارة 10

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.2800 وانحرافه المعياري ب1.14377 وكانت نتيجة العبارة محايد وهذا ما يؤكد وجود قيود على قدرة العاملين على توليد أفكار متعددة في فترة زمنية محددة مما يؤدي إلى بطئ إبتكار وصعوبة في حل المشكلات المعقدة بسرعة.

العبارة 11

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.7600 وانحرافه المعياري ب 0.84660 وكانت نتيجة العبارة موافق وهو ما يؤكد على أن العمال لديهم قدرة على التعبير مما يشير إلى مهارة التواصل الفعال والصياغة الجيدة للأفكار مما يجعلها أكثر إقناعا وتأثيرا وهذه المهارات تعد جوهرية لتعزيز الإبتكار وتطوير في بيئة العمل.

العبارة 12

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 34 وقدر إنحرافه المعياري ب3.4400 وقدر انحرافه المعياري 1.01338 وكانت نتيجة العبارة موافق وهو ما يؤكد على أن العاملين لديهم إسرار على إحداث تغييرات منتظمة في أساليب العمل مما يعكس رغبتهم على التكيف مع المستجدات مما يسهم في خلق بيئة تشجع على التجريب والتطوير المستمر.

❖ العبارة 13

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.4000 وقدّر انحرافه المعياري بـ 0.98974 وكانت نتيجة العبارة موافق وهو ما يدل على أن العمال لديهم إستباقية وجريئة لتطبيق أفكار جديدة دون إنتظار تعليمات أو التوجيهات بل يبادرون بشكل مستقل وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى النمو و النجاح.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.6800 وقدّر إنحرافه المعياري بـ 0.76772 وكانت نتيجة العبارة موافق وهذا ما يدل على أن العمال لديهم الشجاعة الكافية للتعامل مع الأنظمة والتقنيات الحديثة والتماشي معها على أرض واقع الشركة .

العبارة 15

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,5000 و قدر انحرافه المعياري 1,10519 وكانت نتيجة العبارة موافق وهذا يدل على أن العاملين لديهم القدرة على تقديم أفكار إبداعية وتنفيذها داخل بيئة العمل وهو ما يشجع على إبتكار حلول جديدة للمشاكل وتحسين العمليات ويعزز التطور والنمو داخلها.

❖ العبارة 16

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,6000 وقدّر انحرافه المعياري بـ 1.03016 وكانت نتيجة العبارة موافق وهو ما يدل على أن العاملين يسعون جاهدين لكسر الحواجز للوصول لحل ينقض المؤسسة من المخاطر وهذا ما يدل على أن العمال يوجهون جهودهم نحو تحطيم الحواجز والتحديات التي تعترضهم في حالة وجود مشكلات وهو ما يؤكد سعيهم إلى البحث عن حلول مبتكرة وفعالة لكل المشكلات .

يتبين من خلال الجدول أعلاه ببيان أن أفراد العينة موافقة نوعا ما نحو محور الإبداع الوظيفي ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي بلغ (3.3875) وإنحراف معياري (0.54545) كانت بدرجة محايد حسب سلم ليكارت الخماسي وذلك حسب أراء عينة الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

تم إختبار فرضيات الدراسة والتي تتضمن إختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى وتأكد بالرجوع إلى نتائج مخرجات برنامج Spss.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين التمكين الإداري والابداع الوظيفي.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الابداع الوظيفي	50	0.301	0.033	دال احصائيا عند 0.05
التمكين الاداري				

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين التمكين الإداري والابداع الوظيفي دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وكانت قيمة الارتباط 30.1% أي أنه هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين التمكين الإداري والابداع الوظيفي و بالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

ثانيا: إختبار الفرضية الاول

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - .

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الابداع الوظيفي	50	0.433	0.002	دال احصائيا عند 0.05
تفويض السلطة				

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وكانت قيمة الارتباط 43.3% أي أنه هناك علاقة إيجابية متوسطة القوة بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

ثالثا: اختبار الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين فرق العمل والابداع الوظيفي

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
فرق العمل الابداع الوظيفي	50	0.314	0.027	دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين فرق العمل والابداع الوظيفي دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وكانت قيمة الارتباط 31.4% أي أنه هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين فرق العمل والابداع الوظيفي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

رابعا: اختبار الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة.

