

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة: 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة  
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
-إمتياز التوزيع تبسة-

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

الحمزة عبد الحليم

- إسماعيل بن عمارة

- خالد الحمزة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	توفيق حناشي
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - أ -	عبد الحليم الحمزة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	نوال بوعلاق



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة: 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة  
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
-إمتياز التوزيع تبسة-

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

الحمزة عبد الحليم

- إسماعيل بن عمارة

- خالد الحمزة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	توفيق حناشي
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - أ -	عبد الحليم الحمزة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	نوال بوعلاق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين وصلي وسلم على سيدنا محمد  
وعلى آله وصحبه أجمعين . . . . . وأما بعد:

نشكر أولا وأخيرا الله سبحانه وتعالى على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا  
بإتمام هذه الدراسة ونرجوا من الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها؛  
ويسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد مذكرة التخرج  
ونخص بالذكر الأستاذ الكريم والمشرف " **الحمزة عبد الحليم** " على قبوله تأطيرنا والذي بذل  
في هذه الدراسة الكثير من وقته وجهده وكان دعمه لنا معنويا وموجها ومرشدا منذ  
بداية هذه الدراسة حتى إتمامها بشكلها النهائي؛  
ونشكر جميع الأساتذة والأصدقاء والزملاء في الدراسة والعمل.

فجزى الله الجميع كل خير

## الإهداء 01

بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (سورة التوبة / الآية: 105)

صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلق الله؛  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.

أهدي هذا العمل للروح أبي الطاهرة، فاللهم أنزله منزلاً مباركاً وأنت خير المنزلين؛  
إلى سمة الحياة وسر الوجود **أمي الغالية**، حفظك الله وأطال في عمرك؛

للإخوتي وكل العائلة؛

والإكافة الزملاء والأصدقاء؛

فجزى الله الجميع كل خير.

“ خالداً 2020 ”

## الإهداء 02

الحمد لله الذي علم الإنسان بعد جهل وهداه بعد ضلال ووقفه بعد غفلة؛

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سبحانه اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا؛

أما بعد:

أهدي ثمرة تخرجي إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم؛

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي **أمي المحببة**؛

وإلى رجل أفنى حياته من أجلي أبي الغالي فاللهم آت به رحمتك ومرضاك وأحشره مع المتقين؛

وإلى عائلتي جميعاً وإخوتي وإلى كل الأصدقاء والنزلاء؛

إلى من تقف الكلمات حائرة أمام فضلهم أساتذتي الأفاضل أخص بالذكر مشرفنا القدير؛

إليكم جميعاً بخالص الفضل، وأقدم ثمرة سنواتي الدراسية؛

سائل المولى عز وجل أن ينفع به وأن يجعله لوجهه الكريم.

”إسماعيل 2020“





# فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الاختصارات والرموز
V	قائمة الملاحق
أم	المقدمة العامة
30-02	<b>الفصل الأول: أسس نظرية حول تمكين العاملين</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين
03	المطلب الأول: ماهية التمكين
06	المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بمفاهيم أخرى
09	المطلب الثالث: دوافع وأشكال تمكين العاملين
11	المبحث الثاني: آليات تمكين العاملين
12	المطلب الأول: متطلبات وأبعاد تمكين العاملين
15	المطلب الثاني: مراحل وأساليب تمكين العاملين
17	المطلب الثالث: نماذج تمكين العاملين
24	المبحث الثالث: عموميات حول إستراتيجية تمكين العاملين
24	المطلب الأول: الإتجاهات الفكرية لإستراتيجية تمكين العاملين وصيغها
26	المطلب الثاني: فوائد وعوامل نجاح إستراتيجية تمكين العاملين
27	المطلب الثالث: الإنتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين ومعوقاتها
30	خلاصة الفصل الأول
61-32	<b>الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين</b>
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مدخل للإبداع التنظيمي
33	المطلب الأول: ماهية الإبداع
38	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي
39	المطلب الثالث: مصادر ومستويات الإبداع التنظيمي



42	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي
42	المطلب الأول: عناصر ومراحل الإبداع التنظيمي
45	المطلب الثاني: نماذج الإبداع التنظيمي
50	المطلب الثالث: آليات تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته
53	المبحث الثالث: أثر تمكين العاملين على تطوير الإبداع التنظيمي
53	المطلب الأول: دور أبعاد تمكين العاملين في دعم الإبداع التنظيمي
55	المطلب الثاني: تمكين العاملين كإستراتيجية لتعزيز الإبداع التنظيمي
58	المطلب الثالث: نموذج العلاقة التفاعلية لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي
61	خلاصة الفصل الثاني
101-63	الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-
64	المطلب الأول: لمحة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
68	المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) وواقعها الإحصائي
72	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية عن إمتياز التوزيع تبسة
76	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
79	المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة الميدانية
81	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
83	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة
86	المطلب الثاني: تحليل بيانات تمكين العاملين في إمتياز التوزيع تبسة
95	المطلب الثالث: تحليل بيانات الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة
101	خلاصة الفصل الثالث
109-103	الخاتمة العامة
118-111	قائمة المراجع
140-120	الملاحق
	الملخص



الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين تمكين العاملين والتفويض	08
02	الفرق بين تمكين العاملين والمشاركة	08
03	الفرق بين المؤسسة الهرمية والمؤسسة في ظل التمكين	09
04	أبعاد تمكين العاملين	14-13
05	الفوائد الناتجة عن إستراتيجية تمكين العاملين	26
06	خصائص الإبداع التنظيمي	39
07	نموذج تبني الإبداع (Kotler) 2000م	47
08	التوزيع الكلي لعدد عمال إمتياز التوزيع تبسة في 31 ديسمبر 2019	75
09	توزيع عمال إمتياز التوزيع تبسة حسب الجنس والفئة الوظيفية في 31 ديسمبر 2019	76
10	تداول الإستثمار	77
11	قيم المتوسط المرجح	79
12	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاوَر أداة الدراسة	80
13	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس	83
14	توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر	84
15	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية	84
16	توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي	85
17	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية	86
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور تمكين العاملين	87
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد فرق العمل	87
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد تفويض السلطة	89
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد تدريب العاملين	91
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد الإتصال الفعال	92
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد تحفيز العاملين	94
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الإبداع التنظيمي	96



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	أشكال تمكين العاملين	01
16	مراحل تمكين العاملين	02
18	نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونفر وكانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988م	03
19	نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Velthouse and Thomas) 1990م	04
20	نموذج التمكين السيكولوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" (Spritzer) 1995م	05
21	نموذج تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وفقا لـ "موسى توفيق المدهون" 1999م	06
23	نموذج تمكين العاملين في المنظمات العامة وفقا لدراسة "عالية عارف" 2004م	07
28	الانتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين	08
36	علاقة الإبداع بالإبتكار	09
45	النموذج الخطي للإبداع التنظيمي (Xuereb) 1991م	10
46	نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع (Utlerback) 1994م	11
48	نموذج مزيج الإبداع (Salicrn) 2003م	12
49	نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي (Subrota and Ian) 2004م	13
51	طريقة عمل حلقات الجودة	14
59	نموذج العلاقة التفاعلية لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي	15
67	مخطط الفروع التي تم ضمها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	16
69	عدد عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في 31 ديسمبر 2018	17
70	عدد زبائن الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) 31 ديسمبر 2018	18
70	عدد زبائن الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	19
71	طول شبكة نقل الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	20
72	طول شبكة نقل الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	21
73	الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع بتبسة	22
83	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس	23
84	توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر	24
85	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية	25
85	توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي	26
86	توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية	27



المدلول باللغة العربية	المدلول باللغة الأجنبية	الإختصار
الشركة الوطنية للبحوث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق لمنتجع الهيدروكربونات	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures spa	<b>SONATRACH</b>
نفط الجزائر	Le pétrole algérien	<b>NAFTAL</b>
كهرباء وغاز الجزائر	Électricité et gaz Algérie	<b>E.G.A</b>
الشركة الوطنية للكهرباء والغاز	Société nationale d'électricité et de gaz	<b>SONELGAZ</b>
شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري	Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial	<b>EPIC</b>
شركة ذات أسهم	Société Par Action	<b>SPA</b>
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	Société algérienne de production d'électricité	<b>SPE</b>
الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء	Une entreprise algérienne va gérer le réseau de transport d'électricité	<b>GRTE</b>
الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الغاز	Une société algérienne va gérer le réseau de transport de gaz	<b>GRTG</b>
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz	<b>SADEG</b>
شركة التوزيع للوسط	Société de Distribution Centre	<b>SDC</b>
شركة التوزيع للشرق	Société de Distribution Est	<b>SDE</b>
شركة التوزيع للغرب	Société de Distribution Ouest	<b>SDO</b>
شركة التوزيع للجزائر	Société de Distribution Alger	<b>SDA</b>



الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
120	مخطط الفروع التي تم ضمها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	01
120	عدد عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في 31 ديسمبر 2018	02
120	عدد زبائن الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	03
120	عدد زبائن الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	04
121	طول شبكة نقل الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	05
121	طول شبكة نقل الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018	06
121	الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع تبسة	07
122	التوزيع الكلي لعدد عمال إمتياز التوزيع تبسة في 31 ديسمبر 2019	08
122	توزيع عمال إمتياز التوزيع تبسة حسب الجنس والفئة الوظيفية في 31 ديسمبر 2019	09
126-123	إستمارة الإستبيان	10
127	إلغاء تحكيم الإستبيان	11
135-128	نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)	12
137-136	إنفاقية التربص	13
138	شهادة إنهاء التربص (الطالب الحمزة خالد)	14
139	شهادة إنهاء التربص (الطالب بن عمارة إسماعيل)	15
140	إستمارة إذن بطبع المذكرة	16



# المقدمة العامة



## تمهيد

لقد نشأ عن حركة التحولات الجذرية التي يشهدها الإقتصاد العالمي من إنفتاح الأسواق والعولمة وشدة المنافسة وإحتدامها واقعا جديدا أدخل منظمات الأعمال في مرحلة جديدة هي مرحلة إقتصاد المعرفة، وفرض عليها تحديات جديدة وضغوط تنافسية حادة حتمت عليها إعادة صياغة توجهاتها الإستراتيجية بما يتلاءم وهذه التحديات، ومن بين ما إتخذته منظمات الأعمال من سبل تحقق لها ذلك هو توجيه إهتماماتها بالعنصر البشري لإدراكها أهميته المتزايدة وقدرته على مواجهة التحديات، والتأقلم مع مختلف الوضعيات التي يفرضها المحيط، وفي سبيل ذلك بحثت منظمات الأعمال عن أفضل الوسائل والأساليب التي تسمح لها بإستغلاله الإستغلال الأمثل والإحتفاظ به، ليشكل بذلك تمكين العاملين أحد أبرز تلك الأساليب الحديثة التي تسمح بزيادة دافعية الأفراد على العمل بمنحهم صلاحيات أوسع، والعمل بروح الفريق، والثقة في معارفهم ومهاراتهم وتوظيفها على نحو أفضل، وتوفير بيئة عمل مناسبة وإستغلال مواهبهم على وجه الخصوص لتحرير طاقاتهم الكامنة وزيادة مقدرتهم الإبداعية.

وفي هذا السياق فالإهتمام بالإبداع يتمثل في حرص المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات إبداع مختلفة، كطرح المنتجات الجديدة، وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها، حيث يعد الإبداع وتقديم المبتكرات بإستمرار العنصر الأساسي في نجاح منظمات هذا القرن، كما وينظر إلى الإبداع على أنه مجموعة من الأصناف المتباينة منها الإبداع التنظيمي الذي يعبر عن القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة، وبالتالي فإن إستخدام وسائل وموارد المنظمات بكفاءة وفعالية وإحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية يمكن أن يلعب دورا هاما في إبراز القدرات الإبداعية لدى الأفراد لا بل ويعمل على تعزيزها، على إعتبار أن تلك العوامل ستوفر لهؤلاء الأفراد كل ما يحتاجونه من الوسائل والأدوات والإمكانات اللازمة لتجربة وتطبيق أفكارهم على أرض الواقع.

وبناء عليه وقصد تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المنظمة، يجب تبني أسلوب إدارة يقوم على الحرية أكثر، ولعل أسلوب تمكين العاملين هو الأسلوب الأكثر فعالية، كونه يقوم على منح حرية وصلاحيات أكبر للفرد، مما يجعل الفرد أكثر تحفيزا للإبداع، ويمكن القول بأن التمكين يشمل العناصر الجوهرية لتحقيق الإبداع التنظيمي في كل المنظمات، حيث يتفق بعض الباحثين والرواد في مجال الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، يجعلها في حاجة ملحة للإبداع التنظيمي، وذلك بالحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين، للمساهمة في حل المشكلات الإدارية، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد، فأهمية مبدأ التمكين تنطلق من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات الإبداع التنظيمي لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه وجوانبه.



- 1- إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالاتي:  
 ما أثر تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟ وما واقع ذلك في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-؟
- 2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:  
 - ما أهمية إعتداد أبعاد تمكين العاملين بالنسبة للمورد البشري والمنظمة؟  
 - كيف تساهم أبعاد تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟  
 - ما هو مستوى تمكين العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-؟  
 - ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-؟  
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-؟
- 3- فرضيات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:  
 - الفرضية الأولى: "لا يوجد تمكين للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة- عند مستوى معنوية (0.05)؛"  
 - الفرضية الثانية: "لا يوجد إبداع تنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة- عند مستوى معنوية (0.05)؛"  
 - الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"  
 - الفرضية الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"  
 - الفرضية الخامسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"  
 - الفرضية السادسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"  
 - الفرضية السابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)."
- 4- دوافع إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم الأسباب لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:  
 1-4- الدوافع الذاتية: وتتمثل فيما يلي:  
 - تماشي الموضوع مع تخصص الدراسة؛  
 - الفضول الشخصي في التعمق في مجال الإبداع؛  
 - السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة.



#### 4-2- الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- إزدياد إهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا كون المؤسسات في الماضي تهتم بالمردودية أكثر من إهتمامها بالفرد نفسه؛
- يعد مفهوم التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، تكوين فرق العمل والإتصال الفعال) مجالاً حياً للدراسة والبحث في منظمات الأعمال؛
- حداثة وتجدد موضوع الإبداع التنظيمي؛
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت تمكين العاملين ودوره في تنمية الإبداع التنظيمي؛
- محاولة لفت إهتمام مسؤولي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بضرورة الإبداع التنظيمي لما له من دور هام في تطوير المؤسسة.

**5- أهمية الدراسة:** تكمن الأهمية البالغة للدراسة إنطلاقاً من أهمية تمكين العاملين وهو أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والإستمرار في بيئة تنافسية، بالإضافة إلى أن دور التمكين الذي يبرز في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال ما يقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين للعاملين وبالتالي يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في التوضيح للمنظمات أهمية التمكين وعلاقته الوطيدة في دعم وتعزيز الإبداع التنظيمي، وما يقدمه من نجاح وتميز للمنظمة.

#### 6- أهداف الدراسة: يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع تمكين العاملين والإبداع التنظيمي بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية والركائز الأساسية لهذه الدراسة؛
- معرفة أهمية تمكين العاملين بالنسبة للمورد البشري والمنظمة على حد سواء؛
- معرفة أثر أبعاد التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي؛
- إبراز العلاقة التي تربط تمكين العاملين بالإبداع التنظيمي؛
- الوقوف على أهم إحصائيات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)؛
- تشخيص واقع تمكين العاملين والإبداع التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على تبني التمكين وتنمية الإبداع التنظيمي لدى عمال إمتياز التوزيع تبسة.

**7- منهج الدراسة وأدوات التحليل:** بالنظر إلى طبيعة الموضوع تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف مدى تمكين العاملين ودوره في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة، وكذلك تم إستخدام منهج دراسة الحالة عند التعرض لواقع تمكين العاملين ودوره في تنمية الإبداع التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-.



**8- حدود الدراسة:** من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث:

**8-1- الحدود الزمانية:** كانت الدراسة في السنة الجامعية (2019-2020) وبالتحديد خلال السداسي الثاني من هذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب الميداني وكان التاريخ بالضبط من 01 مارس 2020 إلى 30 مارس 2020؛

**8-2- الحدود المكانية:** المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة الميدانية هي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-.

**9- الدراسات السابقة:** إن متغيري تمكين العاملين والإبداع التنظيمي تم التطرق لهما من خلال العديد من الدراسات التي قدمها الباحثين والمختصين، كما إهتمت بهما عدة مقالات وتقارير وملتقيات، وتمت دراستهما ومناقشتها بعدة مناهج وتم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات في كل دراسة على حدى والتي بدورها تفيد وتدعم هذه الدراسات.

**9-1- الدراسات السابقة باللغة العربية:** من بين الدراسات المطع عليها فيما يتعلق بالدراسات السابقة العربية، هناك العديد من الدراسات التي تناولت كل من تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، تم إختيار بعض الدراسات تتماشى مع موضوع الدراسة نوجزها فيما يلي:

**9-1-1- دراسة (زكية بوسعد 2018) بعنوان: إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة -دراسة حالة على الجامعات الجزائرية-<sup>1</sup>.**

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين إستراتيجية التمكين بأبعادها المتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، فعالية الذات، التأثير، الحرية والإستقلالية)، والمتغير الوسيط المتمثل في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، وإنعكاس تلك العلاقة على تعزيز التنمية المستدامة بأبعادها (البعد التعليمي، البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي)، قدمت الدراسة إطارا نظريا مفاهيميا للمتغيرات الرئيسة والفرعية وجرى إختيار الجامعات مجالا لإجراء الجانب الميداني، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها حصول إستراتيجية التمكين لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية على درجة تقدير مرتفعة، بالإضافة إلى أن إستراتيجية التمكين من المصطلحات الحديثة التي تقوم على مبدأ المشاركة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية، وتضمن حسن إستثمار قدرات ومواهب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، لتحقيق الإفادة القصوى من إمكانياتهم، كما يستدل على واقع تطبيق إستراتيجية التمكين الأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة أبعاد تتمثل في المشاركة في صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الفعالية الذاتية، الحرية والإستقلالية، والتأثير.

<sup>1</sup> - زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة -دراسة حالة على الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018.



### 9-1-2- دراسة (فوزية برسولي 2018) بعنوان: أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة-<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية وقد توصلت في جانبها النظري إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي، ومن أجل أن تنجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الإعتبار أهم مراحلها ونماذجها، بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته، كما تم التوصل إلى أن الأداء البشري يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة.

### 9-1-3- دراسة (مكرم عبد المجيد الجعبري 2018) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الإتصالات الخلوية -جوال-<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال-، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال- كانت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري يوفر للموظف البيئة المحفزة والمشجعة له في الكشف عن ما لديه من قدرات ومهارات وخبرات إكتسبها من خلال عمله في الشركة، وهذا يظهر من خلال إبداعهم وتقديمهم أفكار تعمل على تحسين العمل وتطويره، وتمكنهم من إتخاذ القرارات، فالتمكين يمكن إعتباره بمثابة القوة الدافعة من خلال ما يوفره للموظف من صلاحيات في حدود قدراته، تمكنه من إظهار إبداعاته.

### 9-1-4- دراسة (همامة بن عمومة 2017) بعنوان: دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-<sup>3</sup>.

هدفت هذه الدراسة لتحليل دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى الجامعات الجزائرية مع معرفة إتجاهات المبحوثين سواء كانوا أساتذة أو أساتذة إداريين إزاء درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال الفكري ومستوى الإبداع في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم وجود سياسة صريحة تنتهجها الجامعات الجزائرية لإدارة رأس مالها الفكري، وكذلك ضعف مستوى الإبداع في الجامعات الجزائرية، لكن ذلك لا يعني عدم وجود مساهمة معنوية بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري وتشجيع الإبداع على مستوى الجامعات

<sup>1</sup> - فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

<sup>2</sup> - 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.

<sup>3</sup> - همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2016-2017.



المبحوث عنها من طرف الأساتذة، في حين يرى الأساتذة الإداريين أن هذه المساهمة تعود لإدارة رأس المال التنظيمي فقط، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الجامعة الجزائرية مطالبة بتوفير رأس المال الفكري وإدارته بالشكل الذي يسمح لها بتشجيع الإبداع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة في الجزائر.

**9-1-5- دراسة (خديجة خنيط 2017) بعنوان: دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-<sup>1</sup>**

إستهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى توفر الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكيف يساهم هذا الأخير في تحسين تنافسيتها. خاصة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش في بيئة معقدة وشديدة التغيير، لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تتكيف وأن تتدمج مع ما يحدث من تغيرات، ويعد الإبداع مفتاح ذلك فهو أداة لتحسين تنافسيتها وإحتلال موقع تنافسي مهم في السوق المحلية والدولية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى تبني الإبداع لسبب رئيسي وهو المحافظة على إستمراريتها، لكن هذا الإبداع يتطلب توافر مجموعة من العوامل البشرية والمالية والتنظيمية، وأكبر عائق يعترض الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة هي الصعوبات المالية وهو أكبر مشكل تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ممارسة نشاطها بصفة عامة.

**9-1-6- دراسة (فاتن نبيل محمد أبو زريق 2017) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها إرتفاع مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، والذي ساهم في إيجاد أساليب إجراءات عمل جديدة، والخروج عن آلية العمل الروتينية، بالإضافة إلى أن الإبداع التنظيمي ساعد في إيجاد طرق جديدة ومشاكل تعرضت لها المحاكم، مما أعطي فرص أكبر لتوليد حلول مبتكرة.

**9-1-7- دراسة (لطيفة برني 2015) بعنوان: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-<sup>3</sup>**

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية

<sup>1</sup> - خديجة خنيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

<sup>2</sup> - فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016-2017.

<sup>3</sup> - لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.



(بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال)، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي) وتم ذلك من خلال إستقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آراءهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الإجتماعي لمؤسساتهم، ومن بين النتائج المتوصل إليها أيضا أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة يرون أن لهم درجة من الحرية يتمتعون بها في إنجاز أعمالهم وفقا لما يرونه مناسباً، بينما في المؤسسات الإستشفائية العمومية كانوا حياديين في هذا، وقد أرجعنا هذا لتقيدهم في غالب الوقت بمجموعة من القوانين التي تحول دون حريتهم في التصرف.

**9-1-8- دراسة (سميرة هارون 2014) بعنوان: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)-<sup>1</sup>.**

تناولت هذه الدراسة إبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تدعيم وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بالمنظمة والتي تمكنها من خلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها سواء على المستوى التنظيمي أو التكنولوجي، ولغرض تحقيق ذلك تم القيام بدراسة ميدانية لعينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وإملاك المؤسسة الأراضية خصبة للإبداع وأن هناك أثر وعلاقة إرتباط قوي بين المستوى المرتفع للمواطنة التنظيمية وقدرة العاملين على الإبداع التنظيمي، ومن النتائج المتوصل إليها كانت دور الإبداع التنظيمي في إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهو ما إتضح في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية التي تمتلك أرض خصبة للإبداع التنظيمي من خلال توفر سمات وقدرات الإبداع التنظيمي بمستوى معتبر.

**9-2- الدراسات باللغة الأجنبية: بعد الإطلاع على بعض الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع تمكين العاملين والإبداع التنظيمي تم إختيار بعض هذه الدراسات في هذا المجال نوجزها فيما يلي:**

**9-2-1- دراسة (Henrique Muzzio and Fernando Gomes Paiva Júnior) بعنوان: Organizational Creativity Management: Discussion Elements، إدارة الإبداع التنظيمي: عناصر المناقشة، (2018).<sup>2</sup>**

إقترحت هذه الدراسة العمل مع المفهوم النظري لإدارة الإبداع من خلال تعزيز وتشجيع علاقات العمل التي تشمل الأفراد المبدعين والقيادة الإبداعية في المواقف التي تهدف لتعزيز الثقافة الإبداعية، ويعتبر هذا التحليل للإبداع بمثابة مقدمة للإبتكار وتقييمه بإعتباره قادر على تحسين القدرة التنافسية التنظيمية، بالنظر إلى أن

<sup>1</sup> - سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014.

<sup>2</sup> - Henrique Muzzio and Fernando Gomes Paiva Júnior, **Organizational Creativity Management: Discussion Elements**, Federal University of Pernambuco, Center for Applied Social Sciences, Department of Sciences Administrative, Recife, Brazil, 2018.



الإبداع هنا يُفهم على أنه ظاهرة إجتماعية، تتناول الشروط والخصائص المتعلقة بالفرد والقيادة والثقافة، وإدارة الإبداع التنظيمي هي مكون شبكة إدارة تهدف إلى التدخل في السياقات والجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة عند مراجعة الممارسات المنحرفة والمتباعدة لتحفيز عمليات التصميم، وخلصت هذه الدراسة إلى توضيح تطور الإبداع بمرور الوقت من خلال مفهوم يسمى الإبداع الحزوني وفيه يتم تحليل الإبداع كشيء ينتج بشكل جماعي وله عناصر يمكن التحكم فيها فيزيد من القدرة على إتخاذ القرارات التي تحفز الإبداع، مما يسمح له بذلك أن تدار على المستوى الجماعي.

**The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute**، أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع بين عمال معهد الإدارة العامة الأردني، 2016).<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعهد بعدد إجمالي 96 عامل، وقد وجدت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التدريب، الإتصال الفعال، التحفيز) على تحسين الإبداع لدى العاملين في المعهد الأردني للإدارة العامة، وقد أوصت الدراسة بتطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل مبدأ المشاركة، وتشكيل مجموعات العمل وإتخاذ القرارات الإدارية الجماعية، وكذلك إعداد بيئة العمل بطريقة تدعم التمكين من خلال إعتتماد التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد والعمل على تمكين اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار، والعمل أخيرا على وضع نظام فعال للحوافز المالية وغير المالية للموظفين.

**Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings**، تمكين العاملين: التمكين الهيكلي كعامل للرضا الوظيفي في إعدادات الجامعة، 2014).<sup>2</sup>

هدفت هذه دراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والفعالية في المنظمات التنفيذية، فالتمكين مفهوم جديد جذب العديد من علماء الإدارة، فهذا المفهوم يشمل حالات نفسية مختلفة مثل التأثير والكفاءة والإختيار، بمعنى الوظائف والثقة، وعلى الرغم من التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية والمنافسة العنيفة والسرية في العالم كشفت عن أهمية وضرورة التمكين أكثر فأكثر، فيمكن للتمكين حسب الدراسة التأثير على تحسين التنمية والفعالية التنظيمية ببساطة الدرجة أو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها، وأظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين تمكين الموظفين والفعالية التنظيمية في المنظمات التنفيذية، وبسبب معاملات الارتباط الإيجابية أي

<sup>1</sup> - Nassem Aburuman, **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute**, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA, 2016.

<sup>2</sup> - Alejandro Orgambídez-Ramos and Yolanda Borrego-Alés, **Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings**, Stanislava Stoyanova, Department of Psychology, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, 2014.



العلاقة المباشرة فكلما زاد التمكين زادت معه الكفاءة التنظيمية، كما تم تبيان العلاقة المباشرة بين الكفاءة والثقة والأثر والإختيار مع الفعالية التنظيمية، أي بزيادة كل من المتغيرات ستزداد الفعالية التنظيمية.

**Open innovation** - دراسة (Hedvig Aspenberg and Annika Kumlin) بعنوان: **Open innovation and organizational creativity – do they go together?** هل يسيران معاً؟، (2012).<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبتكار المفتوح، وتقييم المناخ والعوامل الإبداعية في ساحة الإبتكار المفتوح الذي يعد أكثر أماناً في شركة (SAFER)، ومقارنته بتقييم سابق تم في عام 2009 في نفس الساحة، وعلاوة على ذلك أدت هذه الدراسة إلى الوصول لإستنتاجات خاصة بالتحديات والإمكانات المرتبطة بالمناخ الإبداعي في بيئة إبداع مفتوحة، وخلصت هذه الدراسة أيضاً من البيانات التجريبية على نتائج إستبيان إلى أن شركة (SAFER) لديها مناخ خلاق للغاية، والتي يبدو أنها كانت مستقرة مع مرور الوقت، كما أنها تشمل دراسات المناخ الإبداعي في سياقات الابتكار المفتوح الدرجة الإنفتاح بين المنظمات المشاركة، وكذلك الإجتماعات المتعددة الوظائف بين العمال ذوي الخلفيات والأفكار والبيانات المتنوعة، وتطبيقهم لطرق في مجالات جديد، وأثبتت الدراسة وجود شبكات إتصال مرتبطة بالمناخ الإبداعي في فتحة ساحة الإبتكار.

**Achieving Does** - دراسة (Mohammad Safari Kahreh and Heidar Ahmadi) بعنوان: **Achieving Does: competitive advantage through empowering employees: An empirical study** تحقيق الميزة التنافسية من خلال تمكين العاملين: دراسة تجريبية، (2011).<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تمكين الموظفين في الكسب ميزة تنافسية، فبينما كانت مناقشة تمكين الموظفين سائدة في الأدب الشعبي لسنوات عديدة، ظهر البحث النظري حول التمكين النفسي فقط مؤخرًا في مجالات علمية، فالتمكين هو مفهوم يربط نقاط القوة الفردية والكفاءات والنظم المساعدة الطبيعية والسلوك الإستباقي للسياسة الإجتماعية والإنسانية التغييرات، ولهذا الغرض تم إستخدام إطار مفاهيمي جديد ومبتكر، فتم جمع البيانات من الأكاديميين والخبراء المرتبطين بالشؤون المالية للخدمات في إيران، فإعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية هي التحقيق في الكفاءة والإبتكار والإستجابة، وقد أظهرت النتائج تأثر أبعاد تمكين الموظف بشكل إيجابي في حصول المنظمات على ميزة تنافسية مستدامة.

**The Relationship Between** - دراسة (Melinda Cassandra Joseph) بعنوان: **The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Creativity** التحويلية والإبداع التنظيمي، (2011).<sup>3</sup>

كان الهدف العام من الدراسة تحديد ما إذا كان الإبداع في المنظمات له علاقة بسلوكيات القيادة التحويلية، وقد تم مراجعة الأدبيات ووضع تصور القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وتحديد العلاقة بين هذه المفاهيم

<sup>1</sup> - Hedvig Aspenberg and Annika Kumlin, **Open innovation and organizational creativity – do they go together?**, Division of Management of Renewal and Entrepreneurship, Chalmers University Of Technology, Sweden, 2012.

<sup>2</sup> - Mohammad Safari Kahreh and Heidar Ahmadi, **Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study** Far East Journal of Psychology and Business, Vol 3 No 2 May, 2011.

<sup>3</sup> - Melinda Cassandra Joseph, **The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Creativity** Master of Commerce, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, 2011.



النظرية، وخلال هذه الدراسة تبين أن العلاقة موجودة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وقد تم تحليل الإحصاءات الوصفية من حيث الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمقيمين بها، وجاءت نتائج الدراسة داعمة إلى حد كبير لنتائج البحوث النظرية التي تطرقت إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وفيما يتعلق بالإدارة الوسطى فقد وجد الباحث في هذه الدراسة أن هناك علاقة بين الصفات والسلوك وبين الإبداع التنظيمي، كما كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تصورات مديري الإدارة الوسطى من بعض عناصر القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

### 9-2-7- دراسة (Henry Ongori بعنوان: **Managing behind the scenes A view point on**

#### **employee Empowerment، الإدارة من وراء الكواليس وجهة نظر حول تمكين العاملين، 2009).**<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة للبحث في العناصر التي توفرها الشركة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في الشركة، وتنخفض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن التمكين الإداري ضروري في عصر العولمة، لتمكين الشركة من الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل، وكذلك فالتمكين الإداري يعد هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن إستعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والإحتفاظ بهم، كما ولا بد من الإشارة إلى أن التمكين الإداري يخلق درجة عالية من الإلتزام الوظيفي، وبناءا عليه قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم وأخذ التمكين كإستراتيجية لإنجاز أهداف الشركة، وبالإضافة إلى ضرورة جعل الإتصالات مفتوحة في الشركات لنجاح التمكين.

### 9-2-8- دراسة (James Moultrie and Alasdair Young بعنوان: **Exploratory Study of**

#### **Organizational Creativity in Creative Organizations، دراسة إستكشافية للإبداع التنظيمي**

**في المنظمات الإبداعية، 2009).**<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على الصناعات الإبداعية التي تمثل قطاعاً مهماً ومنتامياً في الإقتصاد البريطاني، وإستكشاف مدى تطور الإبداع التنظيمي في الشركات داخل الصناعات الإبداعية، فقدم إستبيان في هذا السياق، كما أجريت مقابلات متابعة مع خمس شركات لمقارنة مخرجات كل منها، وكذلك الإختلاف في ردود الشركات في مختلف القطاعات، وتشير نتائج هذه الدراسة أن نماذج الإبداع التنظيمي المعتمد عليها متكاملة في المنظمات الإبداعية أفضل منها في الغير إبداعية، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية يعزز بعضها البعض بين النماذج السائدة في هذه الشركات كان أقل ملاءمة لمعظمها، وإن لم تكن بالضرورة قابلة للتطبيق بالكامل في الصناعات الإبداعية، كما وتم إثبات مجموعة من الإختلافات المحددة بين الشركات في تصميم المنتجات والعلامة التجارية كان سببها تباين في وجود إبداع تنظيمي في هذه الشركات من عدمه.

<sup>1</sup> - Henry Ongori, **Managing behind the scenes A view point on employee Empowerment**, African Journal of Business Management, Vol 3 No 1, 2009.

<sup>2</sup> - James Moultrie and Alasdair Young, **Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations**, CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT, Vol 18 No 4, 2009.



9-3- أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ويمكن إيجازها فيما يلي:

9-3-1- أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات العربية: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

9-3-1-1- أوجه التشابه: هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ركزت كل من الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية على كل من المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع الإبداع التنظيمي، وأوفت العرض النظري لكل ما يخص هاذين الموضوعين وعلى الأثر الإيجابي لهما؛  
- كما تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة بالعربية والدراسة الحالية على دور التمكين الذي يعتبر من الإتجاهات الإدارية الحديثة وأكدت على أهميته بالنسبة للمنظمات خاصة وأن التمكين مرتبط بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الإستراتيجي، فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لإستمرارها وبقائها في الطبيعة؛  
- وأيضاً ركزت كل من الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية على أهمية الإبداع، فقد أكدت على حاجة المنظمات اليوم في عصر نشهد فيه إشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة الحاصلة في بيئة الأعمال والمنظمات إذا ما أرادت أن تحافظ على مكانتها فعليها أن تهتم بالإبداع والأفراد المبدعين من خلال توفير لهم كل السبل والوسائل التي تعمل على تطوير ذاتهم والمحافظة عليهم من خلال تحفيزهم المادي والمعنوي والحد من المعوقات التي تحد من إبداعاتهم.

9-3-1-2- أوجه الإختلاف: هناك إختلاف بين الدراسات السابقة العربية والأجنبية وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الدراسات السابقة العربية ركزت على الكشف عن نجاعة تمكين العاملين في مجال التسيير وإلى إبراز الأثر الذي يحدثه التمكين على تنمية الموارد البشرية وعلى أداء المؤسسات الإقتصادية ككل، بينما نادى هذه الدراسة إلى ضرورة تشجيع الإدارات على تقبل فكرة تمكينهم للموظفين وكذلك العمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق؛

- كما ركزت الدراسات السابقة العربية على مدى مساهمة تمكين العاملين في منح العاملين الإداريين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تعزيز سبل المشاركة بالمعلومات وتصميم نظام عادل للحوافز، بينما ركزت الدراسة الحالية على توفير أنظمة إتصال تساهم بإنسياب المعلومات على كافة المستويات الإدارية ومنحهم الإستقلالية في أداء وممارسة نشاطاتهم؛

- وقفت الدراسات السابقة بالعربية على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق الإبداع، وبذلك تقدير العاملين والإيمان والثقة في قدراتهم ليبدعوا، وتبني الأفراد المبدعين وتنمية إبداعاتهم، بينما أوصت الدراسة الحالية على ضرورة إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار يكون مسؤول عن دعم وتشجيع الموظفين المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية التفكير الإبداعي لديهم وتبني الأفكار الإبداعية، بمعنى آخر إيجاد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي، وبالتالي تعزيز كفاءات العمال وكذا الإرتقاء بمعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم.



9-3-2- أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية: يمكن إيجازها في النقاط التالية:  
9-3-2-1- أوجه التشابه: هناك تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ركزت الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية على التأصيل النظري لكل من تمكين العاملين والإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي؛

- كذلك ركزت الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية على موضوع تمكين العاملين سعياً لتنمية الموارد البشرية وتثمينها أكثر من خلال توضيح دورها المهم على مستوى الأفراد والمؤسسات وكذا المستوى الاقتصادي ككل؛

- وأيضاً قد خلصت الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التمكين وأبعاده المختلفة مع الإبداع التنظيمي، حيث أنه كلما ارتفع مستوى تقديم المزيد من الصلاحيات للموظفين في المنظمة والعمل بشكل تشاركي وجماعي وتقديم حوافر عادلة من شأنه أن يعزز من قدرة الموظفين على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية وإبتكار أساليب جديدة في حل المشكلات.

9-3-2-2- أوجه الاختلاف: هناك إختلاف بين الدراسات السابقة العربية وبين الدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الدراسات السابقة الأجنبية المذكورة ركزت على التأثير الإيجابي لتمكين العاملين على أداء وإنتاجية الأفراد العاملين وكذا الأداء التنظيمي، بينما الدراسة الحالية تركز على الدور الفعال الذي يلعبه التمكين للعاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية داخل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-؛

- كما ركزت الدراسات السابقة الأجنبية على توضيح الدور العام للتمكين، فمنها من كان من منظور تحقيق الرضا الوظيفي، ومنها من كانت من منظور إكتساب ميزة تنافسية، غير أن هذه الدراسات كانت أغلبها نظرية لا غير، بينما ركزت الدراسة الحالية على المستوى المحلي لولاية تبسة في أقصى شرق الوطن ومحاولة الوصول إلى أهم النتائج الخاصة بدور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي بإمتياز التوزيع للكهرباء والغاز بتراب الولاية؛

وأيضاً الدراسات السابقة الأجنبية سلطت الضوء على أهمية تمكين العاملين في رفع مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات الخاصة والمؤسسات الربحية سواء الصناعية أو الخدمية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى ضرورة الإهتمام بأسلوب تمكين العاملين في المؤسسة العمومية إمتياز التوزيع بولاية تبسة (الجزائر)، وهذا من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تطبيق أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، تدريب العاملين تحفيز العاملين، فرق العمل، والإتصال الفعال)، وبذلك تلبية إحتياجات كل من المؤسسة والعمال الذين سيجعلهم حتماً أكثر إحترافية وكفاءة.

10- صعوبات الدراسة: لكل دراسة أو بحث علمي له مجموعة من الصعوبات والتحديات يواجهها الباحث أو الطالب أثناء قيامه بإنجاز دراسته، وتتمثل أهم صعوبات هذه الدراسة في الآتي:  
- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بمحور الإبداع التنظيمي.



- غلق المكتبات الجامعية بعد فرض الحجر الصحي في 12 مارس 2020 وهو ما صعب من مأمورية إكمال الجزء النظري الخاص بالدراسة.

- عدم تلقي شعبة علوم التسيير لتكوين في البرامج الإحصائية والتي أهمها برنامج (SPSS) المعمول به في معظم الدراسات التطبيقية.

- مشكل الدراسة التطبيقية الذي تمثل في تسريح أغلب عمال مؤسسة إمتياز التوزيع تبسة بصفة خاصة والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة ومنحهم إجازات إستثنائية نظرا للإجراءات الوقائية التي فرضتها السلطات العامة الجزائرية إثر تفشي وباء كورونا كوفيد 19.

**11- هيكل الدراسة:** بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة إقتضت الدراسة تقسيمها إلى ثلاث فصول، حيث تضمن كل فصل ثلاث مباحث، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول بأسس نظرية حول تمكين العاملين، متضمنا ثلاث مباحث وهي الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين وآليات تمكين العاملين وكذلك عموميات حول إستراتيجية تمكين العاملين، أما بالنسبة للفصل الثاني فيتمحور حول دراسة الإبداع التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، حيث يتضمن ثلاث مباحث وهي مدخل للإبداع التنظيمي وكذلك أساسيات حول الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى مبحث أخير خاص بالعلاقة بين المتغيرين تحت عنوان أثر تمكين العاملين على تطوير الإبداع التنظيمي، أما الفصل الثالث والأخير فيختص في دراسة الفصل الثالث الإبداع التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-، حيث يتضمن ثلاث مباحث، حيث خُصص المبحث الأول لتقديم عام حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-، أما المبحث الثاني فقد خصص لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض مراحل وكيفية تطوير أداة الدراسة، أما فيما يخص المبحث الثالث والأخير فقد تم فيه عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وأيضا تحليل نتائجها، وإختتمت هذه الدراسة بخاتمة عامة، يستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية التي تخص إختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول:  
أسس نظرية حول  
تمكين العاملين



## تمهيد

أصبح المورد البشري في الوقت الحالي أهم مورد في المنظمة يمكن أن يحقق لها التميز في ظل التحديات المتنوعة والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، فقد أُجبرت منظمات المجتمعات المعاصرة على أن تُولي الموارد البشرية العاملة فيها إهتماماً خاصاً، ولتحقيق ذلك فقد دأبت المنظمات التي تتشد التميز إلى تبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة، ومن بينها مدخل التمكين، فقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها "المدراء يفكرون والموظفون ينفذون"، والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل، وذلك بإشراك العاملين في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها لزرع الثقة وشعورهم بالمكانة الهامة لهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها.

ومن هذا المنطلق فقد إكتسب تمكين العاملين شهرة واسعة من الناحية النظرية والتطبيقية بداية التسعينات من القرن الماضي، كون هذا الموضوع ليس وسيلة لمنح السلطة والمسؤولية فقط بل إستراتيجية تضعها المنظمة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، فإستراتيجية التمكين تعد أسلوباً إدارياً معاصراً، يقوم على مبدأ التعاون والمشاركة الفعلية في القرار والتنفيذ والتقييم بين الجميع في المنظمات، ويقود إلى توليد وخلق معارف جديدة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة، تضاف إلى معارف الأفراد والمنظمات، ويعمل على تعزيز الإتصالات الفاعلة ونشر الثقة بين الجميع، ويساهم في إنجاز الأهداف وتحقيقها، على مستوى المنظمات ككل، وعليه سيتم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين؛
- ❖ آليات تمكين العاملين؛
- ❖ عموميات حول إستراتيجية تمكين العاملين.



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

من أجل مواكبة التغيرات والتغيرات الحاصلة في الإقتصاد في ظل عصرنا الحالي الذي يعتمد على المعرفة كمصدر لتحقيق التميز والريادة، تلجأ المنظمات للإستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر المعرفة وذلك من خلال عملية التمكين وتفويض السلطة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ ماهية التمكين؛

◀ مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بمفاهيم أخرى؛

◀ دوافع وأشكال تمكين العاملين.

### المطلب الأول: ماهية التمكين

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة والتي ترتقي بالمورد البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس لخلق عامل الإبداع وروح المبادرة، ويتمحور جوهر التمكين حول منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بالعمل الذي يقومون به.

### أولاً: تعريف التمكين

يعد التمكين مفهوماً جديداً نسبياً في حقل الإدارة، إلا أن أصوله ترجع إلى وروده في القرآن الكريم بإشتقاقها ثمانى عشرة مرة، ولم يحدد لها القرآن إصطلاحاً خاصاً بل إستعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة، وقد تم إقتباس البعض منها على نحوين العربي والغربي كما يلي:

**1- تعريف التمكين عند المسلمين:** ترجع كلمة التمكين في اللغة العربية إلى الفعل (مَكَّن) والتمكين لغة يعني "الإستطاعة على فعل الشيء".<sup>1</sup>

وقد تجلى ذلك المعنى بالقرآن الكريم في أكثر من مناسبة وأكثر من آية، فقد قال الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم في سورة الأعراف: بعد بسم الله الرحمن الرحيم: {وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ}<sup>2</sup> (سورة الأعراف/ الآية رقم: 10)، ومعنى ذلك "ممتنا على عبده فيما مكن لهم، من أنه جعل الأرض قراراً وجعل فيها رواسي وأنهاراً ، وجعل لهم فيها منازل وبيوتاً وأبواب لهم منافعها".<sup>3</sup> وكذلك قال تعالى في سورة يوسف: {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ}<sup>4</sup> (سورة يوسف/ الآية رقم: 56). ومعنى ذلك "يتصرف فيها كيف يشاء".<sup>5</sup> وقال تعالى عز وجل في سورة التكويد: {ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ}<sup>6</sup> (سورة التكويد/ الآية رقم: 20)، ومعنى ذلك " أي له مكانة عند الله عز وجل ومنزلة رفيعة".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - حسين موسى قاسم البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة -دراسة على المصارف التجارية الأردنية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص: 16.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية رقم: 10.

<sup>3</sup> - أيمن نصر وآخرون، تفسير القرآن العظيم للإمام ابن كثير، دار الرشيد للكتاب والقرآن الكريم، الجزائر، ط01، 2005، ص: 1165.

<sup>4</sup> - القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية رقم: 56.

<sup>5</sup> - أيمن نصر وآخرون، نفس المرجع السابق، ص: 1517.

<sup>6</sup> - القرن الكريم، سورة التكويد، الآية رقم: 20.

<sup>7</sup> - أيمن نصر وآخرون، نفس المرجع السابق، ص: 3015.



2- تعريف التمكين عند الغرب: التمكين في اللغة الإنجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالباً ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة:

Empower: to give someone official authority or the freedom to do something.<sup>1</sup>

أما في الأدبيات الأنجلوفونية فقد حددت بمصطلح (Empowerment) والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر:<sup>2</sup>

– الجذر (power) والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛

– (prefix) Em والتي تتضمن حركة الإنضمام للسلطة؛

– (suffix) Ment والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بإرتفاع درجة السلطة والقوة.

بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لإكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد، أما في الأدبيات الفرنكوفونية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح (Habilitation)، والذي عرف وفق (Larousse Petit) على أنه جعل شخص ما قادراً وبصفة قانونية، على تنفيذ عمل ما، كما يتم استعمال مصطلح (responsabilisation) ومصطلح (pouvoir d'agir).

### ثانياً: التطور التاريخي للتمكين في الفكر الإداري

لقد برز مفهوم التمكين في أواخر ثمانينات القرن الماضي ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول، فبدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عموماً عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة،<sup>3</sup> وتتقسم النظريات والمدارس التي تطور من خلالها التمكين إلى قسمين، حسب الأساليب الكلاسيكية في الإدارة، وحسب الأساليب السلوكية في الإدارة كما يلي:

1- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة: لقد ظهرت الأساليب والمدارس في القرن السابع عشر بعدما بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل، وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس والنظريات الكلاسيكية التي من أهمها ما يلي:

1-1- نظرية الإدارة العلمية: وهي التي جاء بها المهندس فريدريك تيلور (Taylor Fredrick) في عام 1911، حيث جاء بمحاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين والتي كانت كرد فعل منه إتجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، مما يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فأقترح فريدريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة

<sup>1</sup> -رامي جمال أندراوس وعادل سالم معايعة، الإدارة بالثقة والتمكين -مدخل لتطوير المؤسسات-، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص: 47.

<sup>2</sup> - Patrick Migneault, Empowerment: quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?, mémoire M.Sc en relation industrielles, Université de Montréal, 2006, P: 6.

<sup>3</sup> - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص: 187.



المثلى" في العمل، وما يمكن إستخلاصه أن ما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية ومن آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.<sup>1</sup>

**1-2- النظرية الإدارية:** جاء بها هنري فايول (Fayol Henri) في عام (1916)، حيث تتم على درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف،<sup>2</sup> غير أنه كان هناك إستثناء من أحد أهم رواد هاته المدرسة وهي ماري باركر فوليت (Follett parker Mary) التي تحدثت عن مواضيع سابقة لعصرها من قبيل مواضيع التعاون والعمل الجماعي، ونظرتها للمؤسسات على أنها مجتمعات معاونة لتحقيق أهداف مشتركة، حيث شجعت العاملين والمديرين على التعاون وحرية الرأي والتعبير، والشعور بالمسؤولية الجماعية والمشاركة في الأرباح والملكية الجماعية، ووفقاً لرأيها فالمسؤولية هي التي تبرز بقوة إمكانيات العاملين.<sup>3</sup>

**1-3- النظرية البيروقراطية:** ولدت على يد ماكس ويبر (Weber Max) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، حيث رأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي"، أين كان التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى، وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعث عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل حرية التصرف وإتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا.<sup>4</sup>

**2- الأساليب السلوكية في الإدارة:** التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لتوجهات مختلفة عبر عقود مضت ركزت بشكل مباشر أو غير مباشر على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه، فإنطلقت ثم إتسع نطاقها مع العديد من النظريات الإدارية السلوكية من أهمها حركة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، وهي على النحو التالي:

**1-2- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:** بدأت دراسات هوثورن في عام (1924) في شركة ويسترين إليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي درست أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، إلا أن الركود والكساد الإقتصادي أجبرهم على التوقف، حيث ساهم إلتون مايو (Mayo Elton) في تلك الدراسات ونتيجة لخطأ منهجي فيها أكتشف متغير غير مقصود وهو أهمية التعاون والإهتمام بالإنسان والعامل، سمي "أثر هوثورن (Effect Hawthorn)" ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية، وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - يحيى سليم ملحم، التمكين - مفهوم إداري معاصر -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط02، 2009، ص: 25.

<sup>2</sup> - محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 30-31.

<sup>3</sup> - Carol Kennedy, *Toutes Les Théories de Management*, 3em Edition, Maxima, Paris, 2003, P: 108.

<sup>4</sup> - يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 27-28.

<sup>5</sup> - وندل فرانث وبيبل جونير، تطوير المنظمات - تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة -، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2000، ص: 112-113.



2-2- نظرية الحاجات لماسلو: في بداية الخمسينات من القرن الماضي جرى التحول التدريجي نحو الإهتمام بالجوانب الإنسانية أين ظهرت هاته النظرية التي تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصور للحاجات الإنسانية في شكل سلم حاجات ضمن مستويات<sup>1</sup>:

- الحاجات الإنسانية أي الفيزيولوجية كالأكل والطعام، .....
- حاجات الأمن أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار أي فقدان الوظيفة.
- حاجات اجتماعية أي الشعور بالانتماء وقبوله من طرف المجتمع، والحاجة إلى العلاقات الإنسانية، فالإنسان مدني اجتماعي بطبعه.
- حاجات حب الذات وهي التي يبدأ الفرد في تحقيقها بعد توفر الحاجات السابقة، والتطلع إلى المستوى الأرقى.
- حاجات تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة.

حيث إن تتبع دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة بهم وبالتالي وفي ظل هاته النظرية جرى الإهتمام بكل من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة مفهوم تمكين العاملين.

### المطلب الثاني: مفهوم تمكين العاملين وعلاقته بمفاهيم أخرى

قبل عرض ومناقشة وتحديد مفهوم خاص للتمكين، لا بد من القول بأنه لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح، فهناك من نظر لمفهوم تمكين العاملين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين ينظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضا من إعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية.

### أولا: تعريف تمكين العاملين

تعددت تعريف مصطلح تمكين العاملين وهذا بإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين لهذا المصطلح، ومن بين أهم التعاريف نجد ما يلي:

يرى (Lawler and Bowen 1992)\* أن التمكين هو: "مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة".<sup>2</sup>

وقد ذكر (Ivancevich 1997)\*\* أن التمكين هو: "منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في إتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Maslow, A. **Motivation and Personality**, Harper & Row, 2nd edition, New York, 1970, P: 79.

\* - (Bowen): ديفيد إ. بوين أستاذ مشارك في الإدارة، برامج الأعمال، جامعة ولاية أريزونا، الولايات المتحدة الأمريكية. و (Lawler): ويست. إدوارد لولر الثالث هو مدير مركز المنظمات الفعالة، كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال، جامعة جنوب كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>2</sup> - نهاية التلغابي وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، المجلد 27، العدد 04، 2013، ص: 74.

\*\* - (Ivancevich): جون إيفانسفيتش كاتب ومؤلف أمريكي له درجة ماجستير في إدارة أعمال، ولد في 16 أوت 1939، وتوفي في 26 أكتوبر 2009، من أشهر مؤلفاته: المنظمات: الهيكل، العمليات، السلوك (Organizations: Structure, Processes, Behavior)، وكتاب السلوك التنظيمي والإدارة (Organizational Behavior and Management).

<sup>3</sup> - إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 02.



كما أن التمكين هو: "مشاركة العاملين في إتخاذ القرار ومنحهم المزيد من السلطة والمسؤولية لتحقيق وظائفهم ومن ثم كسب رضا العملاء".<sup>1</sup>

وأشار (daft 1992)\* إلى تعريف التمكين على أنه: "محاولة نشر ومشاركة القوة في جميع أنحاء المؤسسة".<sup>2</sup> أما (أفندي، 2003)\*\* فقد عرف التمكين بأنه: "هو منح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة".<sup>3</sup> كما يعرف التمكين على أنه: "العملية التي تنتظر للعاملين بأنهم شركاء في سعيهم لمستويات عالية من الجودة وتشجيعهم على التفكير والتصرف وإتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة".<sup>4</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريف شامل لمتغير الدراسة والذي ينطلق من أن التمكين يُعنى بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم.

### ثانياً: خصائص تمكين العاملين

حدد مجموعة من الباحثين ورواد الإدارة جملة من المزايا والإيجابيات، يمكن أن تجنيها الشركات عند تبني وتطبيق سياسة تمكين العاملين أهمها ما يلي:<sup>5</sup>

- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة، والإلتزام بروح الفريق وحب المغامرة؛
- إتخاذ القرارات في المستويات الدنيا للمنظمة، وتسهيل أداء الإدارة؛
- رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل؛
- مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين؛
- علاقات أفضل بين الإدارة وقسم خدمة العملاء.