الجدول رقم(21): معامل الارتباط بين الحوافز على القرارات الادارية.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
التدريب الابداع الوظيفي	0.168	0.243	0.243	غير دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين التدريب والابداع الوظيفي المبين غير دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة.

خامسا: إختبار الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة.

الجدول رقم(22): معامل الارتباط بين التحفيز والابداع الوظيفي

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
التحفيز الابداع الوظيفي	50	0.181	0.208	غير دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين التحفيز والابداع الوظيفي المبين غير دال عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة ذات دلالة

الفصل الثالث: أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع

مديرية - تبسة -

إحصائية بين التحفيز والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

سادسا: إختبار الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي.

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الاتصال الابداع الوظيفي	50	0.222	0.122	غير دال احصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي المبين غير دال عند مستوى دلالة 0.05 حيث إن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال ومشاركة المعلومات والابداع الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال محاولة معرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي وتم ذلك على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية تبسة، حيث تم الإعتماد على الإستبانة لإجراء هذه الدراسة التي تكونت من جزئين أساسيين تمثل الجزء الأول في محور البيانات الشخصية لعينة الدراسة أما الجزء الثاني فيقسم الى محورين المحور الأول خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري بأبعاده الخمسة والمتمثلة في تفويض السلطة، الإتصال ومشاركة لمعلومات، فرق العمل، التحفيز والتدريب حيث تكون هذا المحور من 15 عبارة تم توجيههم إلى عينة مكونة من 50 عامل أما المحور الثاني يمثل المتغير التابع وهو الإبداع الوظيفي فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 16 عبارة، ليتم إخضاع البيانات الوردية في الإستمارة لتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج منها ان بعد التدريب وبعد الإتصال والمشاركة المعلومات وبعد التحفيز لايؤثر على الإبداع الوظيفي في الشركة محل الدراسة الا أن بعد تفويض السلطة وبعد فرق العمل يوجد لهم أثر ذو دلالة إحصائية في الشركة محل الدراسة كما تم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي فالمؤسسة الاقتصادية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية - تبسة - .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال ماتم التقدم في هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التمكين الإداري والإبداع الوظيفي أمران ضروريان ومهمان حيث أن التمكين الإداري عملية هادفة تسمح بتحقيق التفاعل بين الإدارة والعامل الذي طالما كان يعد العنصر المسير، المنظم والمبدع فكلما تطابقت أهداف المؤسسة مع أهدافه كلما تولدت لديه الرغبة القوية في إطلاق أفكار أصيلة وبتالي يولد تأثيرا إيجابيا على أداء المؤسسة، فمشاركة المعلومات تولد له الشعور بالثقة والتحفيز يركز على إطلاق الطاقات الإبداعية، إذ أنه بممارسة جوانب التمكين من خلال منح المؤسسة مزيدا من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار بدلا من المسؤولية الفردية في اتخاذها والذي من شأنه أن يسهم في تنمية الإبداع لدى العاملين، وبعد تفاعل مختلف المستويات داخل المؤسسة لكسر الجمود والروتين داخلها فإن ذلك يضمن للعامل إنتاج أفكار أصيلة وفريدة من نوعها يضمن الوصول الى ما يسمى بالإبداع الوظيفي.

لذا يجب على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز التوزيع مديرية تبسة أن تهتم بمفهوم تمكين العاملين الإداري) للوصول إلى الإبداع الوظيفي للعاملين بداخلها حيث لابد من تدريب العاملين لتمكينهم من إخراج طاقاتهم الإبداعية لضمان الإحتفاظ بهم.

أولا: إختبار الفرضيات

من خلال ما سبق و من خلال اختبار الفرضيات توصلنا لمايلي:

-توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين الإداري والإبداع الوظيفي .

-توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي .

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فرق العمل والإبداع الوظيفي

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التدريب والإبداع الوظيفي

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الإتصال ومشاركة المعلومات والإبداع الوظيفي .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التحفيز والإبداع الوظيفي

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال استعراض مختلف عناصر الفصول الثلاثة المشكلة لموضوع الدراسة تم استخلاص بعض النتائج البسيطة في صياغتها العميقة في أبعادها وذلك كما يلي:

نتائج نظرية

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري في النقاط التالية:

- يعتبر التمكين الإداري احد الأساليب الإدارية الحديثة جاء كثمرة للجهود الداعية لتفعيل دور العاملين واعطائهم مزيداً من الحرية لأداء أعمالهم؛
- إذا طبق التمكين الإداري بشكله الصحيح من خلال توفير مناخ ملائم يدعم الحرية في اتخاذ القرار وسهولة انسياب المعلومات والاتصال الفعال والتدريب والتحفيز فان ذلك سوف يدعم الابداع الوظيفي في المؤسسات؛
- الإبداع هو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين فاذا تم تطبيقه في المؤسسات بين العاملين كلما تم الوصول الى الابداع الوظيفي؛
- يرتبط التمكين الإداري بالإبداع الوظيفي علاقة ترابطية تفاعلية أي انه كلما تم تبني التمكين الإداري واعتماد ابعاده بشكل فعلي كلما تم الوصول للإبداع الوظيفي بكفاءة وفعالية.

نتائج تطبيقية

- إن أبعاد التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) يؤثر تأثير إيجابي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة- على الإبداع الوظيفي لعمالها؛
- مستوى الإبداع الوظيفي حسب إجابة أفراد عينة الدراسة موافقة نوعاً ما؛
- يبدو أن تطبيق التمكين الإداري بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة- قد يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين؛
- من المحتمل أن تكون هناك زيادة في الإنتاجية والكفاءة في العمل كنتيجة لتنفيذ سياسات التمكين الإداري فيالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة-؛
- الإبداع الوظيفي يمكن أن يحدث تحولات إيجابية في العمل فمن الممكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وتعزيز رضا العملاء وتعزيز روح الفريق وتحفيز العاملين.

ثالثاً: توصيات

بناء على إختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالموضوع محل الدراسة (أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي فالمؤسسات الاقتصادية)، دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة- فكانت مجمل التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين أكثر داخل المؤسسة، وعدم ترك مواهبه غير مجسدة لزيادة فعاليته نظراً لتوفر المؤسسة على إمكانيات هائلة سواء مادية أو مالية أو بشرية؛
- العمل على تمكين العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية ؛
- توفير بيئة عمل مناسبة خالية من الضغوطات حتى يؤدي العامل عمله بشكل جيد؛
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات؛
- تهيئة بيئة العمل للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بما يدعم التمكين التهيئة بيئة العمل للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بما يدعم التمكين الإداري من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والأفراد والإتصال وتبادل المعلومات وذلك لتفادي الصراعات داخل المؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة

بعد الإلمام بجزء من جوانب موضوع الدراسة إلا أنه لاتزال هناك المزيد من المواضيع التي تحتاج إلى دراسة مستقبلية وفي ظل ذلك يمكن اقتراح مجموعة من هاته المواضيع يمكن ان تكون محور ل طرح فكرة جديدة ومن بينها مايلي:

- علاقة التمكين الإداري بفعالية فرق العمل في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور الإدارة في تعزيز التمكين الإداري وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الإبداع الوظيفي ودوره في تحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة الإدارية كمدخل لتحقيق الإبداع الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1_ أحمد موسى محمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية 2014.
- 2_ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 3_ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2010، الطبعة الثانية 2014 .
- 4_ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 5- بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011 .
- 6_ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 7_ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 8_ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9_ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، العراق .
- 10- زياد علي محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة، 2010.
- 11- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
- 12_ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .

- 13_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
- 14- عمار بوحروش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 04 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 15_ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 16_ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 .
- 17_ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

❖ المجالات العلمية:

- 1_ الحاج عرابة، نعيمة رحيمي، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016 .
- 2_ بربار نور الدين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021.
- 3_ خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثقافة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018.
- 4_ خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، 2017.
- 5_ خميسة عقابي، تقنية دلفي وأهميته في الدراسات المستقبلية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 6، العدد 2، جويلية 2017.
- 6_ خولة عدناني، عبد الجليل مقدم، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019 .