### ثالثاً: تمكين العاملين وعلاقته بمفاهيم أخرى

هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين التمكين والعديد من المبادئ والمصطلحات الإدارية الشائعة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينها، إلا أنه لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة، بما يجعل من الخطأ إستعمالها كمرادفات للدلالة على مفهوم التمكين.

### 1- الفرق بين تمكين العاملين والتفويض: إن عملية التفويض تقنقذ لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في

<sup>1</sup>- M. Zairi and Yasar F. Jarrar, **Employee Empowerment-A UK Survey of Trends and Best Practices-**, European centre for best practice Management, 2010, P: 08.

\* - (daft): ريتشارد إل. دافت هو المنظر التنظيمي الأمريكي وبراونلي أو كوري الإبن، ولد عام 1941 (العمر 79 سنة)، أستاذ الإدارة في كلية أوين للإدارة بجامعة فاندربيلت، وقد شغل منصب أستاذ في العديد من الجامعات منها جامعة نبراسكا-لينكون-، وجامعة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.  
<sup>2</sup>- عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوي التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص: 130.

\*\* - (أفندي): عطية حسين أفندي، أستاذ التعليم العالي بقسم الإدارة العامة -كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، له درجة دكتوراه في العلوم السياسية -كلية الإقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة عام 1983، من أهم إهتماماته البحثية نظرية الإدارة العامة.

<sup>3</sup>- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر-، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص: 11.

<sup>4</sup> - Ed Rehkopf, **Employee Empowerment a reality at your club**, Club Resources International, 2009, P: 02.

<sup>5</sup> - Grham. T. and Roger, B, **Human Resources Management**, 9th ed, London: Cassell. 1998, P: 24.



التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وشعور العامل بالإستقلالية وحرية التصرف.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين تمكين العاملين والتفويض في الجدول رقم (01) التالي:

### الجدول رقم (01): الفرق بين تمكين العاملين والتفويض

أساس المقارنة	تمكين العاملين	التفويض
الصلاحيات	- إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر ويقرر	- نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين
السلطة	- صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه	- تفوض في مجالات معينة وبدرجة عمق محددة
المسؤولية	- النجاح ينسب للموظف والفشل مسؤوليته	- تظل بيد المفوض (الرئيس)
القيادة	- في التمكين القيادة ذاتية	- في التفويض يقاد المفوض إليه
المعلومات	- المعلومات متاحة كلية	- المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
المحاسبة	- في حالة الخطأ يُتحرى السبب ويعالج	- في حالة الخطأ يسحب التفويض مباشرة
الزمن	- التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً	- التفويض مؤقت وقد يلغى أو يعدل نطاقه

المصدر: فوزية البرسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمدينة الحماية المدنية لولاية باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص: 59.

2- الفرق بين تمكين العاملين والمشاركة: تعتبر المشاركة عملية يتم من خلالها السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمه، أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ المدير بهذا الرأي عند إتخاذ القرار النهائي.<sup>2</sup> ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين تمكين العاملين والمشاركة في الجدول رقم (02) التالي:

### الجدول رقم (02): الفرق بين تمكين العاملين والمشاركة

البعد	تمكين العاملين	المشاركة
أسلوب العمل التنظيمي	- فرق العمل مستقلة	- الهرمية
طرق المشاركة	- الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات	- برنامج المقترحات ودوائر الجودة
أسلوب إتخاذ القرار	- جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية	- من أعلى إلى أسفل
الإلتطباع نحو المرؤوسين	- الإعتراف بالجهد الجماعي	- المقترحات مقبولة وأداء العمل فردي
تركيز الإدارة	- إيجاد بيئة لعمل الفريق	- الإشراف

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 139.

3- الفرق بين تمكين العاملين والإندماج: ويقصد بالإندماج التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة لإجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بالقبول، في حين أن التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص: 190.

<sup>2</sup> - Schermerhorn, J. R. and Hunt, J. G, **Organizational Behavior**, 6th Ed John Wiley & Sons Inc, USA, 1997, P: 402.

<sup>3</sup> - فوزية البرسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمدينة الحماية المدنية لولاية باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص: 62.



رابعاً: الفرق بين المؤسسة الهرمية والمؤسسة في ظل التمكين

للمؤسسة الهرمية التنظيمية التقليدية والمؤسسة العاملة في ظل التمكين مجموعة من الفروقات والإختلافات يمكن إيضاح أهمها في الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين المؤسسة الهرمية والمؤسسة في ظل التمكين

المؤسسة في ظل التمكين	المؤسسة الهرمية
- التصور	- التخطيط
- مشاركة الآراء	- قيادة و سيطرة مشاركة الآراء
- رقابة ذاتية	- مراقبة رقابة ذاتية
- مسئولية فرقية	- إستجابة فردية مسئولية فرقية
- هياكل وظيفية متقاطعة	- هياكل هرمية
- مشاريع	- طرائق تدفق العمل
- مدربين/ قادة فريق	- مدراء (إداريون)
- أعضاء فريق	- عاملين
- فرق الإدارة الذاتية	- إدارة مشتركة
- امتلاك العمل	- أفعل بما أمرت
- رأي سديد	- مطاوعة (إذعان)

المصدر: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 82.

### المطلب الثالث: دوافع وأشكال تمكين العاملين

إن العامل الحيوي لنجاح أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، فهم القادرون على إتخاذ القرارات وإدارة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة، ولعل من أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى تنامي الإهتمام بممارسة التمكين هو أهميته للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما ينطوي التمكين على مجموعة من التصنيفات والأشكال الأخرى كونه أكثر من وسيلة تحفيزية.

#### أولاً: دوافع تمكين العاملين

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والأسباب التي دفعت المنظمات لإعتماد إستراتيجية التمكين بإعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسئولية لإتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة، وتتمثل أهم المبررات بالآتي:<sup>1</sup>

**1- المبررات الواقعية والعملية:** وتنطلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها، وطول خطوط الإتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين، وهذا الموروث لم يعد ممكن الإستمرار منه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير والتطوير والتحول على جميع الأصعدة السياسية والإقتصادية والإدارية والإجتماعية، والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

<sup>1</sup> - إحصان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص: 45-46.



2- المبررات التطورية والإستراتيجية: وتتعلق هذه المبررات من خلال إستشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتعد لهذه الدراسات والبحوث غرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الإستقراء والإستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، ولاشك أن مجتمعات ونظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كليا عما هي عليه في المنظمات القائمة، لذلك لابد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري فيها.

وبنفس الوقت يرى مجموعة باحثين آخرين أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على الإستغلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك لإستراتيجية تمكين الأفراد العاملين، وقد أشار أيضا إلى العديد من المنظمات الرائدة التي تبنت مدخل تمكين الأفراد العاملين بإعتباره مدخلا يمكن أفرادها من أداء مهامهم بطرائق أكثر عملية ويصبحون أكثر مقدرة، ويرى هؤلاء الباحثين أن إعتقاد وتبني العمل بإستراتيجية التمكين في المنظمات يعد حاجة وضرورة ملحة نظرة للأسباب والدوافع الآتية:<sup>1</sup>

- يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة؛

- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي؛

- الأفراد الممكّنون يكونون أكثر إلتزاما ولديهم رضا وظيفي والإستمرارية في العمل لدى المنظمة لفترات أطول؛

- يغير التمكين من الحالة الفكرية للمدير بحيث يخصص معظم وقته في التفكير الواسع والتصور والتنمية؛

- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني معظم المنظمات الإستراتيجية للتمكين؛

- يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء؛

- يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمة العربية؛

- يأتي التمكين كإستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية إستثنائية للأفراد بإعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية؛

- إن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات.

### ثانيا: أشكال تمكين العاملين

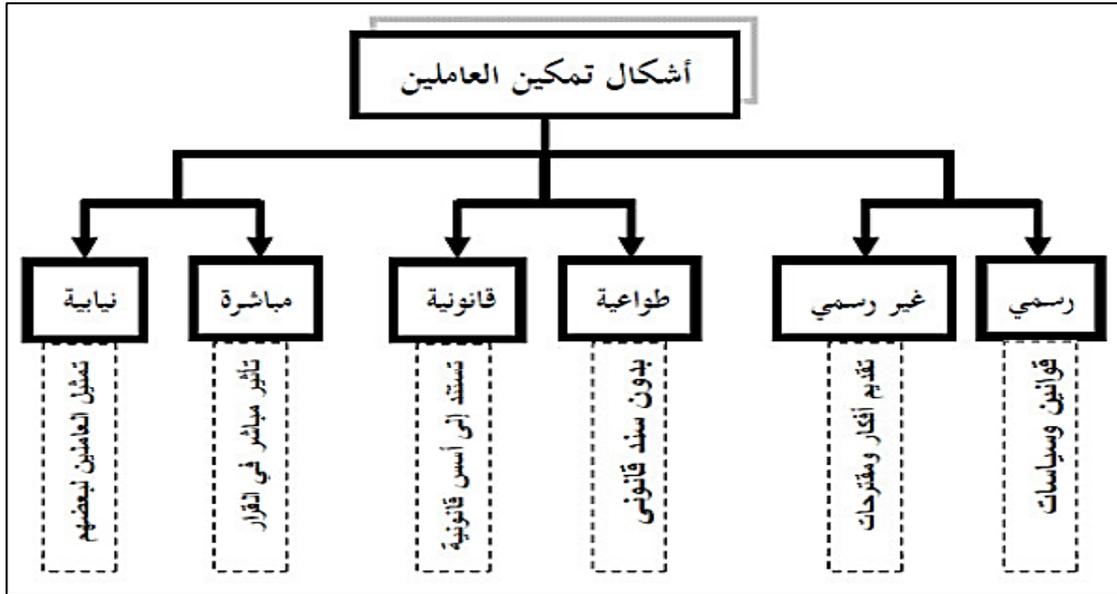
للإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة، ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين، وتشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين

<sup>1</sup>- Edralin, D.M, **Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines**, DLSU Business and Economics Review, 2010, PP: 25-26.



قد يأخذ أشكالاً عدة على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي ما يلي أهم تصنيف لتمكين العاملين الذي يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (01) الآتي:

الشكل رقم (01): أشكال تمكين العاملين



المصدر: ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010-2011، ص: 80.

من الشكل السابق يتضح أن عملية التمكين يمكن أن تأخذ الطابع الرسمي للقرارات، فالتمكين الرسمي يستند إلى اللوائح والسياسات والتعليمات الداخلية التي تصدرها المؤسسة وتصر على تطبيقها والإلتزام بها، أما التمكين غير الرسمي فيشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم الأفكار والإقتراحات للمشرفين، كذلك عملية التمكين قد تكون طوعية أو قانونية، ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية أو ذاتية نابعة من قناعات المؤسسة والقائمين عليها بضرورة إشراك العاملين وتفعيل دورهم، أي دون أن تستند إلى أي أسس وضوابط قانونية، أما في عملية التمكين القانونية فنجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين، ويظهر هذا على نحو واسع في أوروبا والدول الغربية، حيث توجد العديد من القوانين المشرعة للتمكين، وفقاً لما يصطلح على تسميته "بالتحديد المشترك للقرارات"، كذلك قد تكون عملية التمكين مباشرة أو نيابية، حيث تظهر عملية التمكين المباشر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات، أما عملية التمكين النيابية فتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.

#### المبحث الثاني: آليات تمكين العاملين

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية توفير بعض المتطلبات الأساسية وتوطيد أبعادها قبل عملية تمكين العاملين، دون أن ننسى أن تطبيق التمكين يتم بخطوات ومراحل وأساليب معينة تحتاج إلى تفهم تبني فكرة التمكين وفقاً لظروف ومحيط المنظمة الداخلي والخارجي، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم هذه الظروف مجموعة من النماذج تعرف "بنماذج تمكين العاملين"، إذ تسهم هذه النماذج في مساعدة العاملين على الضبط



والرقابة الذاتية بشكل أكبر على عملهم، وتنمية إسهاماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق عمل في المؤسسات التي يعملون بها، وعليه تم تقسيم هذا المبحث الى المطالب الثلاثة التالية:

◀ متطلبات وأبعاد تمكين العاملين؛

◀ مراحل وأساليب تمكين العاملين؛

◀ نماذج تمكين العاملين.

### المطلب الأول: متطلبات وأبعاد تمكين العاملين

إن من بين السبل الواجب إتباعها لتطبيق التمكين في المنظمة هو توفير مجموعة من المتطلبات التي تؤدي إلى تصور واضح لهذه الممارسة وضمانها بشكل تدريجي، ومن أجل هذا لا بد للمديرين والقادة المشرفين على عملية التمكين إتباع الإمتدادات والأبعاد التي يمكن أن تقف وراء العوامل التي تحفز العاملين وتدفعهم نحو تبني هذه العملية.

#### أولاً: متطلبات تمكين العاملين

ينبغي نجاح تطبيق تمكين العاملين جملة من المتطلبات والمتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة، وبتث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة بإحتياجاتهم؛
- 2- إلتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم إعتامدا على مداخل المشاركة والإندماج والتمكين؛
- 3- إستبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛
- 4- توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم، فإلتزام المنظمة بتدريب العاملين وتأهيلهم يضمن ممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين؛
- 5- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والإتصالات، فإتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم إحتكار المعلومات يعتبر جزء من القوة في إتخاذ قرارات أفضل في المنظمة تساعد العاملين على صنع القرار وتحمل المسؤولية؛
- 6- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين؛
- 7- ضمان تدفق المعلومات بجميع الإتجاهات ولمعظم المستويات، وإستخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر؛
- 8- توفير الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين، ونشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.

#### ثانياً: أبعاد تمكين العاملين

تتعدد وتختلف أبعاد تمكين العاملين بإختلاف آراء الباحثين الذين درسوا التمكين وبالرجوع الى الدراسات السابقة يمكن أن تتحدد الأبعاد كما في الجدول رقم (04) الآتي:

<sup>1</sup> - هنية سلخان وأحمد بن عيشاوي، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص - دراسة حالة عيادة الرمال بالوادى-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2017، ص: 158.



الجدول رقم (04): أبعاد تمكين العاملين

رقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Thomas and velthouse	1990	الإسجام والتفاعل داخل بيئة العمل-الكفايات-حق الإختيار-التأثير.
2	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات-المعرفة-القوة.
3	Eccles	1993	القوة-الموارد-الحرية.
4	Lashely and Mcgoldrik	1994	المهمة-القوة-الإلتزام-الثقافة.
5	Simons	1995	الرقابة.
6	Horine	1995	الحرية-المسؤولية على النتائج.
7	Brown	1996	الجودة-الموارد-التفويض-المعلومات.
8	Malek and Harold	1996	الثقافة التنظيمية.
9	Blanchard and al	1996	المشاركة بالمعلومات-الإستقلالية وحرية التصرف-بناء فرق عمل ذاتية- التدريب.
10	Maxwell	1997	حرية الإختيار-الكفاية الذاتية-قيمة العمل-الفاعلية.
11	Clair	1997	بناء القناعات-تثبيت المسؤوليات-دعم المنظمة.
12	Ivancevich	1997	فريق العمل-المشاركة.
13	Iracevich	1998	فرق العمل-المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة-الهيكل التنظيمي.
14	Rabbins	1998	الرقابة-الهيكل التنظيمي.
15	Rafik and Ahmed	1998	المشاركة في المعلومات-حرية التصرف-المكافآت-المعرفة.
16	Ersted	1999	المعرفة-المشاركة.
17	Appelbaum and al	1999	القوة-الثقافة-القيادة-الهيكل.
18	Worren and Ruddle	1999	الثقافة-القيادة-القوة-الهيكل المنظمي.
19	Daft	2001	إتاحة المعلومات-إمتلاك المعرفة-القوة-المكافآت.
20	Melham	2006	المعرفة-الثقة-المكافآت-المشاركة في المعلومات.
21	محمود ومحمود	2007	المشاركة بالمعلومات-الحرية والإستقلالية-إمتلاك المعرفة.
22	راضي	2010	تفويض السلطة-فرق العمل-التدريب-الإتصال الفاعل-التحفيز.
23	مبارك	2010	المعرفة والمهارة-الإتصال وتدقق المعلومات-الثقة التنظيمية-الحوافز-الثقافة التنظيمية-المشاركة والتفويض.
24	سعيد	2010	الإستقلالية-المشاركة بالمعلومات.
25	بوسالم	2010	معنى العمل-الكفاءة-إستقلالية العمل-تطوير العمل.
26	الماضي ونصيرات	2011	تفويض السلطة-تدريب العاملين-المشاركة في إتخاذ القرار-التحفيز.
27	البريدي والرشيد	2012	المشاركة-التحفيز الذاتي-العمل الجماعي-تطوير الشخصية والنمو الذاتي-التقليد والمحاكاة.
28	عبد الحسين	2012	التفويض - التدريب والتعليم-الاستقلالية والدافعية.
29	خليل	2012	تفويض السلطة-المشاركة-التحفيز الذاتي-تطوير الشخصية-العمل الجماعي-وضوح الهدف-بيئة العمل.
30	على واحمد	2013	إمتلاك المعلومات-الإستقلالية وحرية التصرف.
31	عفانة	2013	الإتصال ومشاركة المعلومات-بناء الفريق-التأثير-حفز العاملين-القوة-التدريب.
32	أبو عليم	2014	التدريب-إعطاء المعلومات المطلوبة-تفويض السلطة-المشاركة.
33	النويقة	2014	النفوذ-المغزى-الإستقلالية-الأثر.
34	البيطار	2014	التمكين الوظيفي (التمكين الإداري والتمكين النفسي) تفويض السلطة-التدريب-تنمية السلوك الإبداعي-الإتصال الفعال-تدقق وإنسياب المعلومات-الحوافز.
35	البدراني	2015	الإتصال ومشاركة المعلومات-بناء فرق العمل-التأثير-التحفيز-القوة



36	الحاج	2015	- التعليم-التحفيز-وضوح الهدف-الملكية-الإحترام-فرق العمل-الرغبة في التغيير.
37	لطيف وعبد الجبار	2015	- التفاعل داخل المنظمة-الثقافة-بناء فرق العمل-التدريب والتعليم-الدعم-المعرفة.
38	عبد الرضا والدليمي	2016	- المشاركة في المعلومات-الحرية والإستقلالية-إستبدال الهيكل التنظيمي-بفرق العمل.
39	محمدية	2016	- تفويض الصلاحيات-المشاركة في إتخاذ القرار-التحفيز الذاتي-بيئة العمل-بناء الثقة.
40	الفيحان والعامري	2016	- التدريب والتطوير-الحوافز-المشاركة بالمعلومات-التفويض.

المصدر: نوري عبد الودود الجناعي وعمرو محمد صالح علي، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين -دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء-، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 12، 2018، ص ص: 298-300.

يتضح من الجدول السابق رقم (04) مجموعة من وجهات النظر المذكورة حول أبعاد تمكين العاملين فكانت ما نسبته (55%) قد ركزت بالدرجة الأولى على بعد الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات من الإدارة إلى الأفراد العاملين كونه الأساس لتنفيذ عملية التمكين، بينما (50%) منها ركزت على بُعد منح الحرية والإستقلالية وتفويض السلطة للأفراد العاملين، أما في مجال التحفيز والمكافآت فقد إستحوذ على ما نسبته (30%)، يليها بعد ذلك إتفاق على بُعدي التدريب والتعليم وبناء فرق العمل الجماعية بنسبة تفوق لكل منهما (27%) من إجمالي وجهات النظر، في حين كانت ما قيمته تتراوح من (10%) إلى (18%) لحالات وأبعاد أقل إهتماماً من سابقاتها ويتعلق الأمر بالقوة والثقافة التنظيمية والمعرفة، وكذلك بيئة العمل، أما الأبعاد المهمة من قِبَل الكثيرين كالتأثير والهيكل التنظيمي والثقة، وكذلك القيادة والرقابة فكانت نسبها ضعيفة وتتراوح من (05%) إلى (07%). ومن خلال مراجعة نفس الجدول يمكننا تحديد مجموعة أبعاد التمكين التي لا بد من الإنطلاق منها والإعتماد عليها، كون عملية التمكين تعني منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم، وتتمثل هذه الأبعاد في الدراسات التي جاء بها كل من (راضي) و(الفيحان والعامري) و(Blanchard and al) حيث كانت هذه الأبعاد متمثلة في: تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال الفعال، وهي في مجملها نفسه التي جاءت بها دراسة (البيطار) والذي إستبدل بعد الإتصال الفعال ببعد تنمية السلوك الإبداعي، ويمكن توضيح الأبعاد التي إتفق عليها الكثير من الباحثين كما يلي:<sup>1</sup>

**1- تفويض السلطة:** وهي العملية التي يعهد فيها بالعمل إلى الآخرين، عن طريق منحهم الحق في إتخاذ القرارات، فالفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري، حيث يتبع النظام اللامركزي في إتخاذ القرارات.

**2- تدريب العاملين:** يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الرئيسية التي تتبناها المنظمة لرفع كفاءة العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية، بتأهيلهم وتحسين قدراتهم على تقديم الخدمة والإنتاجية، لتحقيق أهداف منظمة عليا، وتلبية لرغبات العملاء.

**3- تحفيز العاملين:** تساهم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تلعب أثرا فاعلا في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين، والحوافز عبارة عن محركات خارجية موجودة في

<sup>1</sup>- نعيم سلامة القاضي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 38، العدد 01، 2018، ص ص: 140-141.



البيئة التي توفرها المنظمة للعاملين لإثارة رغباتهم ودوافعه.

4- فرق العمل: مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشاركة.

5- الإتصال الفعال: بهدف تحقيق التمكين الإداري لا بد من الإتصال الفعال بإعتباره العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها لتوحيد المفاهيم وإلتخاذ وتنفيذ القرارات، فالإتصال الفعال إتصال ذو إتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات.

### المطلب الثاني: مراحل وأساليب تمكين العاملين

إن تبني المؤسسات تنفيذ برنامج تمكين العاملين ليس بالإختيار السهل، حيث تمر هذه العملية بمجموعة من المراحل والخطوات المنتظمة والمتناسقة فيما بينها، لكن في ظل هذه المراحل توجد الأساليب والطرق التي يتوجب على المديرين إتباعها ليحققوا الفوائد المرجوة من تبنيهم لتمكين العاملين.

#### أولاً: مراحل تمكين العاملين

أوضح عدد من الكتاب أن سياسة التمكين هي عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات الشركة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، وتتحدد مراحل سياسة تمكين العاملين بالتسلسل التالي:<sup>1</sup>

1- مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لسياسة التمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بسياسة التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بسياسة التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق (Coordinator Team) ويستمتع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويحلها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

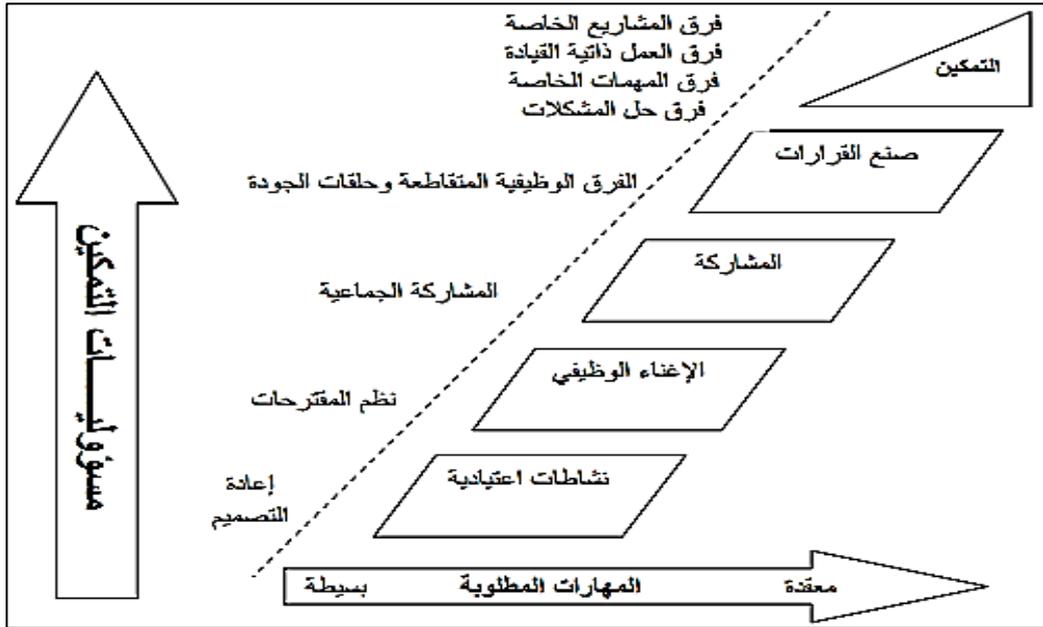
4- مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة إعتداد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

وقد إتضح أيضاً من وجهة نظر بعض الباحثين أن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون في البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً والشكل التالي رقم (02) يبين ذلك كما يلي:

<sup>1</sup>- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., **introduction to Total Quality**, 2nd Ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997, P: 188.



الشكل رقم (02): مراحل تمكين العاملين



المصدر: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 97.

من خلال الشكل السابق رقم (02) يتبين أن للتمكين خمس مراحل على نحو تصاعدي، فكانت أول مرحلة تخص النشاطات الاعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم إتجاه الأعمال المنوطة بهم، أما في المرحلة الثانية فتتمثل في تشجيع مقترحات العاملين مبدئياً، ثم في المرحلة الثالثة يتم منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم، أما بالنسبة للمرحلة الرابعة فتشعر الإدارة بتشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، وفرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة، وأخيراً في المرحلة الخامسة يمكن العاملون تمكيناً كلياً، حيث تكون مهاراتهم قد تعددت وتعقدت بعد أن كانت في بداية الأمر مهارات بسيطة.

#### ثانياً: أساليب تمكين العاملين

تختلف الأساليب المستعملة في التمكين باختلاف الظروف والمواقف كإختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تمكينهم والغرض من ذلك، بالإضافة إلى مستوى هؤلاء الأفراد، ويمكن إيجاز أهم الأساليب المعتمدة في العملية التمكينية فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- أسلوب التمكين من خلال القيادة:** يلعب المدير دوراً هاماً في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية التمكين، فدور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للإستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية إتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 244-245.



2- أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل لصلاحية إتخاذ القرار، بل لابد من إستجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن التمكين عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة إمتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

3- أسلوب تمكين الفريق: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال والتعاون سوية لتمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

4- الأسلوب الهيكلي: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات التطويرية الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات في الإتجاهين.

5- الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية تمكين العاملين قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.

### المطلب الثالث: نماذج تمكين العاملين

لإدراك التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات المتنوعة لنماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم طرق تطبيق التمكين، لذلك سيتم عرض أهم النماذج التي تفسر وتدعم تمكين العاملين في مختلف منظمات الأعمال.

#### أولا: نموذج العوامل المؤثرة ل "كونقر و كانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988م

يهتم نموذج (Kanungo and Conger) في التمكين على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بإنعدام القوة، كما إفترض النموذج أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة، وكذلك يعتبر التمكين مصطلح يدل ضمنا إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إنعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما يلي:

1-1 عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الإتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

<sup>1</sup>- Jay A .Conger, **Leadership: The Art Of Empowerment**, The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1988, P: 17.



1-2- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: يعني ذلك ضعف نظام المكافآت وعدم وجود عدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.

1-3- عوامل متعلقة بالإشراف: وتتمثل أهم هذه العوامل في السيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

1-4- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الإتصال بين الإدارة والعاملين وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع إنخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى إنخفاض المشاركة في إتخاذ القرار.

2- السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين، وبالتالي تطوير وتحسين أدائهم.

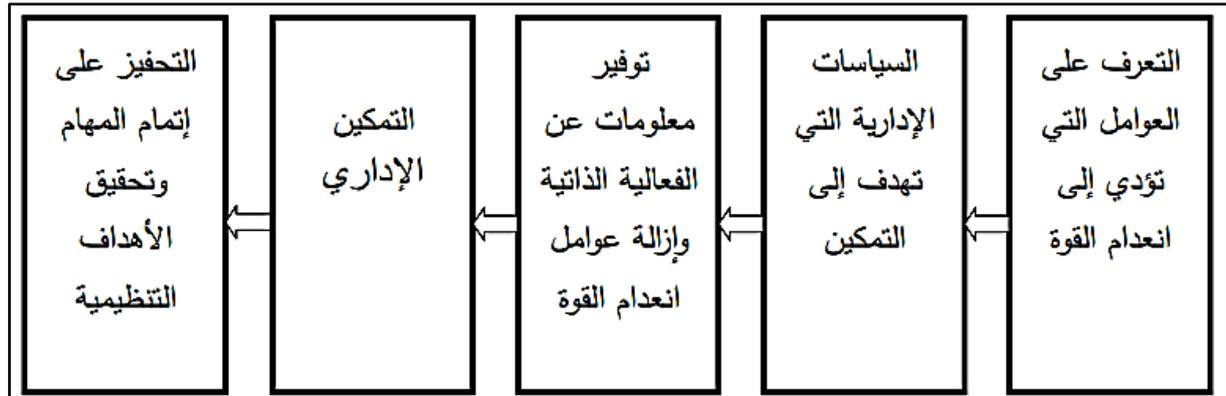
3- توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل إنعدام القوة كالتكرار على التجارب المنجزة والإستشارة العاطفية.

4- تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

5- التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

والشكل رقم (03) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية في نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونقر و كانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988م كما يلي:

الشكل رقم (03): نموذج العوامل المؤثرة لـ "كونقر و كانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988م



Source: JayA. Conger and Rabindra N. Kanungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice*. Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3, 1988, P: 475.

يتضح من خلال الشكل رقم (00) أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إنعدام القوة يتم الإنتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعدها ولتسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل إنعدام القوة تمهيدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهام وتحقيق الأهداف.



ثانياً: نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Velthouse and Thomas) 1990م

وضع كل من (Velthouse and Tomas) نموذجاً للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي أو الإدراكي (Cognitive Empowerment) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي:<sup>1</sup>

1- معنى العمل؛

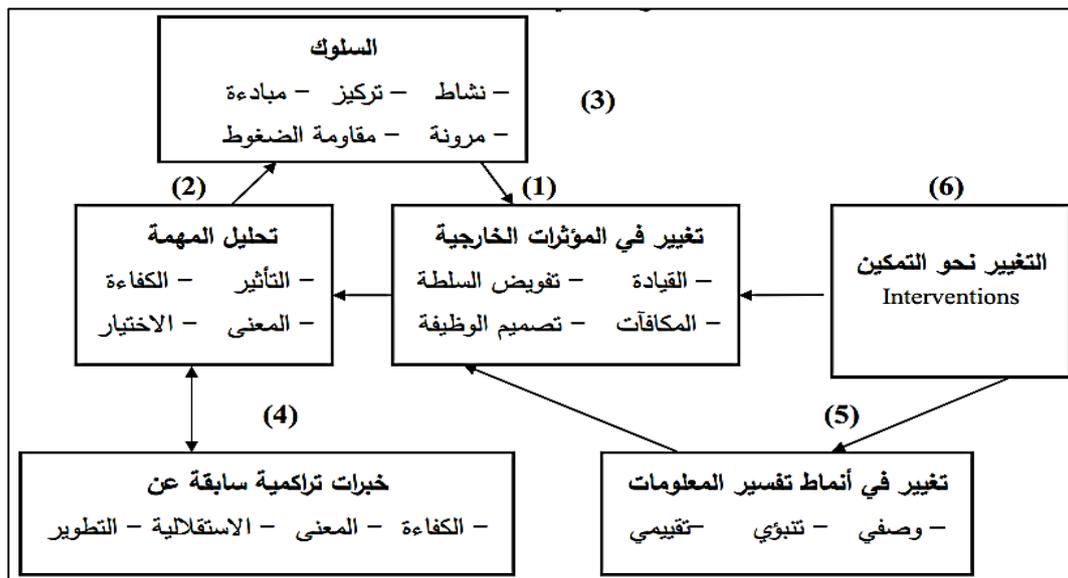
2- الكفاءة والفعالية؛

3- الحرية والإستقلالية؛

4- التنمية والتطوير .

أما الخطوات الستة المتتالية في شكل مراحل التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كما هو موضح في الشكل رقم (04) كما يلي:

الشكل رقم (04): نموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Velthouse and Thomas) 1990م



Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, **Conginitive Elements Of Empowerment: An Inetrpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol, 15, No.4, 1990, P: 666.

من خلال الشكل السابق رقم (04) نجد أن هذا نموذج (Velthouse and Tomas) يركز على ستة خطوات أساسية، حيث تتجلى الخطوة (01) في تغيير المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الإختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة (02)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (03)، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا، أما الخطوة (04) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد

<sup>1</sup>- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, **Conginitive Elements Of Empowerment: An Inetrpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol.15, No.4, 1990, P: 666.

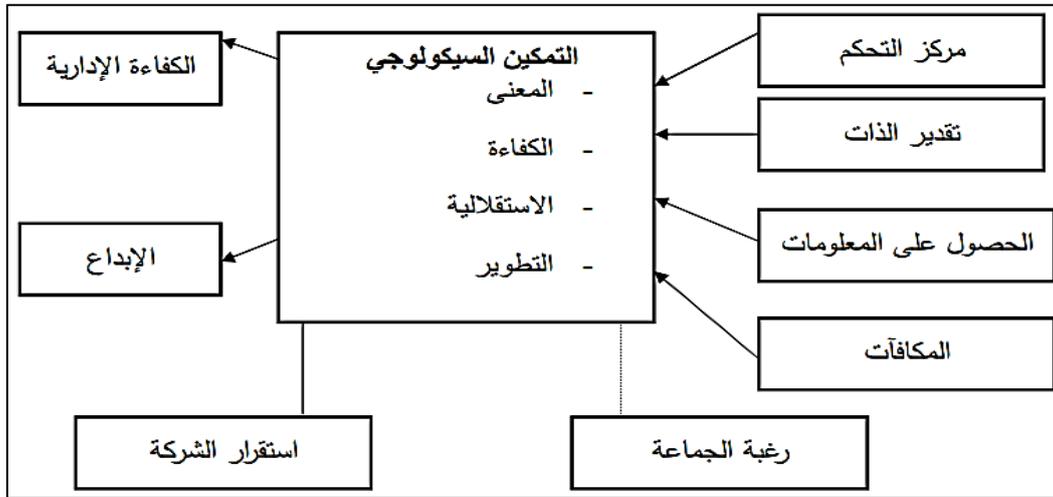


على منحى الخبرة لدى الفرد (Curve Experience) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (02 و 04) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر أما الخطوة (05) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط رئيسية لذلك هي النمط الوصفي والتنبؤي والتقييمي، أما الخطوة (06) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

### ثالثاً: نموذج التمكين السيكولوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" (Spritzer) 1995م

يعتمد نموذج (Spritzer) على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته، وعوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت، كما أن تحقيق التمكين في هذا النموذج يبدأ بالتمكين السيكولوجي (النفسي) الذي يجلب القناعات للموظفين والإدارة، وبذلك يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة وإستقرار الشركة،<sup>1</sup> والشكل رقم (05) يوضح مختلف أبعاد ذلك النموذج كالاتي:

### الشكل رقم (05): نموذج التمكين السيكولوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" (Spritzer) 1995م



Source: Gretchen M. Spritzer, **Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions Measurement And Validation**, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995, P: 1445.

من خلال الشكل السابق رقم (05) يتضح أن التمكين عند (Spritzer) يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج كل من (Velthouse and Tomas) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الإستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة وإستقرار الشركة، لكن ذلك لن يتحقق إلا بوجود مجموعة من العوامل المساعدة في الهيكلة التمكينية وهي أربعة عوامل تتمثل في التحكم وتقدير الذات بالإضافة إلى الحصول على المعلومات، وكذلك المكافآت.

<sup>1</sup>- Gretchen M. Spritzer, **Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions Measurement And Validation**, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995, P: 1445.



رابعاً: نموذج تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وفقاً لدراسة "موسى توفيق المدهون" 1999م

قدم باحث سعودي يدعى "موسى توفيق المدهون" نموذجاً عملياً لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراض أن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، بالإضافة إلى ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل، كما توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية:<sup>1</sup>

1- التمكين (حرية التصرف في إتخاذ القرار)؛

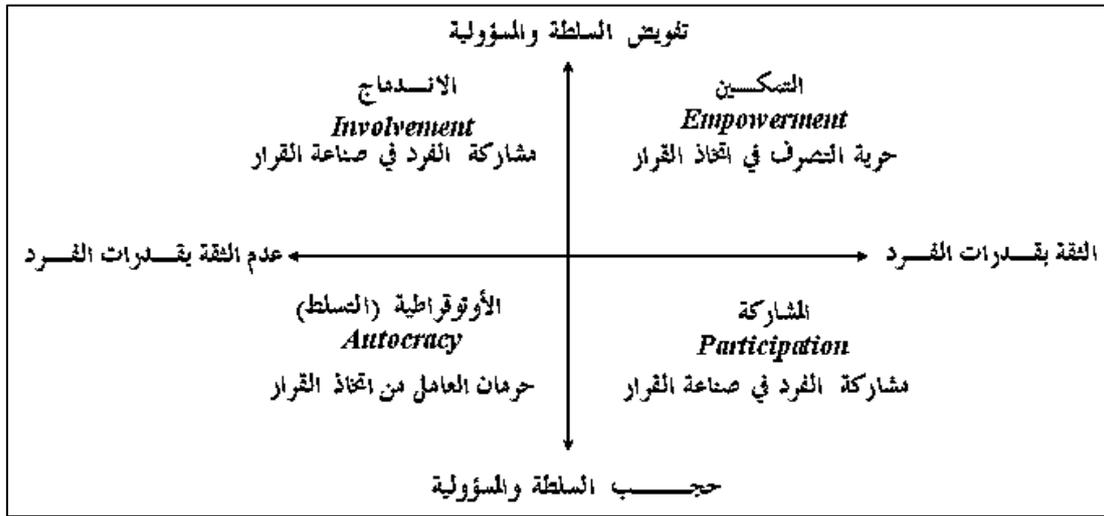
2- الاندماج (مشاركة الفرد في صناعة القرار)؛

3- المشاركة (مشاركة الفرد في صناعة القرار)؛

4- الأتوقراطية (حرمان العامل من إتخاذ القرار)؛

والشكل رقم (06) التالي يوضح مختلف جوانب هذا النموذج:

الشكل رقم (06): نموذج تمكين العاملين في المؤسسات الخاصة وفقاً لدراسة "موسى توفيق المدهون" 1999م



المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة

الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 13، العدد 04، 1999، ص: 82.

من خلال الشكل السابق رقم (06) تم توضيح أربعة جوانب رئيسية تم تقسيمها بواسطة محور فواصل ومحور ترتيب، فجانِب التمكين يمكن للمسير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم، حيث يشعر العاملون بالإنتماء الحقيقي للعمل كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف (Win-Win)، أما جانب الاندماج يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك، لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع المشكلات وإتخاذ القرار المناسب، وفيما يخص جانب المشاركة لا يفوض المسير للعاملين السلطة، ولكنه يثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين الخدمات، كما يطالبهم بإبداء آرائهم ويستمع إليهم، أما بالنسبة لجانب الأتوقراطية فلا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة إتخاذ القرار لدى المسير وما على العاملين إلا التنفيذ.

<sup>1</sup> - موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد

العزيز، جدة، السعودية، المجلد 13، العدد 04، 1999، ص ص: 74-82.



خامسا: نموذج تمكين العاملين في المنظمات العامة وفقا لدراسة "عالية عارف" 2004م

أعدت باحثة مصرية تدعى "عالية عارف" نموذجا مقترحا لتمكين العاملين في المنظمات العامة، ويطبق هذا النموذج على ثلاث مراحل كالآتي:<sup>1</sup>

1- **مرحلة الإعداد:** هي مرحلة تفاعل وإتصال الإدارة والمؤسسة مع العاملين لتهيئة البيئة الملائمة للتمكين، وذلك من خلال العمل على:

1-1- تحسين أساليب الحصول على الخدمة؛

1-2- المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد؛

1-3- التخلص من نمط الإدارة بالأمر والسيطرة وكذا التخلص من اللوائح المدعمة لهذا السلوك؛

1-4- الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة؛

1-5- التقليل من التداخل في مجال الاختصاصات.

2- **مرحلة التنفيذ:** أخذ الشكل الحلزوني الذي يحتوي مجموعة من الخطوات المتكررة بشكل دوري وفقا لمستوى أداء أعلى يعكس التطور المتوقع لأداء العاملين نتيجة لاستمرار المشاركة في المعلومات، وتشتمل كل حلقة على الخطوات التالية:

2-1- تقويم الوضع الراهن؛

2-2- المشاركة المعلوماتية؛

2-3- المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين؛

2-4- التدريب الإداري والمهاري؛

2-5- تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضاؤها وأهدافها تبعا لإختلاف الأهداف؛

2-6- المسؤولية الجماعية لمستوى الأداء؛

2-7- تقويم ومكافأة الإنجاز والإبداع.

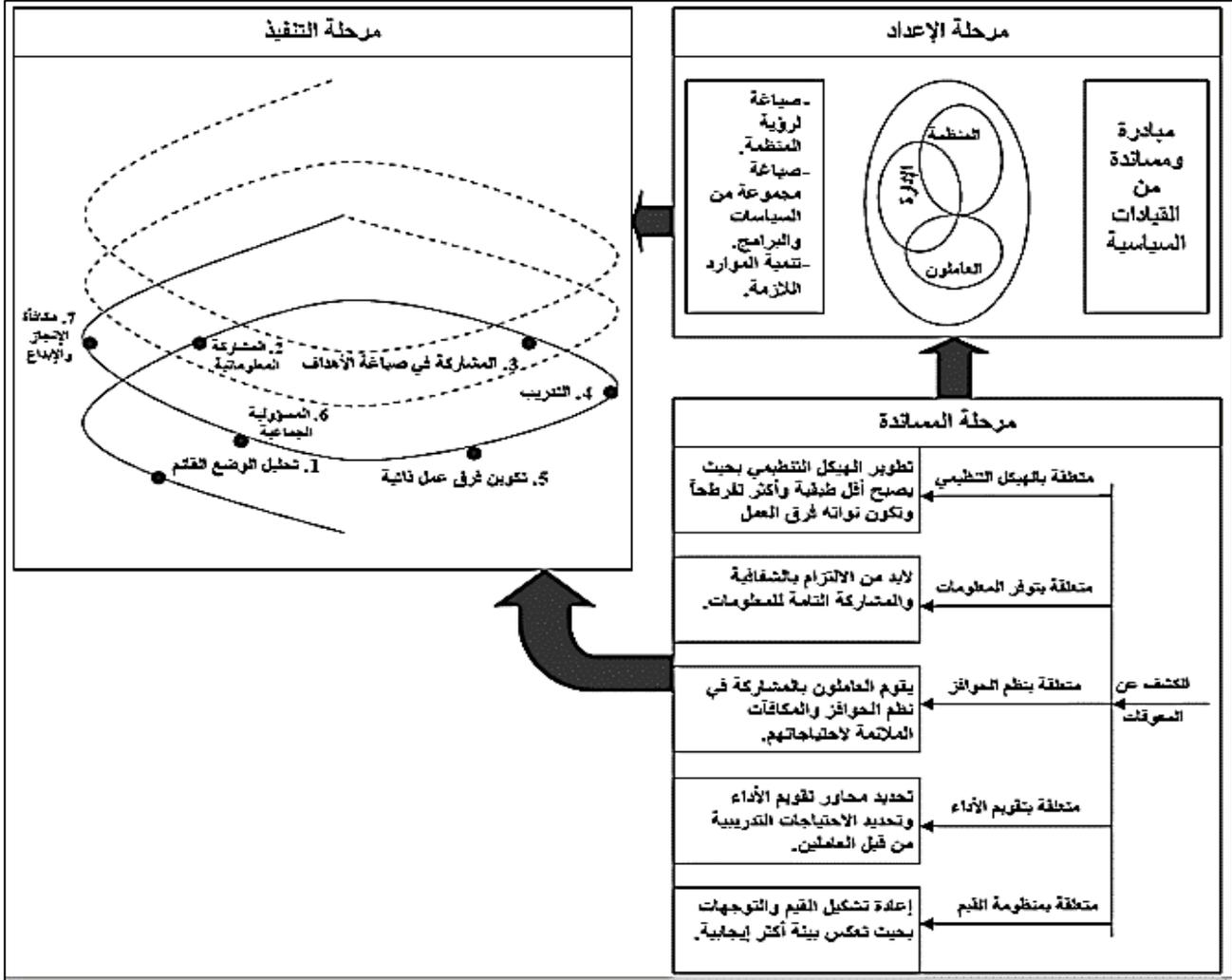
3- **مرحلة المساندة:** تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل لكي يتم علاجها أولا بأول.

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارات العامة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بأفكارهم وأرائهم، كما عليها تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة للإستماع للعاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفت آراؤهم وتضاربت معها، والشكل التالي رقم (07) يوضح أهم مراحل هذا النموذج كما يلي:

<sup>1</sup>- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 57.



الشكل رقم (07): نموذج تمكين العاملين في المنظمات العامة وفقا لدراسة "عالية عارف" 2004م



المصدر: لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 58.

يتضح من خلال الشكل رقم (07) السابق أن الكاتب إعتد على ثلاث مراحل في نموده المتمثل في تمكين العاملين القائم في المنظمات العامة والمختلف على نظيره في المنظمات الخاصة، فطرح هذا النموذج مرحلة الإعداد كمرحلة أولى أساسها مزيج أو مثلث يشمل أهداف المنظمة، والإدارة (القيادات) التي تملك روح المساندة والمبادرة في بداية تبني التمكين، وكذلك الطرف الثالث العاملون، ليتم صياغة الرؤية ومجموعة من السياسات والبرامج لتنمية المورد البشري في إطار التمكين المراد تبنيه، يليه بعد ذلك مرحلة ثانية تعتبر مرحلة مساندة للأولى، يتم فيها الكشف عن مختلف المعوقات التي تحول دون تبني التمكين ومن بين هذه المعوقات تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي ونظم الحوافز وتقويم الأداء وغيرها...، أما بالنسبة للمرحلة الأخيرة فهي التي تخص تنفيذ برنامج التمكين المخطط له، بداية بتحليل الوضع القائم ثم مشاركة المعلومات وصياغة الأهداف، يليه بعد ذلك التدريب وتكوين فرق العمل الذاتية ثم المسؤولية الاجتماعية، وختاماً مكافأة الإنجاز والإبداع، وتعتبر هذه العناصر عن أبعاد تمكين العاملين الذي طرحها هذا النموذج في مضمونه.



### المبحث الثالث: عوميات حول إستراتيجية تمكين العاملين

إعتبرت بعض الأدبيات والدراسات أن لتمكين العاملين إستراتيجية تنظيمية من شأنها تحقيق الكثير لثلاث جوانب، الزبائن والعلماء بالدرجة الأولى ثم المنظمة، يليها بعد ذلك الموظفين، وعادة ما يذكر التمكين تحت مسميات مثل التمكين الإداري أو مدخل للتمكين، غير أن للتمكين إستراتيجية بحق، وهذا ما ذهب إليه عدد من الكتاب من أن للتمكين إستراتيجية تنظيمية تهدف لتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة المتسارعة وشديدة التنافسية، ويمكن القول بأن المنظمات تنطلق نحو العمل بإستراتيجية التمكين لمجموعة من الأسباب والفوائد التي يمكن أن تدرها، غير أن هذه الإستراتيجية لم تسلم من الإنتقادات الموجهة لها، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ الإتجاهات الفكرية لإستراتيجية تمكين العاملين وصيغها؛

◀ فوائد وعوامل نجاح إستراتيجية تمكين العاملين؛

◀ الإنتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين ومعوقاتهما.

#### المطلب الأول: الإتجاهات الفكرية لإستراتيجية تمكين العاملين وصيغها

كثيرا ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه بعض بالإستراتيجية الإدارية وآخرين بكونه إيدولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سنتناول كل وصف منها على إنفراد.

#### أولا: الإتجاهات الفكرية لإستراتيجية تمكين العاملين

إن تطور الفكر الإداري للتمكين قد وصف أن إستراتيجية التمكين يجب تطبيقها على فرق العمل وليس على الأفراد، فحتى إذا تم تمكين الفرد فيكون بصفته منسقا للفريق، فالفرق يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي وإتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة، كما أنه يتمتع بسلطة تنفيذ التصحيحات في منتصف الأعمال، عندما يقتضي الأمر ذلك، لأن الإدارة لن تشارك في الأنشطة اليومية، وهذا لا يعني إنفصال الفريق عن الإدارة، وإنما تقوم بعملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام المسندة إليهم، لذا فإن فرق العمل تشكل الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي في المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التمكين، وهذه الفرق لا تنتهي بإنهاء المهمة المكلفة بها، وإنما تستمر، وأن الفريق هو الذي يدير نفسه بنفسه، لذا فإن إستراتيجية التمكين تتحدد في تحديد الرؤية، وتحديد القيم، وإعتماد العمل الفرقي، بالإضافة إلى إعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل وتحسين العمليات<sup>1</sup>، ويمكن جمع مداخل إستراتيجية التمكين فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- التمكين كعملية منظمة: يعرف التمكين المنظمة ذات مدخلات متعددة تجري عليها عمليات مختلفة من

<sup>1</sup> - زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة -دراسة حالة على الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018، ص ص: 08-09.

<sup>2</sup> - عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ص ص: 26-27.



أجل الوصول إلى المخرجات المنشودة والمحدودة بالأداء العالي وإرضاء العميل، فالتمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، المعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة.

**2- مدخل الدافعية:** ينظر للتمكين من خلال منظور الدافعية كالحالات أو معتقدات دافعية لدى الفرد، ويقوم هذا المنظور على إفتراض أن الأفراد لديهم حاجة للتمكين حيث تشمل القوة أو السلطة دافعا فعليا للتأثير أو التحكم في الآخرين، بالإضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التوافق مع التأثير في الأحداث والمواقف والأفراد مثل التحكم الداخلي والخارجي.

**3- مدخل الهدفية:** يعرف التمكين من خلال الهدف النهائي للوظيفة وهو يسمى أيضا بالمنظور التسويقي الذي يركز على درجة الخدمة المقررة للعملاء بهدف إرضائهم، فالتمكين هنا يمثل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين عن جودة ما يقرره أو يؤديه له من الحرية في إختيار طرق تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء وبلوغ أهداف المنظمة والمشاركة في تحليل المعلومات وصنع القرارات.

**4- المدخل الثقافي:** تتشكل الثقافة التنظيمية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تسعى إلى التميز والنجاح تحظى بثقافة قوية لأنها تتضمن قيما تمثل للأداء العالي المتميز، وذلك من خلال تبني قيم الإستقلالية، وتشجع العاملين على تحمل المخاطر ومنحهم السلطات ومسؤوليات لممارسة أعمالهم بحرية، أي تعديل في العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوسين حيث أن فاعلية الرؤساء سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، مما يدفعهم إلى تبني الممارسات والأساليب التطويرية وبالتالي فالتمكين يمثل ممارسة وفلسفة إدارية تعبر عن القيم المنظمة.

### ثانيا: صيغ إستراتيجية تمكين العاملين

من أجل إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها تمتلك قدرات أداء عالية، لا بد من إتباع وتوظيف مجموعة من الصيغ الخاصة بإستراتيجية تمكين العاملين، وتتمثل أهم هذه الصيغ فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- التمكين عبر المشاركة:** تعد صيغ التمكين من الأمور التي تعين العاملين في عملية صنع القرار، تلك العملية التي كان يتولى مهامها المدراء، وكان الأفراد يسهمون في صنع القرار بوصف ذلك الإسهام بتغيير أي رغبة في توسيع إطار الديمقراطية، ولكن أشاروا إلى أن التمكين أساسا له صلة بالمشاركة، وتأتي المشاركة على مستويين، مستوى التكاليف الذي يعني إمتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرار ذات الصلة بتكاليف العمل المباشر، وعلى مستوى صناعة الخدمة إذ يتصل الموضوع بإحتياج العاملين الذي يختص بالقرارات المتميزة لتلبية الخدمة للزبائن.

**2- التمكين عبر أبناء العاملين:** تتضمن هذه الصيغة برنامجا تدريجيا مفصلا يشجع العاملين على إدراك ونقص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون ضمن هذا السياق.

<sup>1</sup> - بختة بطاهر وأمين مخفي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم-، مجلة الأفق للدراسات الإقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص: 06.



3- التمكين عبر الملكية: تحظى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية قدرا كبيرا من التأكيد، وبذلك فمن المفترض أنه يعين ذلك العاملين على تعزيز مكانتهم في إتخاذ القرارات، إذ خلال ملكية العاملين يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والإستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم.

#### المطلب الثاني: فوائد وعوامل نجاح إستراتيجية تمكين العاملين

إن إستراتيجية التمكين شأنها شأن أي إستراتيجية أخرى لها فوائد ومنافع يمكن للمنظمات أن تكسبها من عملية تطبيقها، وذلك عن طريق حث الأفراد العاملين بأهمية هذه الإستراتيجية، لكن كل هذا لن يتأتى إلا بتوفير مجموعة من العوامل والمتطلبات التي تضمن نجاح إستراتيجية التمكين.