- 7_ ريم داخل سعيد المحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، السنة 10، العدد 29، الجزء الأول، 2022.
- 8- ساخي بوبكر وآخرون، إختبار صدق وثبات بنية مفهوم التمكين الإداري بناء على نموذج سبرايتزر، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 03، العدد 04 سبتمبر 2020 .
- 9_ سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020.
- 10_ سهيلة بن جبار وآخرون، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 03، العدد 02، 2019 .
- 11_ صبري مقيح، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، الجزائر، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد 02، العدد 05، 2020 .
- 12_ صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، المعهد الطبي التقني المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
- 13_ عبد الله بن حامد بن عبد الله المالكي، فيصل بن أحمد شعبي، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بإدارة التعليم بمحافظة الليث، المجلة العربية للإدارة، مج 44، ع 4 -ديسمبر، 2024.
- 14_ عماد عوض الشاويش، أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
- 15_ فلة كلوش، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة التحولات الاقتصادية، العدد 02، المجلد 02، 2022 .
- 16_ يوسف كمال، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة إقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، الجلد 02، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.

❖ الرسائل والأطروحات

- 1_ أحمد الأمين يوسف، دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، 2023.
- 2_ بن عبد الباسط محمد العربي، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الإبداع الوظيفي، دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الجزائر، 2023.
- 3_ خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010 .
- 4_ خزار الأخضر، دور الإبداع في إكتساب الميزة التنافسية، رسالة ماجيستر منشورة، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011 .
- 5_ راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2017.
- 6_ رنيم زياد الصباغ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التكنولوجي دراسة حالة شركة سيريتل، دراسة أعدت لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، الجامعة الإقتراضية السورية، سوريا، 2021.
- 7_ سوسن أحمد محمود شكري، تأثير التمكين الإداري في أداء العاملين بتوسيط الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة مدينة الطب - الإدارة العامة، رسالة قدمت إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات إدارة الأعمال، بغداد ، 2022.
- 8_ عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصارف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجيستر، جامعة الزاوية، 2020 .
- 9_ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

10_ كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.

11- مكرم عبد المجيد الجعبري، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الإتصالات الخلوية - جوال - رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2017-2018.

❖ الملتقيات العلمية

1_ أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

2_ محمد قريشي، سارة مرزوق، المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع والممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلبالبلدية الجزائر، 2013.

3_ منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البلدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي، 2011.

❖ المواقع الإلكترونية

1_ سارة نبيل، أبعاد ونماذج الإدارة التمكين، منتدى الموارد البشرية، تاريخ النشر 2012/07/15، تاريخ الإطلاع 2024/03/02 على <https://hrdiscussion.com/hr52925> الساعة 20:30.

2_ علي دشتي، مستويات الإبداع، مقال، تاريخ النشر 2024/02/28، تاريخ الإطلاع 2024/03/04، على الساعة 21:19،

<https://dralidashti.com/creativity/creativity-levels/>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

¹- Meredith and Murrell ,**Empowering Employee** NewYork: McGraw – Hill,2000 .

²- George , Terry et Stephen .G .franklin , **Les principes du management**, Edition Economico ,8ème Edition , paris, 1982.

❖ الدراسات

¹ -M.Zairi and YasarF.Jarrar, **EmPloyee Empowerment –A UK Survey of Trends and Best practices** – , European Centre For best practice Management, 2010.

❖ المقالات

¹-Nacergasmi, **L’acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d’entreprise unesource d’avantage concurrentiel**,larevuedes sciences de gestion ,France ,2007.