#### أولا: الفوائد الناتجة عن إستراتيجية تمكين العاملين

يمكن تلخيص الفوائد الناتجة عن إستراتيجية تمكين العاملين وذلك بالنسبة لكل من الموظف والمنظمة في الجدول رقم (05) التالي:

#### الجدول رقم (05): الفوائد الناتجة عن إستراتيجية تمكين العاملين

نتائج خاصة بالموظف	نتائج خاصة بالمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الشعور بالإنتماء للمنظمة التي يعمل بها ولتفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها؛</li> <li>- رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة؛</li> <li>- تحسين وتطوير مستوى أداءه؛</li> <li>- إهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لإكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة؛</li> <li>- تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه؛</li> <li>- يدرك قيمة عمله من خلال سيطرته على مهام العمل، ورؤيته للأمور بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة؛</li> <li>- تحقيق الرضا الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور بإحترام الإدارة له.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة ولاء العاملين للمنظمة؛</li> <li>- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا؛</li> <li>- زيادة فرص الإبداع والإبتكار؛</li> <li>- عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد؛</li> <li>- تحقيق نتائج أداء جيدة؛</li> <li>- تحسين العلاقة بين العاملين؛</li> <li>- إستراتيجية التمكين تؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.</li> </ul>

المصدر: شعبان فرج وسعيدة شيخ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الإقتصاد والتنمية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 04، 2015، ص: 101.

من خلال الجدول رقم (05) تتضح فوائد إستراتيجية تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة والعاملين، غير أن لهذه الإستراتيجية أهمية بالغة وفوائد كبيرة ترجع على العملاء والزبائن، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>1</sup>

1- فعالية الإتصالات من خلال زيادة فعالية الإتصالات داخل المنظمة، وهذا يؤدي لإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وعملائها؛

2- الإنفتاح المباشر والثقة بين الأفراد العاملين والعملاء من خلال الإستفادة من توجيهات العملاء وآرائهم حول

<sup>1</sup> - زكية بوسعد، مرجع سابق، ص: 17.



مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة؛

3- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم وحاجاتهم، وذلك لتحقيق رضاهم وولائهم؛

4- إستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، ولكافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة طالما أن الاجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، وهذا نتيجة غياب البيروقراطية؛

5- سرعة الإستجابة بإعادة الخدمة أو المنتج للعملاء غير الراضين عن الخدمة أو المنتج، من طرف الفرد الممكن بطرق سريعة، ووقت قصير وبدون إجراءات كثيرة يساعد على جعل العميل راضيا بشكل كبير.

### ثانيا: عوامل نجاح إستراتيجية تمكين العاملين

إن نجاح إستراتيجية التمكين تقتضي توفير مجموعة من الظروف والمتطلبات الأساسية، فالمزيد من التمكين

يؤدي إلى المزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط وعوامل لا بد من توافرها، وأهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

1- فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الإتصال بالعاملين والإستماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية وإحترام وتقدير؛

2- فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ويتم ذلك بعد الحاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة؛

3- التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الفرد وفرق العمل، وإنسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين، وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل؛

4- يجب أن تبنى إستراتيجية التمكين داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستشير حماس الأفراد وقدراتهم نحو أداء أعمال ذات قيمة، وهذا يسبب إستمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي؛

5- التواصل المستمر فهو جزء أساسي لنجاح إستراتيجية التمكين، ويتم ذلك من خلال الإتصالات المفتوحة وذات الإتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، وكذلك التواصل بين أعضاء فريق

العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها، وبين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بهدف التقييم والمتابعة لعملية التمكين؛

6- تصمم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد للتمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والإعتزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم.

### المطلب الثالث: الإنتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين ومعوقاتهما

على الرغم من الإهتمام الموجه الذي حظيت به إستراتيجية التمكين كمفهوم إداري معاصر في البيئات

المختلفة، إلا أنه لم تسلم من الإنتقادات التي وجهت إليها، فيرى بعض الكتاب أن التمكين ليس فعالا دائما خاصة عندما تكون حالة عدم التأكد سائدة في العمليات الإنتاجية، ويتوجب على العاملين التعامل مع طلبات

الزبائن المتصفة بالغموض والتغيير، لاسيما عندما تكون الوظائف قياسية وروتينية (Standardized and routine jobs) فإن الأداء لا يتأثر بالتمكين.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية -، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: 265-266.



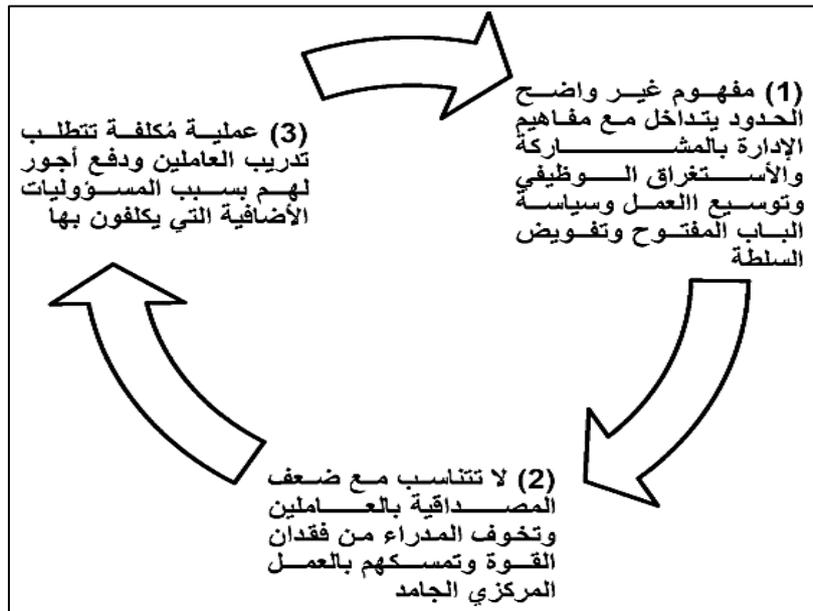
### أولاً: الإنتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين

أشار بعض الباحثين والكتاب في إنتقادهم لإستراتيجية التمكين إلى التكاليف والمخاطر المحتملة المرافقة لعملية التمكين لاسيما الآتي:<sup>1</sup>

- 1- الكلف المرتفعة لإختيار وتدريب الأفراد العاملين؛
- 2- كلف العمل المرتفعة للأفراد العاملين والمهريين؛
- 3- التناقض في جودة الخدمات؛
- 4- القرارات السيئة والمكلفة لبعض العاملين؛
- 5- شعور الزبون بعدم الإنصاف من خلال الخدمات الغير متوازنة؛
- 6- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورها بالتهديد؛
- 7- الصراعات الناتجة من زيادة حدود توقعات العامل.

وفيما يلي الشكل رقم (08) يلخص أهم الإنتقادات كالاتي:

#### الشكل رقم (08): الإنتقادات الموجهة لإستراتيجية تمكين العاملين



المصدر: سعد علي حمود العنزى، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018،

ص: 133.

يتبين من خلال الشكل رقم (08) السابق المراحل التي تلخص إنتقادات الباحثين لإستراتيجية التمكين المشار إليها، وقد تم تقسيمها إلى ثلاث حالات متتابعة، فعملية تمكين العاملين يعدونها بمثابة بدعة أو سرعة إدارية غير ذات قيمة وتحمل الكثير من الهشاشة بممارساتها بين منظمة وأخرى، فضلا عن مفهومها الغير واضح والذي يتداخل مع مفاهيم أخرى مثل تفويض السلطة، أما النقطة الثانية فجمعت بين ضعف مصداقية العاملين وتخوف المدراء من فقدان القوة، في حين خصت النقطة الثالثة التكاليف الناتجة عن تدريب العاملين ودفع أجور أكثر من السابق جراء المسؤوليات الإضافية.

<sup>1</sup>- Yuki, G, leadership in organizations, 6th ed, Pearson prentice Hall, New Jersey, 2006, P: 135.



## ثانيا: معوقات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين

هناك بعض المعوقات والصعوبات التي تظهر عند تنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين في يخص المنظمة

والعاملين، وبصفة خاصة في المراحل الأولية، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

**1- بالنسبة للعاملين:** تظهر معوقات تطبيق التمكين في ما يخص جانب العاملين في مجموعة من النقاط يمكن إيضاح أبرزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-1- المقاومة من قبل العاملين:** إن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي، حتى لو كان ذلك التغيير إيجابيا، فإنه لن يكون مريحا بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا يعرفونها.

**1-2- عدم الإستعداد والرغبة والكفاءة للعاملين:** العديد من الموظفين يخافون من تحمل المسؤولية المضافة، فهم يخشون عبء العمل أو الضغوط الإضافية، وكذلك خشيتهم التعرض للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها.

**1-3- غياب الإضطرارية للعمل:** قد يحدث أن بعض الموظفين يقبلون الوظيفة ليس لأنهم بحاجة لها وللحفاظ على سبل العيش، فهم يقبلونها من أجل المشاركة أو لتمرير الوقت، فهم إذن لا يشعرون بالحاجة الملحة للعمل، في مثل هذه الحالة فالموظف لا ينوي تقبل أي عبء إضافي أو أي مسؤولية، فهم يريدون الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.

**2- بالنسبة للمنظمة:** تتجلى صعوبات تطبيق التمكين في ما يخص جانب المنظمة في مجموعة من النقاط يمكن تبيان أهمها كالاتي:<sup>2</sup>

**2-1- الثقافة التنظيمية:** إن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على إستعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والوصول بشكل أكبر للموارد (وقت، مال، أفراد، تكنولوجيا...) وتملكهم لصلاحيات إختبار أسلوب القيام بالعمل، مع ضرورة توفير بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة.

**2-2- مركز القوة عند المدراء (خوف المدراء من فقدان السلطة):** يتطلب تمكين العاملين منح المدراء جزء من القوة والرقابة للعاملين، هذا ما يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من إتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي تقلل من قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.

**2-3- الهيكل التنظيمي الهرمي:** الإدارة التقليدية كانت تعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يتميز بتمركز القوة وسلطة إتخاذ القرار في أعلى الهرم التنظيمي، فيتم إصدار الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

**2-4- إنعدام الثقة الادارية:** إنعدام الثقة هو عدو التمكين، وهي ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب إتخاذ القرارات. هذا الخوف وعدم الثقة في الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الرغبة في السيطرة، بل "هوس السيطرة - control feak" وهي ظاهرة شائعة.

<sup>1</sup> - Mac. McIntire, **How empower employee to make effective decisions on the front-line**, innovate management group, Lasvegas, USA, 2011, P: 01.

<sup>2</sup> - كمال قاسمي ودنيا ضيف، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017، ص: 299.



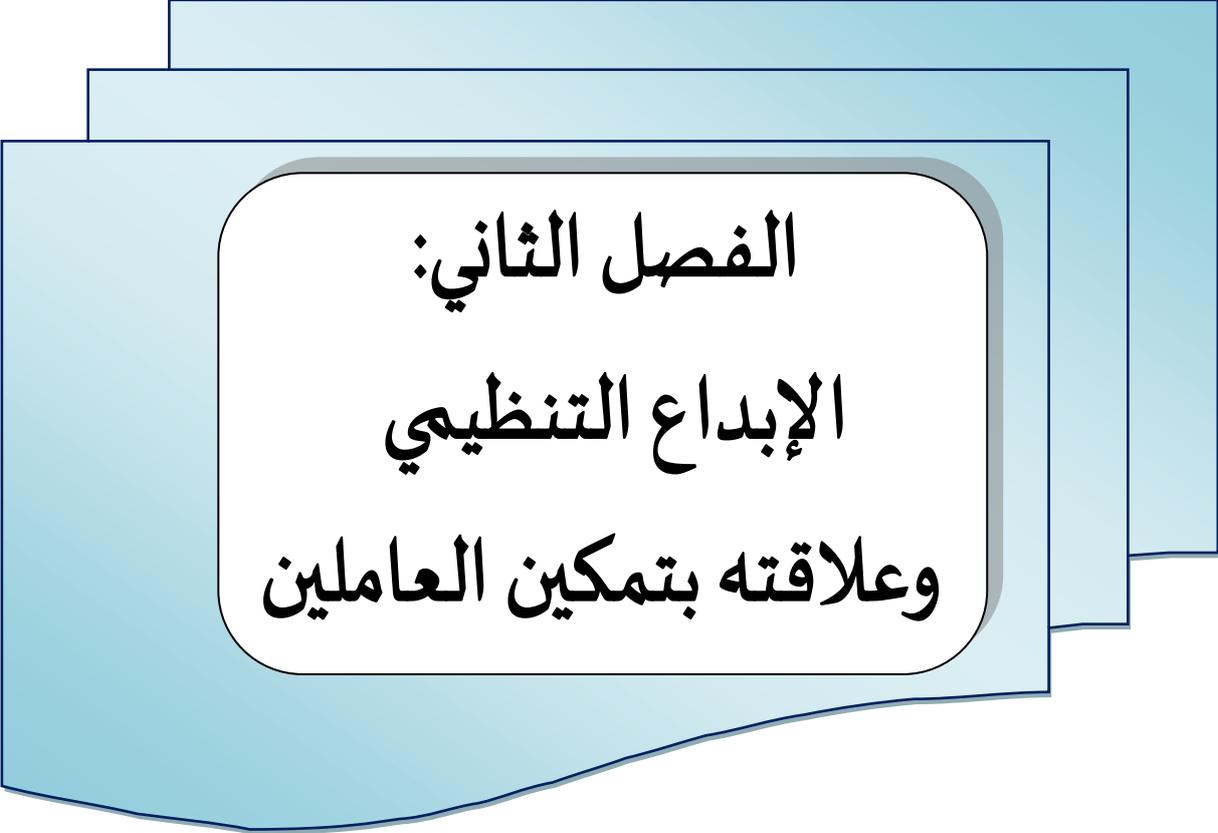
## خلاصة الفصل الأول

يعد تمكين العاملين ذلك النشاط الفعال الذي يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الرئيس والمؤوس، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، وقد تم ذكر التمكين في القرآن الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من القرآن الكريم في التمكين فكريباً وإجتماعياً، وعلمياً وإدارياً وتتمثل أهم المفاهيم ذات العلاقة بالتمكين كالتفويض والمشاركة والإندماج.

ولتمكين العاملين أهمية بالغة تتمثل في كونه يؤدي إلى تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها إلا بمشاركة الجميع، وذلك من خلال العلاقة التكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة مثل اللامركزية الإدارية، والإدارة بالجودة الشاملة، كما يساهم التمكين في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، وإستخراج طاقامته الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.

وفي هذا الجانب فتطبيق تمكين العاملين يتم وفق مراحل متدرجة وأبعاد معينة، ومن أهم الأبعاد التي يجب الإعتماد عليها تفويض السلطة وتدريب وتحفيز العاملين، وكذلك بناء فرق العمل وتكوين إتصال فعال، لكن في ظل هذه المراحل والأبعاد لابد من توفير متطلبات تعمل على زيادة فرص نجاح التمكين، ومن هذه المتطلبات هناك مجموعة من النماذج إقترحها مجموعة من الكتاب والباحثين، والتي تساعد في تبني التمكين ومن أهمها نموذج العوامل المؤثرة ل "كونقر و كانونقوا" (Kanungo and Conger) 1988م، ونموذج متطلبات التغيير لـ "طوماس وفولثوس" (Velthouse and Thomas) 1990م، ونموذج التمكين السيكلوجي (النفسي) لـ "سبريتزر" (Spritzer) 1995م.

وفي الأخير تم المرور على إستراتيجية تمكين العاملين التي تبين لها عدة مداخل وصيغ مختلفة فمنها المنظمة والهدفية التي تشمل المؤسسة حيث أن سياسة تمكين العاملين تؤدي إلى تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، ومنها الدافعية والثقافية التي تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون سياسة التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور بإحترام الإدارة له، هذا لأن الموظف الممكن أكثر إستعداداً للتكيف مع برامج الشركة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج.



الفصل الثاني:  
الإبداع التنظيمي  
وعلاقته بتمكين العاملين



## تمهيد

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة وإشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والإبداعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والإستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لإقتناص الفرص المتاحة وإعتماد مفاهيم حديثة منها الإبداع التنظيمي، هذا المفهوم الذي أضحى يشكل الدور البارز في خلق الإنسان المبدع وتفجير الطاقات الإبداعية، والتي تقود إلى تحقيق أداء وتميز ينعكس على كافة المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية.

وفي هذا السياق أضحى الإبداع التنظيمي من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المنظمة والعاملين معا، ويأتي دور الإدارة في تنمية الجهود الإبداعية ودعمها لتخلق من الأفكار الإبداعية نتاجات حقيقية تنعكس على أداء المنظمة وإنتاجيتها، وتبرز دعائم الإدارة للجهود الإبداعية بأشكال مختلفة تسمى الممارسات الإدارية سواء كانت هذه الممارسات تطبيقية لعناصر الإدارة أو وظائفها أو سواء كانت ممارسات أخرى مثل دعم الإدارة، التمكين، المشاركة، الحوافز، التدريب، نمط الإتصال المفتوح وغيرها، حيث تتمحور العلاقة بين الإدارة والإبداع التنظيمي بالعلاقة المتداخلة والعلاقة التنظيمية لتمكين العاملين، وعلى هذا الأساس يعد إعتماد التمكين في المنظمات المعاصرة من السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات المورد البشري طالما أنه يمثل مصدرا للإبتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ مدخل للإبداع التنظيمي؛
- ❖ أساسيات حول الإبداع التنظيمي؛
- ❖ أثر تمكين العاملين على تطوير الإبداع التنظيمي.



## المبحث الأول: مدخل للإبداع التنظيمي

إن التغييرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات تفرض تحديات ومتطلبات ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها بسرعة، وهذا يتطلب من المنظمات مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وآراء وحلول جديدة لتتمكن المنظمات من مواكبة هذه التحديات والتغييرات التي تواجهها، لتتمكن من النمو والبقاء، وقد تزايد الإهتمام بموضوع الإبداع التنظيمي في ظل ظاهرة العولمة، وتزايد التنافس والمزاومة بين المنظمات محلياً ودولياً، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ ماهية الإبداع؛

◀ مفهوم الإبداع التنظيمي؛

◀ مصادر ومستويات الإبداع التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع

تسبب إقتصاد المعرفة في إحداث تغييرات أساسية في مجال الأعمال، والتي غيرت أساس مستوى الميزة التنافسية في المنظمة، ووظائف الإدارة حيث أصبح الإبداع أساس التميز، وهذا ما فرض على المنظمات الإهتمام به بغض النظر عن نوعها.

### أولاً: تعريف الإبداع

تعددت تعريف مصطلح الإبداع وهذا باختلاف وجهات نظر الكتاب ومن بين أهم التعاريف نجد ما يلي:

**1- لغة:** لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن "كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق"، وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه: "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة والقدرة على العمل".<sup>1</sup> ويعبر على الإبداع عند الفلاسفة بأنه: "إيجاد الشيء من العدم، والإبتداعية نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء بإستحداث أساليب جديدة".<sup>2</sup>

**2- إصطلاحاً:** الإبداع بمفهومه الحديث ينسب للإقتصادي النمساوي (Schumpeter JOSEPH)\* بداية من 1912م الذي يعتبر المنظر الأول للإبداع، والذي يعرفه بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".<sup>3</sup> ويعرف على أنه: "كل فكرة تؤدي إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة، فبدون التعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- Habib sahhaf, **Dictionary of Humain Resources Management**, library du Liban publishers, Beirut, 2003, P:76.

<sup>2</sup>- إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر، ط2، 1972، ص: 43.

\* (Schumpeter JOSEPH): جوزيف ألويس شومبيتر عالم أمريكي في الإقتصاد والعلوم السياسية من أصل نمساوي، إشتهر بترويجه لنظرية الفوضى الخلاقة في الإقتصاد، ولد في 8 فبراير 1883 في تريست، وتوفي في 8 يناير 1950، درس في جامعة فيينا، وإشتغل أستاذ في جامعة هارفارد، وجامعة تشيرنيفتسي.

<sup>3</sup>- ربيع أحمد بن يحيى، **المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص: 205.

<sup>4</sup>- Thomas Pendide, **Favoriser L'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources définition d'une approche basée sur les processus**, thèse de doctorat en systèmes Industriels, université de Toulouse, France, 2011, P: 83.



ويعرف (Drucker)\* الإبداع على أنه: "البحث الغير منتهي والمنظم من أجل التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة لأي تغييرات يمكن إستغلالها من أجل التطوير الإقتصادي أو الإجتماعي".<sup>1</sup>  
من التعاريف السابقة يتبين أن الإبداع هو مختلف جهود المؤسسة من أجل إستغلال المعارف والتجارب على إيجاد فرص وحلول جديدة محسنة على شكل منتجات (سلع أو خدمات) أو تكنولوجيا.

### ثانيا: التدرج التاريخي للإبداع وأهم النظريات المفسرة له

عددت المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، ولكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضا وملتبسا بالألغاز وعدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث والتجريب.

**1- التدرج التاريخي للإبداع:** ظهرت كلمة الإبداع لأول مرة عام 1869 عند دراسة المحددات الوراثية للإنجاز الإبداعي عند العباقرة، حيث لم يتخذ هذا المفهوم أساسا للدراسات حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، وهذا بسبب توجه علم النفس في بداياته إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكر، ما جعل العلماء لا يملكون الوقت أو الشجاعة لدراسة عمليات ذهنية أعقد من ذلك كالإبداع، ولقد جرت محاولات عدة لدراسة الإبداع في النصف الأول من القرن العشرين حيث تم التوصل إلى نتائج مفيدة من مراحل التفكير الإبداعي المتمثلة في التهيؤ، التفريخ، الإلهام والتحقق من خلال دراسة للمخترعين والإنتاج الإبداعي، وتوالت الأبحاث والدراسات في هذا المجال وتزايد الإهتمام بموضوع الإبداع في الثلاثينيات والأربعينيات إلا أنه عام 1950 شهد نقلة نوعية لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من إختراعات وإكتشافات الأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، وما تلا هذه المرحلة من حرب باردة، كل هذا أدى إلى زيادة الحاجة للإبداع والإختراع والإبتكار والأدمغة الإلكترونية، وكان أهم ما صدر في هذا السياق كتاب "التخيل المطبق" عام 1953 الذي إهتم به علماء النفس والمربون وتم ترجمته إلى لغات عديدة، كما تم إصدار طبقات متعددة منه، كما تم إنشاء مؤسسة التربية المبدعة ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك، وكانت هذه الإنطلاقة لبحوث من منطلقات مختلفة تناولت عوامل وميادين وجماعات مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع وخلق المبدعين ودراسة هذه الظاهرة بكل جوانبها.<sup>2</sup>

**2- أهم النظريات المفسرة للإبداع:** طرح بعض العلماء والكتاب وعلماء الإدارة أفكاراً أصبحت في ما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة، كما إستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيما بعد، وذلك في ظل بيئة متسارعة الأحداث لإثبات صلة بين نسب الذكاء والقدرات الإبداعية آنذاك،

\* - (Drucker): بيتر فردناند دراكر كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، إشتغل أستاذ في جامعة يوهان فولفغانغ فون غوته.

<sup>1</sup> - Jean Yves Prax, **Le Manuel Du Knowledge Management**, Polia Editeurs, ,2 éme édition, Paris, 2007, P: 195.

<sup>2</sup> - سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص ص: 43-44.



ومن أهم هذه النظريات ما يلي:<sup>1</sup>

**2-1- نظرية (March and Simon 1958):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث لخلق البدائل.

**2-2- نظرية (Burns and Stalker 1961):** وكانا أول من أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وقد توصلا إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التنظيم الآلي (Mechanistic) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والتنظيم العضوي (Organic) الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن التنظيم العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، والأهم من ذلك هو أن التنظيم العضوي يستمد قوته من بيئته الخارجية والتكيف معها من أجل بقاءه واستمراره وتفوقه على منافسيه.

**2-3- نظرية (Wilson 1966):** يبين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرا في المنظمة وهي إدراك التغير، وإقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون ذلك بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فإفترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثيراً إيجابياً لتوليد الإقتراحات، إضافة إلى أنها تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

**2-4- نظرية (Hage and Aiken 1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ إنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيها، وفسرت الإبداع بأنه تغير حاصل في برامج المنظمة تمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كآتي:

– مرحلة تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به؛

– مرحلة الإعداد والحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

– مرحلة التطبيق والبدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

**2-5- نظرية (Zaltman 1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعد أصحاب هذه النظرية أن الإبداع فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، وقد وصف الإبداع بأنه عملية جماعية وليست فردية، وتمثلت متغيرات هذه النظرية في العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

### ثالثاً: الفرق بين الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة

هناك خلط كبير لدى بعض الممارسين والباحثين ما بين الإبداع والعديد من المبادئ والمصطلحات الشائعة، التي وإن تشابهت معه في بعض الجزئيات بسبب طبيعة العلاقة بينها، لكن لا يمكن أن تعبر عنه بالضرورة،

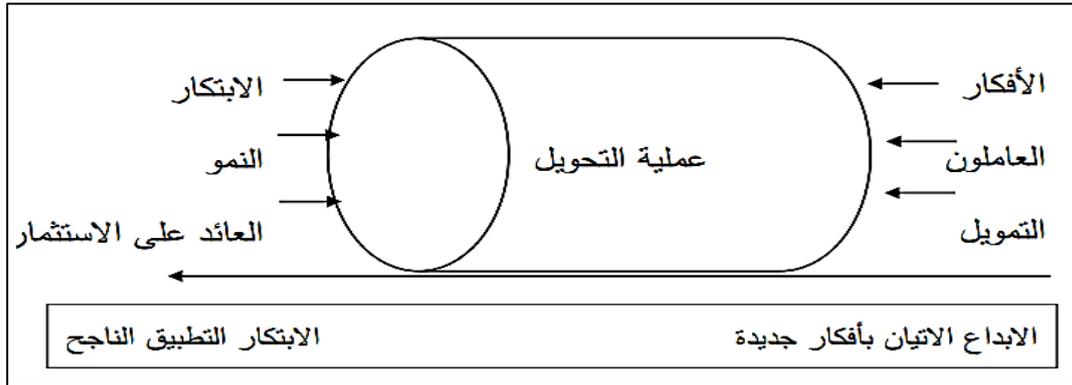
<sup>1</sup> - محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عملن، الأردن، المجلد 38، العدد، 02، 2011، ص ص: 486-487.



بما يجعل من الخطأ إستعمالها كمرادفات للدلالة على مفهوم الإبداع.

**1- الفرق بين الإبداع والإبتكار:** أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع (Creativity) والإبتكار (innovation)، فالإبتكار يعني التغيير لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي، إذن الإبداع يعتبر مدخلا للإبتكار والتطبيق العملي له، ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والإبتكار، فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والإبتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس<sup>1</sup>، والشكل رقم (09) الموالي يوضح العلاقة بدقة بين المفهومين:

الشكل رقم (09): علاقة الإبداع بالإبتكار



المصدر: منال كباب، دور الإبتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف -جيزي -أوريديو - موبيليس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2016-2017، ص: 41.

من خلال الشكل رقم (09) السابق يتبين أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو الوصول لفكرة جديدة، بينما الإبتكار هو عملية التحويل والتطبيق الخلاق أو الملائم لهذه الفكرة.

**2- الفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي:** يتم توضيح هذا الفرق من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الإرتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية والتعاون وأساليب أوضح للإتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة وخفض التكاليف، وعليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة، فالتغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي والتي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، بينما الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، فالإبداع يهتم بعدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الإجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من إختصاص علم الإدارة فقط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص: 05.

<sup>2</sup> - فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب . البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص ص: 04-05.



3- الفرق بين الإبداع والإختراع: يعتبر الإختراع إبتكار مقصود وهادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ، ويمكن القول أن الإبداع يحول الإختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقتا طويلا عكس الإختراع الذي يأخذ وقتا قصيرا، وبعبارة أخرى الإختراع ما هو إلا نوع من أنواع الإبداع القابل للتطبيق في المجالات سواء الصناعي أو التقني ويمكن تسميته أيضا بالإبداع العملي.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنواع الإبداع

تتاول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة، وقادت مجالات دراساتهم المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع من منطلقات متباينة وهي كالآتي:

#### 1- أنواع الإبداع وفقا لإستعمالاته والغرض منه: حيث صنف إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

1-1- إبداع المنتج (Product Innovation): وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة بإستمرار.

1-2- إبداع العملية (Process Innovation): ويشير لإدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، فالإبداع في مجال نظام المنتج إلى جانب الإبداعات في مجال العمليات الإنتاجية شئ أساس وجوهري في المنظمات الصناعية.

#### 2- أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير: وهناك صنفين أساسيين هما:<sup>3</sup>

1-2- الإبداع الجذري (Radical Innovation): ويشير إلى العملية متكاملة العناصر (إنتاج، تسويق، الإدارة الإستراتيجية)، وتؤدي لطرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.

2-2- الإبداع التدريجي (Incremental Innovation): والذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

#### 3- أنواع الإبداع وفقا لمجاله: حيث يصنف الإبداع إلى صنفين هما:<sup>4</sup>

1-3- الإبداع التكنولوجي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أساليب الإنتاج وإدخال التكنولوجيا في العمل، وتهدف من خلالها إلى زيادة كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج.

2-3- الإبداع التنظيمي: وهو الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية، فالإبداع التنظيمي يمكن تطبيقه حقول مختلفة ومجالات عديدة، وفيما يلي موجز لبعض المجالات التي يمكن أن يطبق ويستخدم فيها الإبداع التنظيمي على النحو التالي:

#### 3-2-1- يستخدم في مجال المنتجات والخدمات الجديدة: ويكون ذلك ناتجا من خلال إستغلال تكنولوجيا

<sup>1</sup>- إسماعيل زكي محمد، الإبداع والبناء الثقافي الاجتماعي -دراسات أنثروبولوجية-، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1989، ص: 04.

<sup>2</sup>- Stumpfe. Joachim, **Prouct Design Manufacturing Process Dynamic Implications for Iunovation Management**, Industrieseminar Deruniver sitat Mannheim, Germany, 2001, P: 06.

<sup>3</sup>- Griffin. Ricky W, **Management**, New York: Texas A&M University, 1997, P: 401.

<sup>4</sup>- Beverly.K.Brockman, Robert.M.Morgan, **The volution of managerial innovations in distribution what prospects for ECR?**, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol 27, Num 10, 1999, P: 398.



جديدة، أو أن يكون قد تم تطوير ذلك المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق إدخال إضافات وتحسينات جديدة على منتج أو خدمة موجودة أو متداولة.

**3-2-2- طرق وأساليب إنتاج جديدة:** حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن والعملاء، وقد يظهر ذلك عن طريق التركيز على إدارة الجودة الشاملة.

**3-2-3- تطبيقات عملية جديدة:** والتي يتم من خلالها تحسين الأعمال أو ضمان كسب الوقت والجهد لخدمة الزبائن أو العملاء.

**3-2-4- طرق وأساليب جديدة:** تتمثل في إجراءات تسليم وإيصال الخدمات والمنتجات للمستهلكين، بالإضافة إلى طرق ووسائل إبلاغ المستهلك بالمنتجات أو الخدمات، وكذلك وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.

### المطلب الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي

ينطلق مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في المنظمة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي فلا يوجد إتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم.

#### أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي

تعددت تعاريف مصطلح الإبداع التنظيمي وهذا باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين لهذا المصطلح، ومن بين أهم التعاريف نجد ما يلي: يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً على أنه: "تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أساليب، وأنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تنقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الجودة والأصالة والمرونة والخروج عن المألوف والتي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمؤسسة وبالتالي المجتمع".<sup>2</sup> كما يعرف الإبداع التنظيمي أيضاً بـ: "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يتبين أن الإبداع التنظيمي هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة إدارية جديدة أو خلق أشكال تنظيمية، يمكن تبنيتها من قبل العاملين لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً في المنظمة، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

<sup>1</sup> - حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الإتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2019، ص: 105.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 08.

<sup>3</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 33.



### ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول رقم (06) آراء عدد من الباحثين في خصائص الإبداع التنظيمي كما يلي:

#### الجدول رقم (06): خصائص الإبداع التنظيمي

الكاتب / السنة	الخصائص
Kateetal (النعمي وآخرون 1996، ص: 67)	- القبول - الوقت الإضافي - فكرة أو ممارسة يتبناها الفرد والجماعات - تحديد قنوات الإتصال - إعطاء النظام قيم أو ثقافة.
(Zaltman and .al. 1973, P: 34)	- الإستحسان الإجتماعي - إبخار الزمن - إنتظام المكافاة - القابلية على التجزئة - وضوح النتائج - التوافق والإنسجام - تداعي الأفكار وإختمارها - آلية الجذب وإنتشار الأفكار
Siegel and Kaemerer (النعمي وآخرون، 1996، ص: 67)	- القيادة - المالكين - تنوع الأعراف - إستمرارية التطوير - التماسك (أي اعتماد المتغيرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه المنظمة من إبداع).

المصدر: علي فلاح الزعبي وإبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب . البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص ص: 15-16.

### ثالثاً: أهمية الإبداع التنظيمي:

- يحظى الإبداع التنظيمي في المؤسسة بأهمية بالغة وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها كما يلي:<sup>1</sup>
- يساهم في تطوير وإبتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة بطريقة مبتكرة لتوفير مجموعة من المتطلبات منها الوقت والجهد والتكلفة؛
- يمثل الإبداع التنظيمي الركيزة والعامل الأساسي في الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتحديات المنافسة المتزايدة في ظل الإنفتاح الاقتصادي والعولمة؛
- يعمل الإبداع التنظيمي على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر والعمل بصورة أفضل؛
- تحسين الإنتاجية للمؤسسة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الإستخدام الأمثل للموارد؛
- يعتبر مصدر مباشر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات؛
- يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها.

### المطلب الثالث: مصادر ومستويات الإبداع التنظيمي

لكي تتميز المنظمة بالإبداع والتطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع التنظيمي سواء داخلية كانت أو خارجية، ولكن لا بد من تطبيق هذه المصادر في ظل مجموعة من مستويات الإبداع والتي تكمل بعضها البعض مع أن جميعها ضرورية للمنظمات.

<sup>1</sup> - الطاهر بن عمارة والطاهر عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص: 157.



### أولاً: مصادر الإبداع التنظيمي

- لكي تتميز المنظمة بالإبداع والتطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع لذلك فقد حدد بعض الباحثين سبعة مصادر محتملة للإبداع التنظيمي هي كما يلي:<sup>1</sup>
- 1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع ويشمل النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي؛
  - 2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو وكما يفترض أن يكون، حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع، ويضم هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع والإفتراسات المتعلقة به؛
  - 3- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛
  - 4- الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات؛
  - 5- بنية الصناعة أو السوق التي لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغير يعتبر فرصة إبداعية، يضم هذا المصدر الإستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة؛
  - 6- التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم...، هذا التبدل يأتي بتغيرات تمثل فرصاً من أجل الإبداع ولأسواق وقطاعات سوقية جديدة؛
  - 7- الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً للإبتكار بالمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

### ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي

- يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع التنظيمي في المنظمات والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وسندرجها بإختصار كالتالي:
- 1- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما نشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات وإستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصية المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع التي من بينها الإلتزام بهدف محدود والعمل على تقديم الأفكار، وكذلك التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة وشفافية التعامل مع المشكلات.<sup>2</sup> بالإضافة إلى أن الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين سمات شخصية الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية ما يلي:<sup>3</sup>
  - 1-1- **المعرفة:** حيث تتمثل في مجموع ما تراكم لدى الفرد من معارف من خلال قراءته، ومعايشته للأحداث.

<sup>1</sup>- Drucker. P, **The Discipline of Innovation**, Harvard Business Review, December, Vol 76, No 6, 1998, P: 150.

<sup>2</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص: 357.

<sup>3</sup>- زين الدين بروش وعبد الوهاب بلمهدي ، إدارة الإبتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 262.



- 1-2- التعليم: خاصة إكتساب القدرة على مواجهة المسائل وحلها.
- 1-3- الذكاء: التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- 1-4- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة.
- 2- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وتوصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:<sup>1</sup>
- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
  - إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حولا أفضل، فالحل الإبداعي للجماعة يتطلب شخصيات مختلفة؛
  - إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
  - إن أفراد المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
  - إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
  - إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الشامل المتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى.<sup>2</sup> وهناك أربعة عوامل رئيسية يمكن التركيز عليها في الإبداع على مستوى المؤسسة هي كالاتي:<sup>3</sup>
- 3-1- القيادة: والقيادة التي نعنيها هي تلك التي تحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية وهي التي تتوفر فيها سمات القيادة التحويلية فتتجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع.
- 3-2- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط والعوامل التي تناولتها الأدبيات بسبب قدرته على زيادة الإبداع والإبتكار، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة وفرق العمل المؤقتة والإتصالات عبر الحدود، وإضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الإهتمامات المتعلقة بالوحدات المستقلة من خلال إستخدام الأنترنت والتكنولوجيا والتقنيات المصاحبة لها.
- 3-3- المناخ التنظيمي والثقافة: إن ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي تعتبران مسألتان هامتين بالنسبة للمؤسسة فهما أحد القضايا الإستراتيجية التي تواجهها الإدارة العليا وتتمثل في كيفية تهيئة هذان العنصران بشكل يتناسب مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها بمختلف أبعادها (المنافسة، التكنولوجيا...)، وتجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد يشجع الإبداع كون أن المؤسسة بها سلسلة من الثقافات تتعدد بتعدد الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2002، ص ص: 393-394.

<sup>2</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 231.

<sup>3</sup> - ربيع أحمد بن يحيى، مرجع سابق، ص ص: 207-208.



**3-4- المحيط:** بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط بمختلف جوانبه تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع فالإنتفاح للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط ودخول شبكات رسمية وغير رسمية من شأنه دعم الإبداع في المؤسسة.

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد بصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي

يختلف الإبداع في المنظمات من الإبداع الفردي إلى الجماعي لأنه يتطلب تفكيراً إبداعياً منظماً، ويرتبط بعدة عناصر ومراحل تدعم أو تحد من الإبداع، ولا يقتصر على عملية إتخاذ القرار فقط، بل تبدأ من التخطيط والتنظيم والاتصالات والمعلومات، بإعتبارها عوامل تساعد أو تحد من تنمية التفكير الإبداعي بالمنظمات، وهذا يقودنا للحديث عن نماذج الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق وتنمية الثقافة الإبداعية في ظل المعوقات التي تواجه الإبداع في المنظمة ، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ عناصر ومراحل الإبداع التنظيمي؛

◀ نماذج الإبداع التنظيمي؛

◀ آليات تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته.

### المطلب الأول: عناصر ومراحل الإبداع التنظيمي

إن الوصول إلى الإبداع يمثل النجاح بالنسبة للمنظمة، ولكن ذلك لن يكون إلا من خلال توفير المناخ والعناصر التنظيمية المناسبة، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ومن هنا فالمنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيقه بإتباع مراحلها، والتقيد بأهم بنوده.

### أولاً: عناصر الإبداع التنظيمي

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع تنظيمي، وهناك إتفاق على ستة عناصر من مجموع العناصر التي يشير إليها الباحثين، لذلك سيتم عرض هذه العناصر بشيء من التفصيل على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف بعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها"، والأصالة تشمل على ثلاثة جوانب رئيسية:

– الإستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛

– الإستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛

<sup>1</sup> - محمد فلاق وقدر بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين -دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange)-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب .البلدية، الجزائر، يومي 18 و19 ماي، 2011، ص ص: 09-11.



- الإستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج إستجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.
- 2- الطلاقة:** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية يتم قياسها بعدد الإستجابات وسرعة صدورهما، في حين أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة كما يلي:
- 2-1- طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- 2-2- طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- 2-3- طلاقة الأفكار:** هي إستدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- 2-4- طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- 2-5- طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- 3- المرونة:** وهي المقدرة على التفكير بطرق مختلفة تصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وقد تم تصنيف المرونة إلى نوعين هما:
- 3-1- المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الإستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير إتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- 3-2- المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها بإعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة بإسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
- 4- الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو شاذة أو محيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.
- 5- قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون



الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

**6- التحليل والربط:** يعني القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو التي تتمثل في القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم إستنتاج أو توليف علاقات جديدة.

### ثانياً: مراحل الإبداع التنظيمي

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل عملية الإبداع التنظيمي، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي تم دراستها من خلال معالم الإبداع التنظيمي يمكن إيجاز هذه المراحل كما يلي:<sup>1</sup>

**1- مرحلة الإعداد أو التحضير:** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات المتعلقة بها، وذلك عن طريق تدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها، ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين في حركة إبداعية طليقة أصيلة.

**2- مرحلة الإحتضان (الكمون أو الإختمار):** وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً، وإمتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تمنع أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

**3- مرحلة الإشرار (أو الإلهام):** وتتضمن هذه المرحلة إنبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولا يجب التأخر في إستغلال لحظة إنبثاق الفكرة، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع، وهذه اللحظة تأتي كومضة برق أو إشراق ضوء أو لحظة دهشة بعد مرحلة تم فيها التخلص من الأفكار الخاطئة.

**4- مرحلة التحقق (أو إعادة النظر):** إن الإبداع لا ينتهي بمجرد حدوث الإشرار والتوصل لحل المشكلة، وإنما يجب إختبار الفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه، من خلال مرحلة التحقق وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وإعادة النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

<sup>1</sup> - لانا محمد المبيضين، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص: 59-61.



### المطلب الثاني: نماذج الإبداع التنظيمي

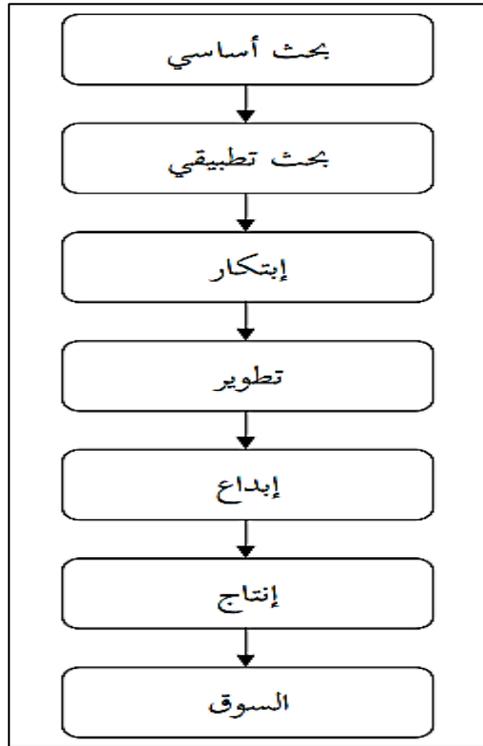
تعد عملية الإبداع التنظيمي من التحديات البارزة التي تواجه منظمات الأعمال وإدارتها في ظل إرتفاع معدلات التغيير اليوم، إذ بات على المنظمات إعتقاد أفضل السبل لإدارة نماذج الإبداع فيها، وذلك بإستعمال ممارسات وأساليب متطورة كفيلة للقيام بذلك.

### أولاً: النماذج التقليدية للإبداع التنظيمي

أوضحت الدراسات بأن هناك العديد من النماذج التقليدية التي تفسر عملية الإبداع التنظيمي، والتي تطورت مع تطور محيط وتغيرات المؤسسة، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

**1- النموذج الخطي للإبداع التنظيمي (Xuereb 1991):** حسب هذا النموذج فإن العملية الإبداعية عبارة عن جملة من الأنشطة تعمل على تحويل المعلومة أو الفكرة إلى منتج جديد منجز بفعالية،<sup>1</sup> هذه العملية تترجم في نموذج خطي كما هو موضح في الشكل رقم (10) الموالي:

الشكل رقم (10): النموذج الخطي للإبداع التنظيمي (Xuereb) 1991م



Source: Benjamin.Tyl, **L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables**, Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie – Université Bordeaux 1, 2011, p49.

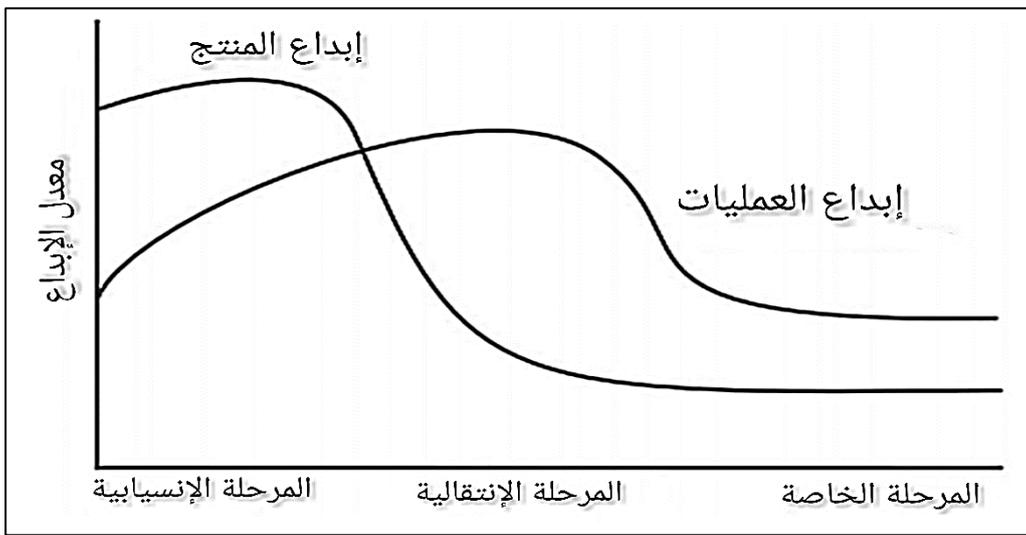
يتبين من الشكل رقم (10) السابق مراحل الإبداع الإبداع التنظيمي للكاتب الذي أوضح في دراسته أن الإبداع يبدأ من البحث الأساسي عن المعلومات والذي يتمثل في طرح الأفكار وإقتراحات، تليه مرحلة ثانية يتم فيها تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع لتظهر بعدها في شكل إبتكار، ثم يتم تطوير هذا الإبتكار في ليتجلى شكل إبداع يطرح بعده كمنتج في السوق.

<sup>1</sup> - Jean-Marc Xuereb., **Une redéfinition du processus d'innovation**, Revue française de gestion, Vol 84, Num 01, août 1991, P: 42.



- 2- نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع (Utlerback 1994): يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يشبع بنماذج عامة مع مرور الوقت وأن معدل إبداع المنتج يمر بثلاث مراحل<sup>1</sup>:
- 1-2- المرحلة الإنسانية: والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية.
- 2-2- المرحلة الإنتقالية: حيث يتباطؤ فيها معدل إبداع العملية، أين يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع لرغبات الزبائن.
- 2-3- المرحلة الخاصة: بعض الصناعات تدخل في وضع يتباطئ فيها معدل إبداع المنتج والعملية، فتقوم بالتركيز على الكلفة، الحجم والنسبة.
- والشكل رقم (11) الموالي يلخص أهم ما جاء في مراحل النموذج السابقة الذكر كما يلي:

الشكل رقم (11): نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع (Utlerback) 1994م



Source: Harro van Lente and Sjoerd Bakker, **Competing expectations: the case of hydrogen storage technologies**, Technology Analysis And Strategic Management, Utrecht University, Netherlands, Vol 22, No 06, 2010, P: 696.

يتضح من خلال الشكل السابق رقم (11) النموذج ديناميكي للإبداع في مجال الصناعة، حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتج والعمليات يتبع نماذج عامة مع مرور الوقت وأن النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عاليا في السنوات التشغيلية الأولى والتي يسميها هذا النموذج بإسم المرحلة الإنسيابية (phase Fluid) وفيها تحدث المزيد من التجارب وتصاميم المنتج والعملية الإنتاجية، أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الإنتقالية (phase transitional) والتي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج ويتسارع فيها معدل إبداع العملية، حيث في هذه المرحلة يثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، أما المرحلة الثالثة تدخل الصناعات مرحلة خاصة (phase Spicific) والتي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتج والعملية، حيث تركز هذه الصناعات على التكلفة، الحجم والسعة ولا يظهر فيها الإبداع إلا بخطوات صغيرة.

<sup>1</sup>- صبحية قاسم وحميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)، مجلة تركزت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 07، العدد 21، 2011، ص ص: 127-126.



### ثانياً: النماذج الحديثة للإبداع التنظيمي

قدم بعض الباحثين عدة نماذج للإبداع التنظيمي مع بداية القرن الحالي والتي من شأنها تنشيط التفكير الإبداعي في ظروف مناخ تنظيمي مهياً وملائم لعملية الإبداع من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز حديثة وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة ومن هذه النماذج ما يلي:

#### 1- نموذج تبني الإبداع (Kotler 2000): حيث يتبنى نموذج الإبداع من خلال ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

1-1- مرحلة الإدراك (الوعي): وتشير إلى أن المستهلك واعي بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات.

1-2-1- مرحلة التأثير: وتشمل خطوتين:

1-2-1- الإهتمام؛

1-2-2- التقويم.

1-3-1- مرحلة السلوك: وتشمل خطوتين:

1-3-1- الحكم؛

1-3-2- التبني.

والجدول رقم (07) الموالي يلخص أهم ما جاء في مراحل النموذج السابقة الذكر كما يلي:

الجدول رقم (07): نموذج تبني الإبداع (Kotler) 2000م

مرحلة الإدراك	الوعي ↓	Awareness
مرحلة التأثير	الإهتمام ↓ التقويم	Interest  Evaluation
مرحلة السلوك	الحكم ↓ التبني	Trial  Adoption

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفاضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 37.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) السابق أن الكاتب قدم الإبداع من منظور تسويقي وذلك وفق ثلاثة مراحل والتي بدورها تقسم إلى خطوات متسلسلة، فمرحلة الإدراك والتي يعبر عنها بالوعي (Awareness) وتشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع و لكن لديه نقص في المعلومات حوله، مرحلة التأثير والتي تتضمن خطوتين هما الإهتمام (Interest) بإعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع، التقويم (Evaluation) فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بعين الإعتبار، ثم مرحلة السلوك تشمل هذه المرحلة على خطوتين هما الحكم (Trial) وهو يعني حكم الزبون على الإبداع، والتبني (Adoption) أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون إشباع حاجاته والتعود على شراء المنتج وإستعماله المنظم له.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفاضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 35.



2- نموذج مزيج الإبداع لـ (Salicrn 2003): يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي (المنتج، العملية، الفرد، والبيئة)، ويمكن توضيح أهم عناصر نموذج مزيج الإبداع كما يلي:<sup>1</sup>

2-1- المنتج الإبداعي: ويرى صاحب هذا النموذج بأن المنتج الإبداعي يشترط فيه ثلاثة معايير هي (الحداثة، المقترح، التركيب)، فالمعيار الأول الحداثة التي تشير إلى أصالة المنتج، ويعني به ذلك أن إنجذاب الزبائن للمنتج بسبب خصائصه المميزة، وهذا غالبا ما يحدث عندما تبدأ المؤسسات المنافسة المنتجات الناجحة للحفاظ على المفاهيم التي أضافت ميزات على منتجات إبداعية، أما المعيار الثاني لإبداع المنتج هو المقترح، الذي يجب أن يكون ملائم لحل أي مشكلة، والمعيار الثالث والأخير هو التركيب ويتعلق بالكيفية التي سيكون عليها المنتج بشكله النهائي، أي أن المنتج قد تم صنعه بمهارة، هذا المعيار هو مقياس للطاقة المبذول في طريقة تركيباته الفنية والشكلية، مثل الجاذبية وطريقة التعبئة والتغليف وغيرها.

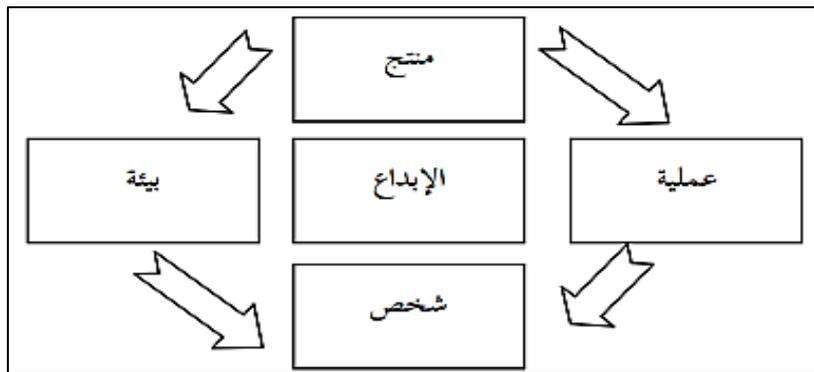
2-2- العملية الإبداعية: وتختص بالتطبيق الذي يؤدي إلى منتجات إبداعية، فالإبداع يشير إلى مرحلة متميزة وواضحة للأفراد و فرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال توليد أفكار خلاقية لتقديم منتجات إبداعية، بينما بعض الخبراء يؤكدون أن عملية الإبداع هي شيء طبيعي ويحدث بشكل تلقائي على الأقل لبعض الأفراد، ففهم العملية تجعل منها سهلة المنال لأي أحد يسعى إلى الإبداع، وهذا يتطلب أن تكون عملية الإبداع مطبقة بنجاح.

2-3- الفرد المبدع: إنطلاقا من أنه توجد إختلافات فردية وجماعية بين الأفراد إذ يحاول كل منهم عرض أفضليتهم أو التميز إتجاه كل خطوة من خطوات عملية الإبداع، وذلك عن طريق العمل عبر الإبداع الجماعي الذي يساهم بشكل رئيسي في الإنتاج الإبداعي الناجح مقابل الإبداع الفردي.

2-4- البيئة الإبداعية: تتعلق بالمناخ أو الثقافة وهي تساعد على تسهيل وإحتضان الإبداع، لذلك يجب توفير المناخ الذي من خلاله يمكن أن يزدهر الإبداع فيه وينمو.

والشكل رقم (12) الموالي يلخص أهم ما جاء في عناصر النموذج السابقة الذكر كما يلي:

الشكل رقم (12): نموذج مزيج الإبداع لـ (Salicrn) 2003م



المصدر: ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات لألبان والمواد الغذائية المحدودة -كربلاء-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006-2007، ص ص: 37.