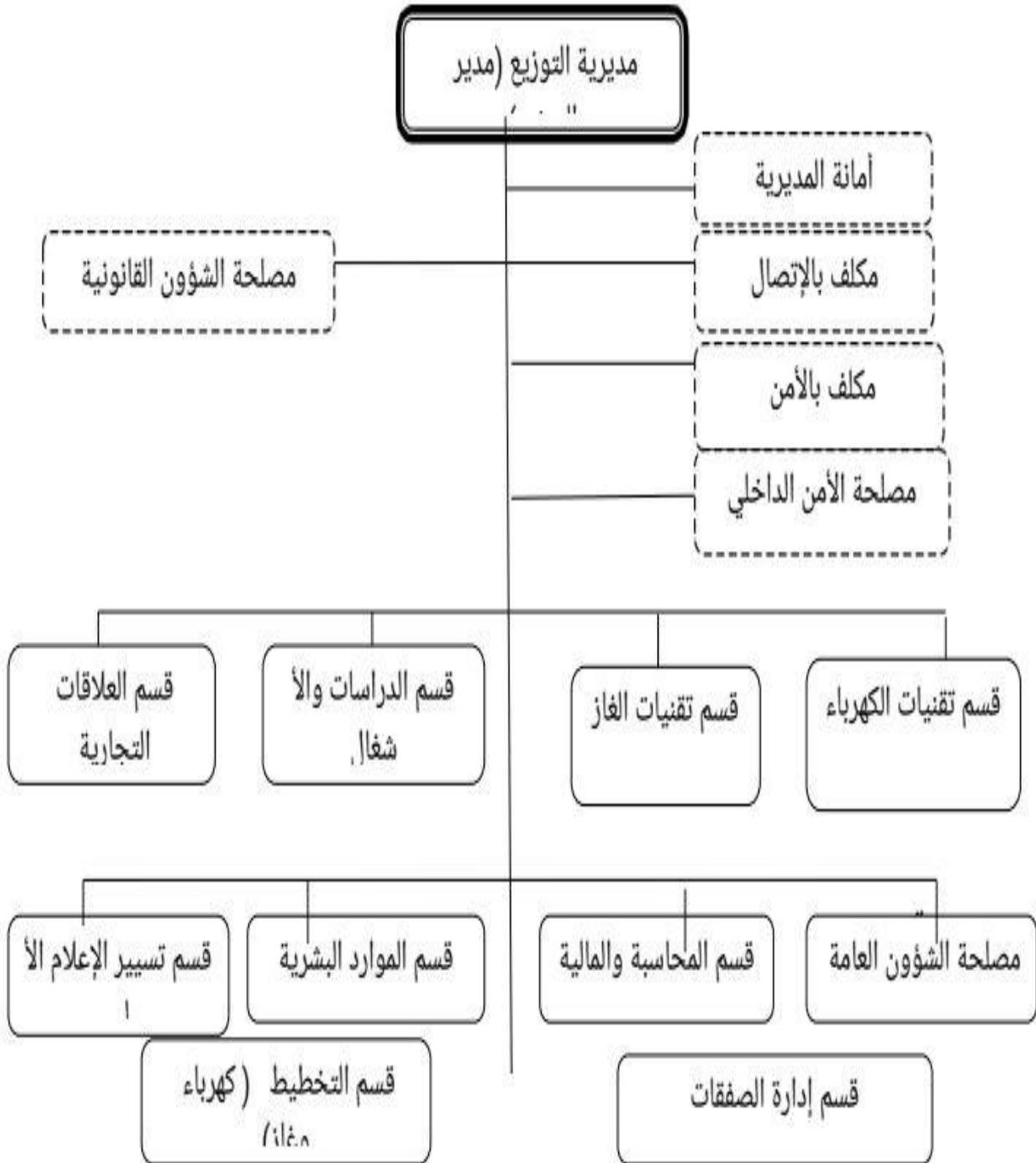
²-Mushipe, **Employee empowerment and job satisfaction: a study of the food manufacturing sector in Zimbabwe**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , 2011.

❖ المؤتمرات

¹ -Odile Quintin , **Les nouvelles formes d’organisation du travail** , conférence organisée par la présidencecommission , Roskilde , commission , p6.6 Européenne , le 12 November 1999.

الملاحق

الملحق (01) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -تبسة -



الملحق (02) : الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال

إستبيان

أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي فالمؤسسات الإقتصادية
دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في اطار الاعداد لمذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر بعنوان أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي فالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -تبسة- ونرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين والاطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان للمساعدة على إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل دقة وموضوعية . حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم مع العلم أن الأجوبة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .
لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في اتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة عليكم بدقة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم

من اعداد الطالبتين: اشراف الاستاذ:

أ_ مسعي بلال

_ خليلي لبنى

_ سديرة إيمان

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن

أكثر من 50 سن من 41 الى 50 أقل من 0 من 31 سنة الى 40 سن

3- المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا شهادات أخرى

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنة من 5 سنة الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي:

إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذي

المحور الثاني: التمكين الإداري

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

أبعاد التمكين الإداري	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تفويض السلطة	تمنحك المؤسسة إمكانية المشاركة في صنع القرار داخلها.					
	لديك الإستقلالية التامة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالك داخل المؤسسة.					
	تثق المؤسسة في قدراتك على أداء المهام الموكلة لك.					
فرق العمل	تركز مؤسستك على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي .					
	هناك نقل وتبادل للمهارات بين فرق العمل والأفراد.					
	تتجز فرق العمل في مؤسستك المهام الموكلة لها بقدرة عالية .					
التدريب	يحظى التدريب بإهتمام كبير من طرف المؤسسة.					
	تستفيد من التدريب في إنجاز مهامك بشكل أحسن.					
	يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل .					
التحفيز	لدى المؤسسة نظام حوافز .					
	تتلقى الدعم من رئيسك في مؤسستك على العمل الذي تقوم به.					
الاتصال ومشاركة المعلومات	تمنحك المؤسسة حوافز تكون هي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.					
	تتوفر المؤسسة على أساليب ووسائل إتصالات فعالة ومتطورة بين الموظفين .					
	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار داخل مؤسستك .					
	تنشر المؤسسة المعلومات الخاصة بالعمل في اجالها المحددة في مختلف المستويات					

المحور الثالث: الإبداع الوظيفي

الرجاء تقييم العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

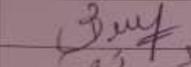
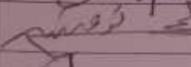
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشجع مؤسستك إكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال .					
02	تتنبأ الإدارة بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
03	تستطيع في كثير من الأحيان توقع حل للمشكلات التي تواجهك بالمؤسسة.					
04	تخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها داخل العمل.					
05	تحرص على التغيير المستمر في تقديم أعمالك.					
06	تتجز ما يتم إسناده لك من أعمال بأسلوب متجدد دوما .					
07	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل داخل مؤسستك.					
08	تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل بمؤسستك.					
09	تحرص على معرفتك لرأي المخالف والإستفادة منه في المؤسسة.					
10	لديك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بالعمل .					
	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك و صياغتها في كلمات مفيدة في عملك .					
12	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .					
13	تكون في مقدمة الذين يرغبون في تجربة أي فكرة أو طريقة عمل جديدة في مؤسستك .					
14	لديك الشجاعة الكافية للتعامل مع الأنظمة الجديدة وإدخالها لواقع العمل .					

					تمتلك الجرأة لإقتراح وإنجاز أفكارك إبداعية داخل المؤسسة .	15
					تسعى لكسر الحواجز في حالة حدوث مشكلات لحلها.	16

لكم جزيل الشكر لمساهمتم الفعالة في الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان ستؤخذ اجاباتكم بعين الاعتبار
لإتمام هذه الدراسة.

الملحق (03): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم	المسمى الوظيفي	الإمضاء
1	أ. د. فضيلة بوطورة	أستاذة	
2	أ. د. توفيق مناس	أستاذ	
3	يحيى حرار	أستاذ صحابه	
4			

الملحق (04): نتائج التحليل الإحصائي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,637	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,572	3

Reliabilit

Notes

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	3

Reliabilit

Notes

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	3

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	15

Reliability

Notes

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	50	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	16

RELIABILITY

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case ProcessingSummary

	N	%
Valid	50	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	50	100,0

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	31

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التفويض	الفرق	التدريب	التحفيز	الاتصال
N		50	50	50	50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,2267	3,6800	3,5800	3,5800	3,8933
	Std. Deviation	,67827	,72205	,99388	,85928	,84767
	Absolute	,142	,171	,164	,187	,150
Most Extreme Differences	Positive	,131	,123	,117	,132	,096
	Negative	-,142	-,171	-,164	-,187	-,150
Kolmogorov-Smirnov Z		1,002	1,210	1,158	1,323	1,061
Asymp. Sig. (2-tailed)		,268	,107	,137	,061	,210

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التمكين	المحور_1_الابداع	al
N		50	50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5920	3,3875	3,4898
	Std. Deviation	,68461	,54545	,49780
	Absolute	,083	,185	,091
Most Extreme Differences	Positive	,065	,075	,063
	Negative	-,083	-,185	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,590	1,310	,643
Asymp. Sig. (2-tailed)		,877	,064	,803