<sup>1</sup> ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات لألبان والمواد الغذائية المحدودة -كربلاء-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006-2007، ص ص: 36-37



نلاحظ من خلال الشكل رقم (12) السابق أن هذا النموذج يبين بأن الإبداع يعني به الطرق الجديدة في التفكير والتحسينات المستمرة التي تتطلب الحدائة، وهو عملية شاملة تحتوي في مضمونها على خطوات تشترك في مزج الرؤيا والتحليل المبني على الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المبدعون.

3- نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي (Subrota and at 2004): إفترض هذا النموذج حيث يتم إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز، ويشمل هذا النموذج أربعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

1-3- مرحلة التفاعلات بين العرض والطلب من خلال الكمية، والمجال، والنمط؛

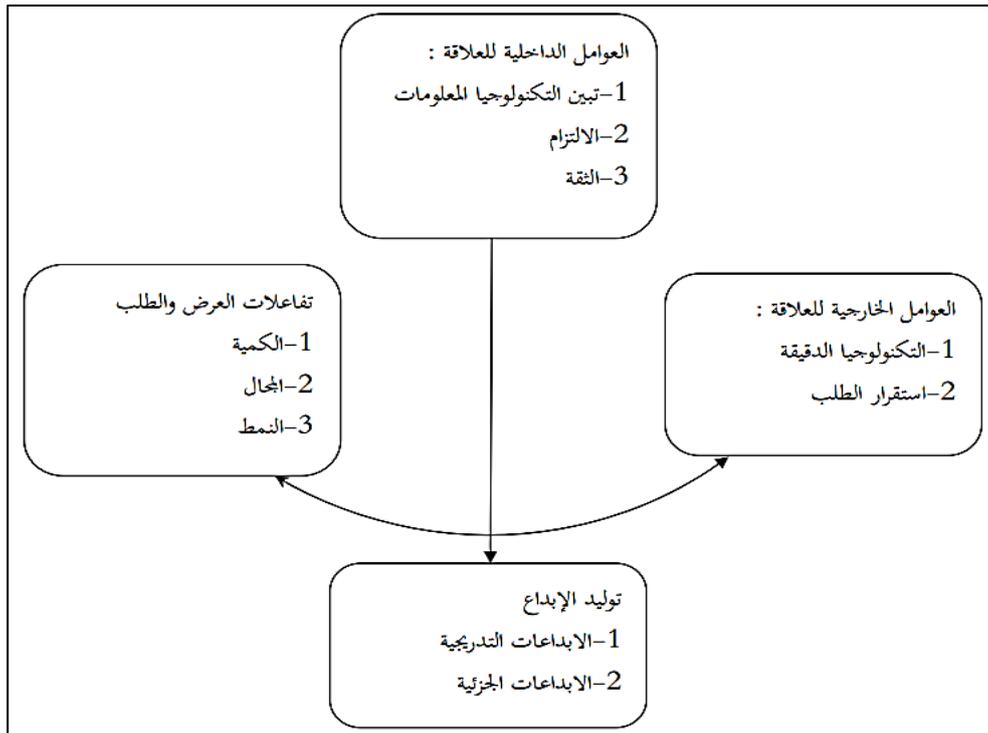
2-3- مرحلة التعرف على البيئة الداخلية للعلاقات: من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات، والإلتزام، والثقة؛

3-3- مرحلة التعرف على البيئة الخارجية للعلاقات: من خلال التكنولوجيا الدفينة، وإستقرار الطلب، صلات الشبكة؛

3-4- مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل رقم (13) الموالي:

الشكل رقم (13): نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي (Subrota and Ian) 2004م



Source: Roy, Subroto And Others, **Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions**, INNOVATION GENERATION, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 32, No 01, 2004, P: 64.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (13) السابق أن نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي في علاقات سلسلة التوريد يفترض إطار مفاهيمي هو أن تفاعلات العرض والطلب في علاقات سلسلة التوريد تولد إبتكارات تدريجية وجذرية، والرابط بين التفاعلات وتوليد الإبداع خاضع لعدة عوامل، والتي يمكن تجميعها في فئتين تلك الداخلية

<sup>1</sup> - Roy, Subroto And Others, **Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions**, INNOVATION GENERATION, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 32, No 01, 2004, PP: 63-64.



التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين المبدعين والزبائن والتي يمكن إدارتها بشكل ثنائي من خلال العمل الإداري على كلا الجانبين (إعتماد تكنولوجيا المعلومات، والإلتزام، والثقة)، وتلك التي هي خارج عن العلاقة وعموما ليست تحت السيطرة (التكنولوجيا الدقيقة، وإستقرار الطلب، وإتصالات الشبكة).

### المطلب الثالث: آليات تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبداع وأدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة، إستوجب آليات تدعم وتنمي هذا المجال، لكن لتحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة لا بد أن يدرك القادة في العمل المعوقات والصعوبات التي تحجب القدرات الفكرية للعاملين.

### أولاً: آليات تنمية الإبداع التنظيمي

يؤكد العديد من الباحثون على أن الإبداع التنظيمي ليس حكراً على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته، وفي هذا الصدد فالسلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس بخصائص معينة، بل على العكس تماماً فمن الممكن تعلمه والتدرب عليه مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى، كأساليب القيادة، الإتصال، ومهارات التفاوض والإقناع، ولعل أكثر الطرق الشائعة المستخدمة في هذا المجال تتمثل في: **1- العصف الذهني:** هي الطريقة المطورة والأسلوب الأكثر شيوعاً فيما يخص تنمية الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال تطوير الأفكار ضمن فريق عمل يتكون من 4 إلى 8 أفراد، في مدة تتراوح بين 20 و30 د، وذلك لمواجهة مشكلة ما، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ فتح المجال أمام الأفكار للحصول على أكبر عدد من الإقتراحات، التي تدون في جدول أعمال خاص بندوة العصف الذهني، وفي الأخير يتم تقييم هذه الإقتراحات ويختار أفضلها لإتخاذها كحل لمواجهة الواقع المعاش.<sup>1</sup>

**2- أسلوب قوائم المراجعة:** واحدة من أشهر الأساليب لإستخراج وتوليد الأفكار، وذبيك من خلال دعم التنافس بين العمال من أجل إيجاد أفكار إبداعية جديدة، وإعداد ما يشبه بالقائمة المعدة مسبقاً، أين يوضع في هذه الأخيرة مجموعة من البنود التي تهدف في مجملها إلى التغيير أو التجديد والتطوير لطريقة التفكير والوضعية الحالية، وفي الأخير إحدى هذه البنود يقع عليه الإختيار لمواجهة الوضع المعاش، ومن أبرز هذه القوائم هي تلك التي تشكل بنودها الأساسية كلمة (SCAMPER)، والتي تتضمن: الإستبدال، الإندماج، التأقلم، التعديل (التصغير، التكبير)، التسخير للإستخدامات الأخرى، الإلغاء.<sup>2</sup>

**3- أسلوب القبعات الست:** هي طريقة في التفكير الإبداعي هدفها مساعدة الأفراد على إتخاذ القرارات بصورة صائبة، من خلال إحداث التغيير في التفكير، وتتضمن هذه الطريقة ستة أساليب مختلفة للتفكير، ويعبر عن كل أسلوب بقبعة، فمعظم الأفراد يلجأون إلى إستخدام إحداها في حال إتخاذ القرار أو حل مشكلة ما، وهذه القبعات تتلخص في: القبعة البيضاء ترمز إلى التفكير العاطفي، السوداء ترمز إلى التفكير السلبي، الحمراء التفكير العاطفي، الصفراء ترمز للتفكير الإيجابي، الخضراء ترمز إلى التفكير الإبداعي، الزرقاء التفكير الموجه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Rita Maria, **Autogestion-compétences de bases en leadership**, 1er edition, Compendio Bildungsmedien AG, 2011, P: 79.

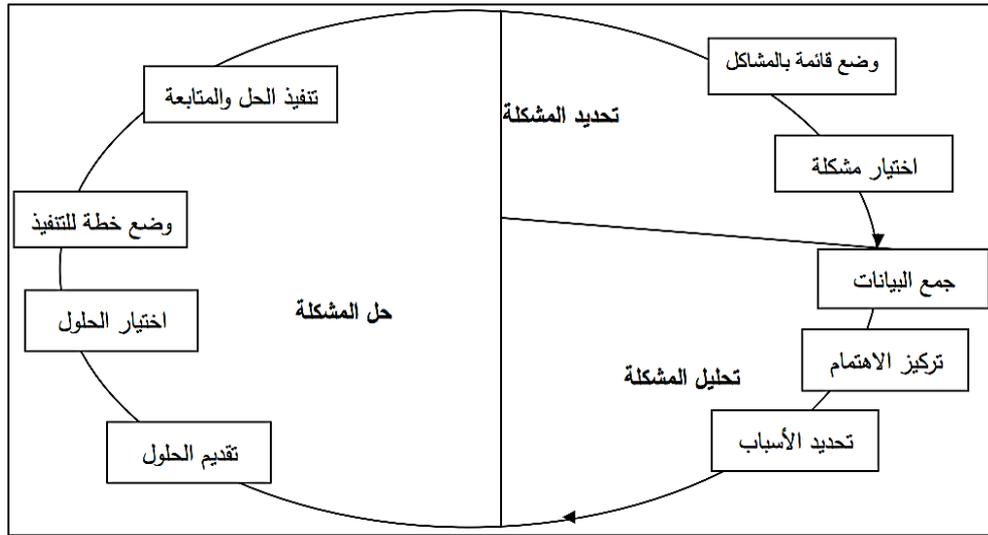
<sup>2</sup>- Andy Green, **Creativity in public Relations**, Fourth Edition, Kogan page Publishers, 2009, P: 70.

<sup>3</sup>- David Rea and All, **English Untimted Intermediate B Combo**, cambridge University Press, 2013, P: 16.



4- حلقات الجودة: تستخدم المنظمات هذه التقنية للحصول على أفكار لمعالجة المشاكل التي تواجه العمليات وكذا في تحسين الأداء، وتعتبر حلقات الجودة مجموعة من العاملين في إختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الإنحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط له، كما أن عدد أعضاء حلقة الجودة يتراوح بين (06-12) يرأسهم رئيس القسم وأحيانا أحد أعضاء الحلقة ويقترح أن تجتمع الحلقة مرة واحدة في الأسبوع، وفي إجتماعها تناقش وتحلل مشاكل المؤسسة، ووسائل رفع مستوى الأداء والإنتاج، وتطرح المقترحات والحلول للأوضاع المستجدة في العمل، في حين تعمل حلقات الجودة وفق الشكل رقم (14) الآتي:

الشكل رقم (14): طريقة عمل حلقات الجودة



المصدر: إبتسام حسيني وجمعة خير الدين، حلقات الجودة في المؤسسة تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص: 126.

من خلال الشكل رقم (14) السابق يتبين أهم مواضيع أعضاء حلقات الجودة، وذلك إنطلاقا من جمع البيانات لتحديد المشكلة، يليه بعد ذلك تحليل للمشكلة قبل توافر مجموعة من الحلول يتم إختيار أفضلها.

ويمكن أيضا تبيان أهم أدوار ومهام حلقات الجودة كما يلي:<sup>1</sup>

- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة؛
- متابعة وتقييم أنظمة الجودة؛
- تنفيذ خطة التعليم والتدريب؛

- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة؛

- تعزيز مفهوم الشراكة مع الأطراف الخارجية للمنظمة (عملاء، موردين...).

5- التمكين: ظهر هذا المفهوم أول مرة في الإدارة الأمريكية، والذي يمكن من خلاله لأحد الأفراد إتخاذ قرار في حالة ما إذا كان المسؤول غائبا، ولقد شاع إستعماله في المصانع التي تعمل بمبدأ (juste a temps) ثم إنتشرت خارج هذه المصانع،<sup>2</sup> ويعرف التمكين بأنه: "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية".

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة -نظريات وتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 102.

<sup>2</sup> - Jean Brilman, Les meilleures pratiques du management, édition d'Organisation, 3eme éd, Paris, 2001, P: 333.



وتتمثل أهداف تمكين الأفراد في:<sup>1</sup>

- إكتساب إحساس أكبر بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج؛
- توجيه العاملين نحو حل المشكلات؛
- إتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكفأ من خلال مشاركة العمال في صنعها؛
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد؛
- سيادة روح التعاون بين الأفراد وبالتالي وحدة المنظمة ككل.

### ثانياً: معوقات الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي مجموعة من المعوقات والمحددات ، والتي من شأنها التقليل من قدرة الفرد على إستثمار قدراته وتنمية ذاته وإبتكار ما هو جديد، ومن أهمها ما يأتي:<sup>2</sup>

- 1- **المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، والنظرة التقليدية للأمر، والنظرة السطحية للمشكلات، والتفكير بشكل تقليدي، وقلة الحركة الفكرية.
- 2- **تعارض القيم الإجتماعية السائدة مع الإبداع:** الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف، فمن المعرفة مثلاً أن "الحكمة" تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، وبالتالي إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب الإعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود.
- 3- **المعوقات التعبيرية:** وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرفة نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة إستخدامها.
- 4- **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، وإكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.
- 5- **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيراً ما تظراً على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفاً من الفشل، أو إنتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الإعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.
- 6- **المعوقات التنظيمية:** تتمثل في اللوائح والتعليمات التي تفرضها المنظمة على أفرادها، وتحد من قدرتهم على الإبداع، وكذلك تقييد حريتهم، وعدم وجود تشجيع ودعم للأفراد، يجعلهم يخافون من الفشل والعقاب.
- 7- **المعوقات الإدراكية:** يظهر هذا النوع من الصعوبات عندما تقتصر رؤية الفرد العامل للأمر التي تهمة، ويهمل باقي القضايا والأحداث التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل إلى تقليد المشكلة.

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة-، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 273.

<sup>2</sup>- فانت نيبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016-2017، ص ص: 40-41.



- في حين أجمع عدد من الباحثين على نوع آخر من معوقات الإبداع التنظيمي من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- الخوف من التغيير وتفضيل حالة الإستقرار؛
  - إنشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة؛
  - الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والتشدد في التركيز؛
  - مركزية الإدارة ووجود الفواصل الرئاسية، أي عدم سهولة الإتصال بين العامل والمسؤول في الإدارة العليا؛
  - قلة الحوافز المادية والمعنوية؛
  - عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة) بإعتبار أن الإدارة صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العامل وتوجيههم.

### المبحث الثالث: أثر تمكين العاملين على تطوير الإبداع التنظيمي

يعتبر تمكين العاملين من الإتجاهات التي حظيت بإهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والقيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في ظل العولمة والانفتاح الإقتصادي، فقد تم التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديموغرافي الأكثر مرونة، وبما أن التمكين هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصه لأعمال العقل والتفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب تبرز فيه ملامح الإبداع بمختلف أنواعه، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ دور أبعاد تمكين العاملين في دعم الإبداع التنظيمي؛

◀ تمكين العاملين كإستراتيجية لتعزيز الإبداع التنظيمي؛

◀ نموذج العلاقة التفاعلية لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي.

### المطلب الأول: دور أبعاد تمكين العاملين في دعم الإبداع التنظيمي

يرى بعض الباحثين أن إستراتيجية الإبداع من أكثر مهام الإدارة ضرورة، وأن الإبداع هو محصلة للإدارة التي تتصف قيادتها بالرؤية المستقبلية، ولكي تحقق ذلك يجب عليها تطبيق مجموعة من المتطلبات والأبعاد منها تفويض السلطة، وتدريب وتحفيز العاملين، وكذلك فرق العمل، والإتصال الفعال فهذه الأبعاد تلعب دور هام في تطوير العاملين وتحفيزهم أي كبيرة قدرة على إنتاج الأفكار وحل المشكلات بطرق إبداعية.

### أولاً: دور تفويض السلطة في دعم الإبداع التنظيمي

يعتبر تفويض السلطة هو المفتاح الأول في التمكين، حيث ينقل الرئيس جزء من سلطاته إلى رؤوسيه 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،<sup>2</sup> 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 أيضا يشجع حاجات الأفراد الذين يبحثون عن

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 01، 2004، ص ص: 109-110.

<sup>2</sup> - Nacer gasmi, 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.



الإعتراف والتقدير والإحترام من قبل الغير، حيث ينعكس ذلك عليهم بتكوين صورة إيجابية، وتتمثل في زيادة الإلتزام للمؤسسة والشعور بأنهم جزء منها ليبدلوا أقصى جهدهم في سبيل تحقيق التميز والإختلاف للمؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: دور تدريب العاملين في دعم الإبداع التنظيمي

يمكن تدريب وتعليم العاملين من زيادة مخزون الأفراد من المعارف والمهارات اللازمة لممارسة مهامهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، إضافة إلى 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، ما يؤدي إلى تنشيط رغبتهم أكثر في إثبات وجودهم بتحرير كل طاقاتهم الإبداعية، فالتدريب يمكن من تثبيت كل المعارف وتطويرها للوصول إلى التمكن الذاتي الذي يساعد الفرد على إمتلاكه لمستوى عال 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 تنميتها لدى الفرد كما يلي:<sup>2</sup>

1- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف؛

2- معلومات عن خطط وإجراءات ونظم العمل بالمنظمة؛

3- القدرة على تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات؛

4- القدرة على تنظيم العمل والإستفادة من الوقت؛

5- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة؛

6- مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والإجتماعات.

ثالثا: دور تحفيز العاملين في دعم الإبداع التنظيمي: رغم التشابه في قدرات ومؤهلات الأفراد إلا أن مستويات أدائهم مختلفة وهو ما يرجع 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 بمجهودات معينة،<sup>3</sup> والحوافز تعمل على المساهمة في إشباع حاجات الأفراد ورفع روحهم المعنوية وتعزيز عادات وقيم سلوكية جديدة لتنمية الطاقات الإبداعية،<sup>4</sup> فالتحفيز يدفع إلى تكريس 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 التنظيمي هما:<sup>5</sup>

1- الحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب المجزية، فهي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى

<sup>1</sup>- Mushipe, **Employee empowerment and job satisfaction: a study of the employee in the food manufacturing sector in Zimbabwe**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, PP: 18-41.

<sup>2</sup>- Odile Quintin, **Les nouvelles formes d'organisation du travail**, conférence organisée par la présidence commission, Roskilde, commission, p6.6Européenne, le 12 Novembre 1999, P: 200.

<sup>3</sup>- George. Terry et Stephen. G. franklin, **Les principes du management**, Edition Economica, 8ème Edition, paris, 1982, P: 347.

<sup>4</sup>- لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص: 155.

<sup>5</sup>- منور أوسريير وزهية 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 وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب. البلية، الجزائر، يومي 18 و19 ماي، 2011، ص: 14.



المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال 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 سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، فالإحتمال الأكبر هو إحباط الفرد وعدم تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

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

#### رابعاً: دور فرق العمل في دعم الإبداع التنظيمي

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 الفرقي بإعتباره أحد مقومات هذه الفلسفة، حيث تكمن أهميته في تشجيع المورد البشري وإستخدامه لأقصى طاقاته، ورفع معنوياته 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.<sup>1</sup>

#### خامساً: دور الإتصال الفعال في دعم الإبداع التنظيمي

يعتبر الإتصال أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها التمكين، حيث يسمح بنقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتوفيرها لصانعي القرار ولأفراد 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 وأهداف العاملين، كما أن نجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها في حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الإتصال بين أعضائها وبما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم،<sup>2</sup> وفي هذا السياق لا بد من تبيان أن وجود إتصال فعال هو تنمية وتحفيز الأفكار والإقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الإتصال بين مجموعات العمل حتى تتساقب الإقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: تمكين العاملين كإستراتيجية لتعزيز الإبداع التنظيمي

في ظل زيادة مستويات العولمة، وارتفاع توقعات العملاء، والإتجاه نحو الإعتماد التكنولوجي الأكثر تعقيداً، أصبحت هرمية السلطة ونظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة، إذ المطلوب هو دفع العاملين نحو المبادرة وحثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 204.

<sup>2</sup> - الحاج عرابة ونعيمة رجيمي، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص: 170.

<sup>3</sup> - وهيبه قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 08، 2014، ص: 18.



### أولاً: دور إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع عناصر الإبداع التنظيمي

يعمل التمكين كإستراتيجية على التركيز على عناصر الإبداع التنظيمي من خلال توضيح دور إدارة المنظمة

في التعامل مع كل عنصر من عناصر الإبداع التنظيمي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- الأفراد المبدعين:** تتسم المنظمات المبدعة بوجود عدد من الأفراد المبدعين لديها والذين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة الداخلية، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها ويبقى الرأسمال البشري العنصر الحاسم في الإبداع، فعادة ما يكون مجموعة من الأفراد هم أدوات إبداع منظمة ما وجمود أخرى، والأفراد الذين يشاركون في وضع خطة أو إتخاذ قرار ما، يكونون أكثر حماسة للإنجاز ويشعرون بالفخر الناتج عن الإبداع الذي أنجز في المنظمة.

**2- الإدارة الداعمة للإبداع:** لابد من توافر الإدارة الواعية بالمنظمة، التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه وذلك من خلال إستخدام أسلوب المشاركة وتحفيز العاملين ومعاملتهم بطريقة مميزة، وتكوين فرق العمل كأسلوب لحل المشكلات وإتخاذ القرارات، حيث يتوجب على أعضاء الإدارة العليا رفع توقعاتهم من العاملين والعمل على تشجيعهم على البحث عن حلول خلاقة لمختلف مشكلات المنظمة وتوفير حرية تصرف كبيرة لهم في إتخاذ القرارات.

**3- الإتصال الفعال:** ضرورة توفير قنوات إتصال مفتوحة، تساعد على نقل الأفكار الإبداعية وتنميتها إلى جانب توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها لتوظيفها في حل مشكلات المنظمة.

**4- ثقافة المنظمة:** أشارت العديد من الدراسات على الأهمية التي حازتها الثقافة التنظيمية على الإبداع داخل المنظمة، حيث تمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة بما يؤثر على أدائها وخلق الإبداع فيها، وتركز الثقافة الإبداعية على إحتياجات العاملين وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة والنظر اليهم كأسرة واحدة، فالثقافة المنظمة أهمية كبيرة، تجعلها الركيزة الثانية التي يقوم عليها الإبداع في المنظمة، حيث أن بناء الثقافة المنظمة يعتمد أساسا على التركيز على العاملين والإهتمام بهم وإحترامهم وترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وإتاحة المجال لهم للمشاركة في إتخاذ القرار.

**5- العلاقات الإنسانية:** إن البعد الإنساني في التعامل مع العاملين أحد مقومات الإبداع في المنظمة، حيث تفسح هذه العلاقات المجال لنمو الإبداع فشعور العامل أنه محل إهتمام وبصفاء ذهنه ونفسيته، يجتهد بعمله ويحقق نتائج أفضل، لذا على الإدارة العليا تفعيل العمل الجماعي بحيث تتكون جماعات العاملين وفرق العمل، وتصبح بذلك العلاقات بينهم كوحدات إجتماعية داخل المنظمة لا مجرد حشد من المنفذين.

**6- الولاء التنظيمي:** يعتبر الولاء التنظيمي والإنتماء العالي للفرد إتجاه منظمته أحد العناصر الرئيسية والهامة للإبداع التنظيمي، فالولاء التنظيمي يتعدى حدود الإرتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات، من خلال إرتباط الولاء التنظيمي إرتباطا وثيقا بدرجة إقتناع وإيمان الفرد بوجوده وأهمية أهداف التنظيم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> - فوزية برسولي ومفيدة يحيوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار إستراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017، ص: 74.



7- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من عمليات التحليل المنهجية التي يتم اعتمادها لتطوير خطة معينة، فهو تخطيط للوصول إلى حلم وأمل المنظمة، وعلى الإدارة العليا الإهتمام بالتفكير الإستراتيجي والذي يمثل قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير، ووسائل التعامل معها، وقد إعتبرت أدبيات الإدارة أن من أهم مهام الإدارة العليا، إستخدام التخطيط الإستراتيجي في إدارة المنظمة، حيث تقوم الإدارة من خلال التخطيط الإستراتيجي بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع رسالة المنظمة والقيم الرئيسة والأهداف التي تسترشد بها المنظمة في إتخاذ قراراتها.

### ثانيا: أساليب إستراتيجية تمكين العاملين للنهوض بالإبداع التنظيمي

تستخدم إستراتيجية التمكين بعض الأساليب لتوفر للأفراد العاملين متطلبات مناخ ملائم لإحتضان الإبداع وإنبثاقه أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح القائد للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالإملاك والأهمية مما يزيد من تحمله للمسؤولية.

2- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددا وواضحا بدقة.

3- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصادقية والموضوعية... الخ، وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير السلوك الإبداعي للموظف، على أن يكون بالإمكان فعلا تحقيقها.

4- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** حيث يعتبر التدريب عنصرا أساسيا لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها، وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم الإبداعية.

5- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلباً أساسياً لنجاح التمكين والإبداع.

6- **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصرا مهما في التمكين، فإذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح في ذلك، يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه للقيام بتقويمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكيد والحرص على الإتصال الثنائي بين الطرفين (القائد والعامل).

<sup>1</sup>- فوزية برسولي ونعرورة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة تمنراست، الجزائر، المجلد 08، العدد 05، 2019، ص ص: 454-456.



7- **التمكين من خلال التقدير والإهتمام:** يحتاج الموظف لأن يشعر بإحترام وتقدير الذات، والقائد هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه وإحترامه للموظف، مما يساعد على تعزيز إدراك الموظف لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن.

8- **التمكين من خلال الإحترام:** فالموظفون يرغبون دائماً في أن يعاملوا بتقدير وإحترام وكرامة قبل كل شيء، فالإحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي ومتميز.

9- **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي لأن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

10- **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيراً أو غالباً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فسوف يمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز، وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تتقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأنه وببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.