Correlations

Correlations

		التمكين	المحور_1_الابداع	AI
التمكين	Pearson Correlation	1	,301*	,853**
	Sig. (2-tailed)		,033	,000
	N	50	50	50
المحور_1_الابداع	Pearson Correlation	,301*	1	,755**
	Sig. (2-tailed)	,033		,000
	N	50	50	50
al	Pearson Correlation	,853**	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة	الوظيفة
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	39	78,0	78,0	78,0
Valid أنثى	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	5	10,0	10,0	10,0
من 31 الى 40 سنة	17	34,0	34,0	44,0
Valid من 41 الى 50 سنة	21	42,0	42,0	86,0
أكثر من 50 سنة	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	7	14,0	14,0	14,0
جامعي	31	62,0	62,0	76,0
Valid دراسات عليا	6	12,0	12,0	88,0
شهادات أخرى	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
Valid من 5 الى 10 سنوات	7	14,0	14,0	26,0
أكثر من 10 سنوات	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار سامي	5	10,0	10,0	10,0
إطار	10	20,0	20,0	30,0
Valid عون تحكم	20	40,0	40,0	70,0
عون تنفيذ	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق (05) : إتفاقية تربص


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد


 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
 مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التربص

الرقم: 2023/

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة- معنلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: الشركة الجزائرية للجراد والغاز التوزيع مديرة تبسة
 مقرها: المنطقة الصناعية طريق قسنطينة تبسة

معنلة من طرف: عياوي عبد الحالك الوظيفة: رئيس قسم الموارد البشرية بالنيابة

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- سديرة كمال
- 2- خليل ليقين

عائمتهم التخصص إدارة أعمال

عنوان المدرسة: أثر المصنعة الإدارية على الإبداع لرضيق فالمقاسات الاقتصادية

الإستاذ المشرف: صبيح بليل

هذه الإتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- سديرة كمال
- 2- خليل ليقين
- 3- /
- 4- /
- 5- /

ليسمائهم التخصص: _____

عنوان تقرير التربص: _____

الإستاذ المشرف: _____

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ لي: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخطلطات التعليمية في

تخصص الطلبة المعينين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة
تيسر الموارد البشرية

الفترة من: 2024/03/24 الى: 2024/05/09

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرالقب عند تنفيذ من طرف جامعة تيمم والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمثابة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للتخريص يبلغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع للتخريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تدرسيهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاجتهاد الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتياء تخريص الطالب بعد اتيان القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية الترخيص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادت ما على الترخيصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة الممثلة



رئيس قسم علوم التخصيص
د. قاطر فارس



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الإبداع الوظيفي بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - تبسة - مديرية التوزيع، من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) وإسقاطها على متغير الإبداع الوظيفي فالمؤسسة حيث تم القيام بإجراء مسح ميداني على مستوى المؤسسة الإقتصادية قد تم إستخدام أداة الإستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج Spss.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر كبير للتمكين الإداري في الإبداع الوظيفي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - تبسة - كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (تفويض السلطة، فرق العمل) وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (للإتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) في الإبداع الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة . وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، الإتصال ومشاركة المعلومات التحفيز، الإبداع الوظيفي، الحساسية للمشكلات، المرونة والأصالة .

ABSTRACT

This study aimed to determine the impact of administrative empowerment on job creativity in the Algerian Electricity and Gas Company – Tebessa – Distribution Directorate, through the dimensions of empowerment represented in (delegation of authority , work teams , training , communication and information sharing , motivation) and projecting them onto the job creativity variable in the institution where it was done. To conduct a field survey at the economic enterprise level , the questionnaire tool was used and statistical processing was carried out using the Spss program.

This study found that there is a significant impact of administrative empowerment on the Algerian Electricity and Gas Company , Distribution Directorate – Tebessa – The study also found that there is a statistically significant effect for each of (delegation of authority , work teams , information sharing , motivation) on the functional creativity of the institution under study.

Finally , a number of theoretical and applied results were reached , in addition to providing some recommendations .

Keywords: administrative empowerment of authority , communication and information sharing , motivation , training .