### المطلب الثالث: نموذج العلاقة التفاعلية لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي

لقد تم الإشارة في الكتابات الإدارية إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز سلوك الفرد الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تخويل الصلاحيات (Delegation) 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،<sup>1</sup> لكن التمكين هنا لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

إن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من إنتشار العوائق البيئية والتنظيمية، فإملاك الحرية في إتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، وأشارت الدراسات أن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، فهم أكثر رغبة في تحمل المخاطر، وإختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدنا، ويشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المنظمة وإتجاهها الإستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل بإستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية.<sup>2</sup>

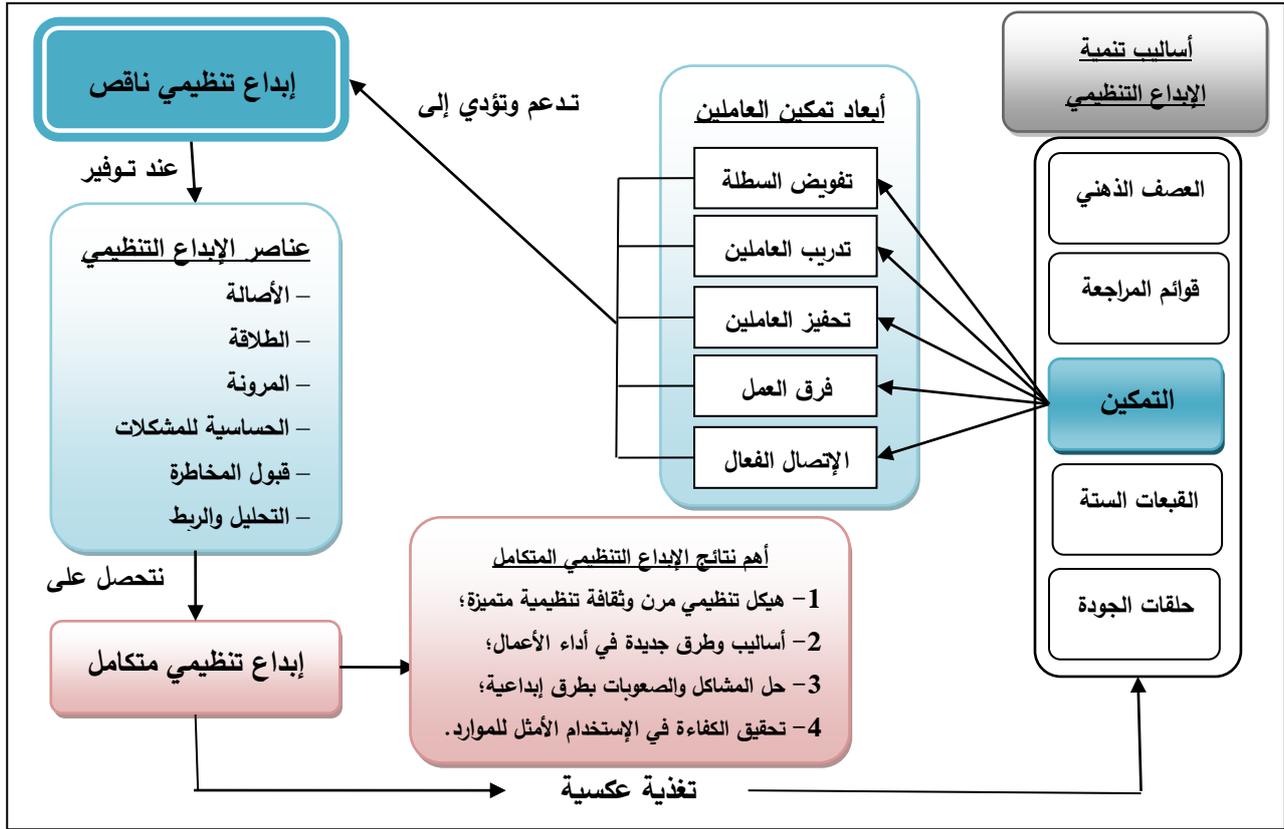
ويمثل الشكل رقم (15) العلاقة التفاعلية لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - 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.

<sup>2</sup> - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 06، 2010، ص: 66-67.



الشكل رقم (15): نموذج العلاقة التفاعلية لتمكين العاملين والإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجانب النظري.

من خلال الشكل رقم (15) السابق يتضح لنا العلاقة المترابطة والمتشابكة بين تمكين العاملين وأبعاده بتمية الإبداع التنظيمي، فهي علاقة تأثير وتأثر، حيث أن من بين الأساليب الأساسية التي تدعم وتتمي الإبداع التنظيمي هو أسلوب التمكين، فعند تبني التمكين في المنظمة يصبح من الضروري تطبيق أبعاده التي تتمثل في تفويض السلطة وتدريب وتحفيز العاملين وغيرها...، والتي لها علاقة مباشرة بتعزيز الإبداع التنظيمي، لكن هذا الإبداع عادة ما يكون غير متكامل، وهو الأمر الذي يحتاج إلى توفير عناصر الإبداع التنظيمي من بينها الأصالة والطلاقة والمرونة... إلخ، هذه العناصر تلعب دور محوري في نجاح الإبداع التنظيمي وبالتالي الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها هيكل تنظيمي مرن، وثقافة تنظيمية متميزة ومناخ تنظيمي ملائم للإبداع، غير أن هذه العملية تقتضي تغذية عكسية بعد العمل لفترة معينة، يتم فيها التخطيط من جديد وتصحيح لمختلف الأخطاء والانحرافات، وذلك لإثراء وتكوين أساليب جديدة لتنمية الإبداع التنظيمي.

وقد أشارت إحدى الدراسات بأن ممارسة التمكين في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية ما يأتي:<sup>1</sup>

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.

<sup>1</sup> - علي مكيد وفاطمة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال في ولاية المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015، ص: 193.



- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والإهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الإتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية والخارجية.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معا ووضع أهدافهم الإدارية.
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- إستخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع، مثل صناديق المقترحات والعصف الذهني.



## خلاصة الفصل الثاني

يعد الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه، ظهر في بداياته كمفهوم في علم النفس ثم إنتقل إلى عالم الإدارة والإقتصاد عبر مجموعة من النظريات والأبحاث التي صيغت في هذا الشأن، أين أصبح عاملا هاما في بقاء وإستمرار المنظمات، وإمتد نطاق تصنيف الإبداع بعد ذلك إلى مجموعة من الأنواع منها الإبداع التنظيمي الذي لاقى رواجاً كبيراً في الألفية الجديدة وهو الذي يعبر عن حصيلة إبداعات الأفراد داخل المنظمة بإيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل بتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ولالإبداع التنظيمي عدة مستويات يمكن له يشملها وهي الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، كما وتتمر العملية الإبداعية بمراحل متتالية تسبقها مرحلة الإحساس بالمشكلة ثم مرحلة الإعداد، الإحتضان، الإشراف وأخيراً مرحلة التحقق، بالإضافة إلى أن الإبداع التنظيمي يعتمد على سمات خاصة في الأفراد وعلى قدرات تمكنهم من إبراز إبداعهم تتمثل في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، والتحليل والربط، بالإضافة إلى أنه للإبداع التنظيمي معوقات كثيرة شخصية وتنظيمية، لا يمكن مواجهتها إلا من خلال تنمية القدرات الإبداعية للأفراد عن طريق تلمس نماذج الإبداع التنظيمي التي تبرز أهم العوامل المؤثرة فيه والمساعدة على تنميته لدى الفرد.

وفي هذا السياق فالإبداع أصبح ضرورة ملحة للمنظمات من أجل التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة، لذلك يجب عليها العمل جاهدة على تنميته وتطوير الموجود منه، وخلق المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن بين العوامل الداعمة للإبداع التنظيمي نجد تمكين العاملين الذي له علاقة وطيدة بالنهوض بالإبداع بمختلف أنواعه في المنظمة، لا بل من الممكن للتمكين أن يساعد الأفراد العاملين في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يمنحه من روح المبادرة وتحمل المسؤولية لهذا المورد، فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية الشركة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والميزة المستدامة.

## الفصل الثالث:

الإبداع التنظيمي وعلاقته  
بتمكين العاملين في الشركة  
الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
-إمّياز التوزيع تبسة-

## تمهيد

تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز التي تعرف إختصارا بإسم "سونلغاز" المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز الطبيعي، إضافة إلى ذلك يسمح لها قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة، وميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. فقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98%، ونسبة إنتشار الغاز إلى حدود 59%.

وبناء عليه وبعد العرض النظري الذي تم من خلاله التعرف على جوانب البحث من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بكل من تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، فإنه سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لإمتياز التوزيع تبسة، كما وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في هذه المؤسسة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة، مروراً بأهم أهداف والواقع الإحصائي لهذه المؤسسة في أواخر 2018، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الإستبيان وكيفية إختيار مجتمع البحث، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم إختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-؛
- ❖ إجراءات الدراسة الميدانية؛
- ❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمّياز التوزيع تبسة-

إن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق تنمية في مجالات عملها، وذلك من خلال تحقيق كفاية وتغطية كاملة في تقديم منتجاتها والإستفادة منها على المدى الطويل بما يرضي الزبون، والتي تنعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي في الدولة، وتتولى الشركة بتسيير 53 مديرية للتوزيع في 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني، ومن بين هذه المديرية إمّياز التوزيع تبسة، كما تتضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز 9.60 مليون زبون في الكهرباء و5.63 مليون زبون في الغاز حسب معطيات الشركة في ديسمبر 2018، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ لمحة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز؛

◀ أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والواقع الإحصائي لها؛

◀ بطاقة تعريفية عن إمّياز التوزيع تبسة.

### المطلب الأول: لمحة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

إنتهجت الجزائر مجموعة من التدابير في إطار تحقيق تنمية إقتصادية بإمكانها النهوض بالأوضاع المحلية الجزائرية إلى الأفضل، ومن جملة هذه التدابير تم إنشاء الشركة الجزائرية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، والتي تعد من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الإقتصادية في البلاد.

### أولاً: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياساً للقطاع الذي تمارسه حيث يمس نشاطها أغلب السكان وتغطي معظم التراب الوطني، كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك (SONATRACH)\* ونفطال (NAFTAL)\*\* من حيث رقم أعمالها، وقد وصلت إلى هذا المستوى بعد مرورها بعدة مراحل منذ إنشائها في سنة 1947، ففي العهد الإستعماري تم إنشاء مؤسسة كهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A)\*\*\* والتي أوكل إليها إحتكار وإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وهذا تحت قانون التأمين لسنة 1946 من طرف الدولة الفرنسية.<sup>1</sup> وإستمرت المؤسسة في العمل إلى ما بعد الإستقلال فتم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)\*\*\*\* محل كهرباء وغاز الجزائر أين أخذت الدولة الجزائرية على عاقتها تكوين وتأطير وتسيير المؤسسة وفقاً للمرسوم التنفيذي 59-69 المؤرخ في 26/07/1969 الصادر بالجريدة الرسمية في 01/08/1969.<sup>2</sup>

حيث باتت شركة سونلغاز تعمل من أجل إستعمال الكهرباء والغاز الطبيعي في المجالين الإقتصادي والإجتماعي من خلال إنجاز المشروع الوطني للتجهيز بالكهرباء المنطلق عام 1978 وقد حدد المرسوم لها

\* SONATRACH: Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures spa.

\*\* NAFTAL: Le pétrole algérien.

\*\*\* E.G.A: Électricité et gaz Algérie.

<sup>1</sup> - عبد العزيز زواتي، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص: 155.

\*\*\*\* SONELGAZ: Société nationale d'électricité et de gaz.

<sup>2</sup> - المادتين 01، 02 من الأمر رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية، العدد 65، الصادر بتاريخ 01 أوت 1969، ص: 876.

مهمة تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد من إحتكار وإنتاج ونقل وإستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة، المنازل...)، غير أن ما ميز فترة (1962-1969) هو أنها بقيت مرتبطة بشكل وثيق بكهرباء وغاز فرنسا نظرا لطبيعة التجهيزات والمعدات التي كانت مستعملة والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها ونظرا لأسباب أخرى من بينها:<sup>1</sup>

- سهولة الإتصال وقرب المسافة بين البلدين؛
- إعتقاد نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت معتمدة من طرف كهرباء وغاز فرنسا؛
- التوجه نحو الحفاظ على إستمرارية الخدمة أكثر من البحث عن إضافة لزبائن جدد؛
- عدم وجود إستراتيجية واضحة مما أدى إلى غياب الإستثمارات؛
- التبعية التقنية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا خاصة فيما يتعلق بالصيانة والتكوين.

#### ثانيا: أهم التطورات التي شهدتها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

بقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي بعد فترة إنشائها بصفة رسمية في 1969 إلى غاية 1983 أين مستها مجموعة من التطورات والأحداث ومن أهمها ما يلي:

**1- سنة 1983:** تم إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية، وبذلك أصبحت مقدمة لطريقة تشغيل منها إستقلالية الإدارة والإستجابة في بيئة ديناميكية ثابتة، ونتجت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:<sup>2</sup>

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية في الأرياف.
- كهركيب (KAHRAKIB) لتكوين البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنرجا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.
- (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

**2- سنة 1991:** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)\* وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، وتحويل جميع الحقوق والإلتزامات والوسائل والأموال مهما كانت طبيعتها التي تحوزها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بأي صفة كانت إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مع التأكيد على طبيعة المؤسسة الموضوعية تحت وصاية وزارة الطاقة، مع العلم أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار

<sup>1</sup> - زواتي عبد العزيز، مرجع سابق، ص: 155-156.

<sup>2</sup> - معطيات من الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.sonelgaz.dz/en/category/history>, Le 25/03/2020, H 23:28.

\* EPIC: Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial.

تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.<sup>1</sup>

**3- سنة 2002:** تم تحويل النظام الأساسي المؤسسة العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 في 01 جوان 2002، إلى شركة ذات أسهم شركة ذات أسهم (SPA)\*\* برأس مال الدولة دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، وقد سمح هذا الوضع الجديد لشركة (Sonelgaz) بإمتلاك محفظة من الأسهم والأوراق المالية الأخرى والإستحواذ على حصص في شركات أخرى، وهذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة وحتى خارج حدود البلاد.<sup>2</sup>

**4- سنة 2004:** بدأت عملية التحول في سونلغاز في جانفي 2004، بعد أن أصبحت شركة قابضة تقود مجموعة من الشركات، حيث قامت سونلغاز بإعادة هيكلة وإنشاء ثلاث شركات مستقلة مسؤولة عن أعمالها الأساسية، وبالتالي تم إنشاء الكيانات المسؤولة عن إنتاج ونقل الكهرباء وكذلك نقل الغاز كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة وهي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).\*\*\*

- الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء (GRTE).\*\*\*\*

- الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الغاز (GRTG).\*\*\*\*\*

**5- سنة 2011:** تم تعديل النظام الأساسي لسونلغاز المعتمد في 2002، من قبل مجلس الوزراء، وعليه فإنها تتوافق مع أحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ 5 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق خطوط الأنابيب، وقد تم تنظيم المنتجع على أنه (SOCIETE HOLDING)، دون إنشاء شخص إعتباري جديد، ثم تشكل سونلغاز القابضة وشركاتها التابعة في مجموعة تسمى (Sonelgaz Group)، فبين عامي 2007 و 2009 تم إنشاء مجموعة من الفروع المحيطة، بهدف تعزيز الأداء دائما، وهذا يؤدي إلى ما مجموعه 33 شركة تابعة و 6 شركات في المشاركة المباشرة وتشمل هذه الفروع المحيطة ما يلي:

- مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز (CREDEG)؛

- المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية (CAMEG)؛

- معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)؛

- الشركة الجزائرية التقنيات الإعلام (SAT INFO)؛

- شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)؛

- شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية (MEI)؛

<sup>1</sup> - المواد 01، 02، 03 من المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية، العدد 66، الصادر بتاريخ 22 ديسمبر 1991، ص: 2559-2560.

\*\* SPA: Société Par Action.

<sup>2</sup> - المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002، يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز "ش.ذ.أ"، الجريدة الرسمية، العدد 39، الصادر بتاريخ 02 جوان 2002، ص: 04.

\*\*\* SPE: Société algérienne de production d'électricité.

\*\*\*\* GRTE: Une entreprise algérienne va gérer le réseau de transport d'électricité.

\*\*\*\*\* GRTG: Une société algérienne va gérer le réseau de transport de gaz.

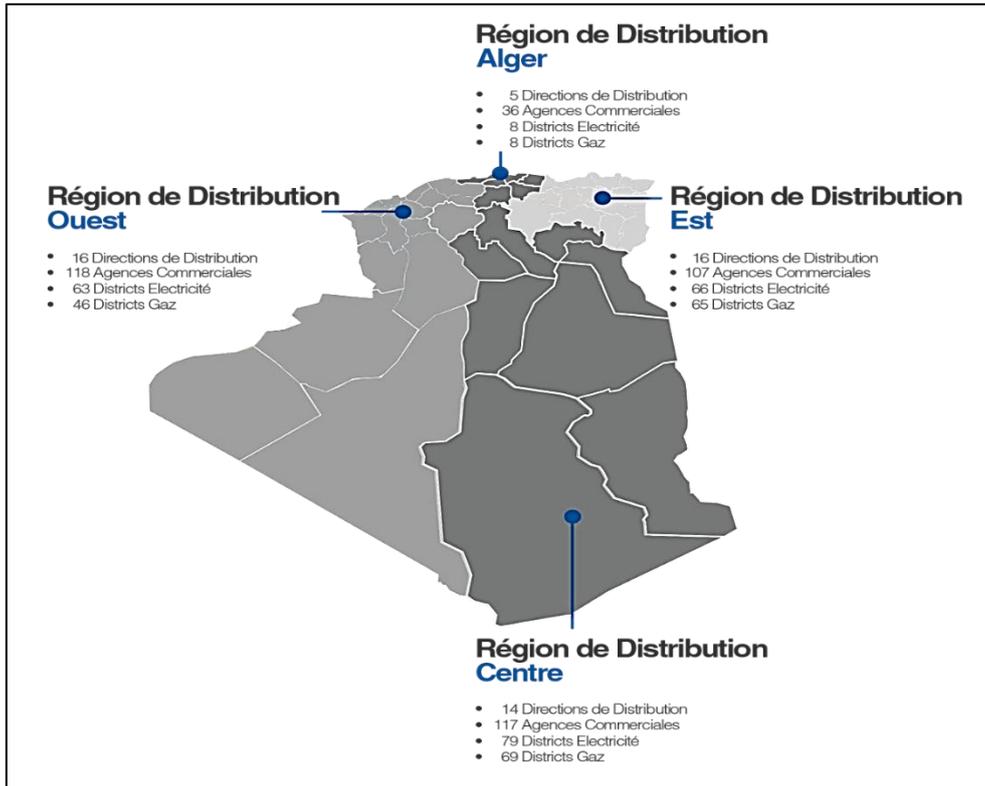
- شركة الوقاية والعمل في الأمن والسلامة (SPAS)؛

- سونلغاز طب العمل (SMT)؛

- شركة النقل والصيانة الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX).

**6- سنة 2017:** لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد لنشاط التوزيع الذي قرره السلطات العامة، وهو عبارة عن تجهيزات لتأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تسمى (SADEG)\*، وذلك نتيجة الإندماج وإستيعاب الفروع (SDC\*\*، SDE\*\*\*، SDO\*\*\*\*، SDA\*\*\*\*\*)، تأسست في 22 ماي 2017، برأس مال يقدر بحوالي 64 مليار دينار جزائري، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تعد شركة مساهمة يقع مكتبها الرئيسي على مستوى مبنى المكاتب 500 الطريق الوطني رقم (n°38-Gué de Constantine-Alger)، وتدير من خلال أقسام التوزيع الثلاثة والخمسين 53، و04 إمّيازًا للكهرباء والغاز الممتد على المستودع الوطني، وذلك كجزء من مهامها وسلطاتها، بما لا يقل عن 187 منطقة كهرباء و186 منطقة غاز بالإضافة إلى 386 وكالة تجارية في خدمة عملائها<sup>1</sup>، والشكل رقم (16) يوضح مخطط الشركات التي تم ضمها ودمجها لتصبح شركة واحدة تسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) كالاتي:

**الشكل رقم (16): مخطط الفروع التي تم ضمها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)**



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمّياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 01).

\* SADEG: Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz.

\*\* SDC: Société de Distribution Centre.

\*\*\* SDE: Société de Distribution Est.

\*\*\*\* SDO: Société de Distribution Ouest.

\*\*\*\*\* SDA: Société de Distribution Alger.

<sup>1</sup> - معطيات من الموقع الرسمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.sadeg.dz/?option=rubrique&idr=43>, Le 26/03/2020, H 19:41.

## المطلب الثاني: أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) وواقعها الإحصائي

إن الهدف الرئيسي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز هو العمل على إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز وتلبية حاجيات السوق الوطنية، وهذا ما توضحه جملة الإنجازات والإحصائيات التي حققتها الشركة إلى غاية سنة 2018.

### أولاً: أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)

ورد في المادة 06 من المرسوم رقم 02-195 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز مجموعة من الأهداف العامة، في حين توجد أهداف إستراتيجية أخرى متطورة بإستمرار منها ما يلي:

#### 1- الأهداف العامة: وتتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في خارج وتسويقه؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة ذف الشركة لاسيما تبحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخ.

#### 2- أهداف أخرى: من بين الأهداف الإستراتيجية والمستقبلية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ما يلي:<sup>2</sup>

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) تعتزم إستثمار 370 مليار دج سنة 2023، ويندرج هذا البرنامج في إطار مخططات الإلتزام لتحسين الأداء التقني والإقتصادي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة الممتدة بين (2019-2023)، وتحتاج الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى غلاف مالي إجمالي بقيمة 370,87 مليار دج من أجل تجسيد هذا البرنامج، والذي يهدف إلى تحقيق قرابة 85.000 كم من شبكة الكهرباء والغاز وكذا هياكل طاقوية جديدة خلال الخمس سنوات القادمة، ومن الجانب التقني، قامت مخططات الإلتزام (2019-2023) بتسطير أهداف أداء جديدة ترمي إلى ضمان تخفيض معتبر، يرمي إلى صفر إنقطاع لمدة ومعدل الإنقطاعات التي لها علاقة بحوادث التوزيع، حسب التوضيحات التي قدمها ممثلون عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

<sup>1</sup>- المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002، الجريدة الرسمية، العدد 39، مرجع سابق، ص: 05.

<sup>2</sup>- معطيات من الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.aps.dz/ar/economie/65065-370-2023>, Le 27/03/2020, H 15:33.

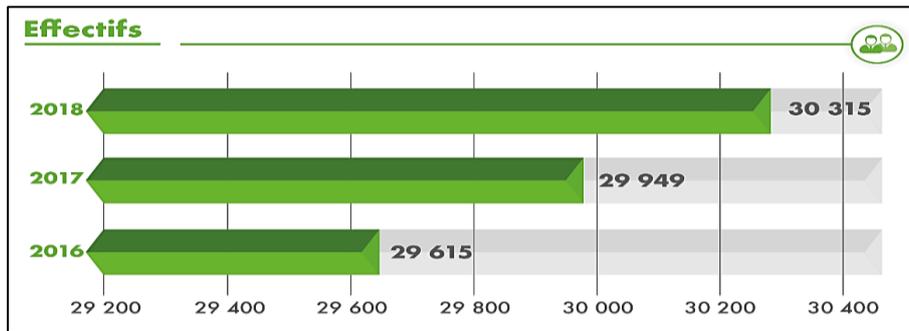
- تعتزم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) نشر تقنية حساب الفواتير عن بعد في أوائل 2021 وتعميم عمليات الحساب ما بين الوكالات من أجل تحكم أفضل في التدفقات المادية وإستبدال العدادات التقليدية بالعدادات الإلكترونية وكذا تعزيز وحدات محاربة الغش، وتتضمن أيضا تشجيع طرق الدفع الإلكتروني ووضع تطبيق العلاقة مع الزبائن عبر الرسالة الإلكترونية القصيرة وكذا عصرنه وسائل التسيير (الخرينة والمحاسبة ... إلخ)، ويذكر أن (SADEG) أنشأت سنة 2017 بعد عملية ضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع الكهرباء والغاز من جهة أخرى.

### ثانيا: الواقع الإحصائي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)

إن للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد لعبت دورا هاما على الدوام في تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية في الجزائر، وخير دليل على ذلك إحصائيات ديسمبر 2018 التي شملت كل عدد عمالها وعدد زبائنها بالنسبة لوظيفتها الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى طول خطوط التوزيع للكهرباء والغاز الممتدة عبر كامل التراب الوطني.

**1- عدد عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018:** تعتبر مجموعة سونلغاز واحدة من أكبر الشركات في الساحة الصناعية الجزائرية، وفي الواقع نمت قوة العمل لديها بشكل مطرد على مر السنين، ففي نهاية ديسمبر 2018 إستخدمت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) 30.315 عامل، أما على مستوى كل فروعها فقد بلغ العدد الإجمالي لعمالها 91.218 (بما في ذلك 65,749 دائم و25,469 مؤقت)، وجميع الفئات الإجتماعية المهنية مجتمعة. والشكل رقم (17) يوضح توزيع عدد العمال كالاتي:

**الشكل رقم (17): عدد عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في 31 ديسمبر 2018**



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 02).

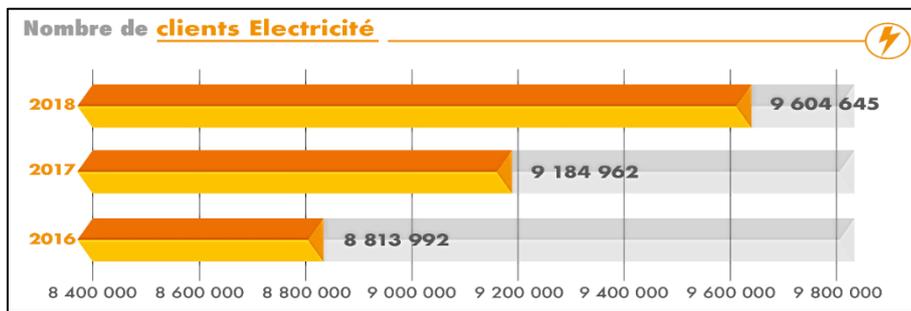
من خلال الشكل رقم (17) السابق يتبين دور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في إستقطاب القوى العاملة في الجزائر، وقد بذلت (SADEG) جهود كبيرة في توظيف العاملين في السنوات الأخيرة، وذلك لتعزيز مركزها وتحسين آدائها، حيث بلغ عدد عمالها بدون إحتساب عمال فروعها الأخرى بلغ 30.315 عامل في 31 ديسمبر 2018، ويلاحظ من الشكل أيضا التطور الملحوظ للتوظيف بنسبة 1.09% بين 2016 و2017، حيث بلغ 334 عامل، وبين 2017 و2018 حيث بلغ 366 عامل تم تعيينه في الوكالات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) الموزعة عبر كامل ربوع الوطن.

2- عدد زبائن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018: بلغ عدد زبائن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) 15 مليون زبون في أواخر 2018، حيث تخطى 9 ملايين مستهلك للكهرباء، وأكثر من 5 ملايين زبون في الغاز الطبيعي، ويمكن توضيح تطور عدد الزبائن للكهرباء والغاز بين 2016 و2018 كما يلي:

2-1 عدد زبائن الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018: تجاوز عدد زبائن الكهرباء لـ (SADEG) في الجزائر عتبة 9 مليون مشترك في أواخر 2018، والشكل رقم (18) يوضح ذلك كالآتي:

الشكل رقم (18): عدد زبائن الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31

ديسمبر 2018



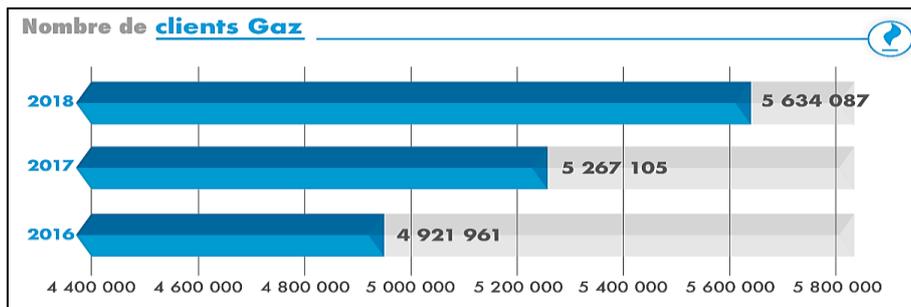
المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الشكل رقم (18) السابق يتضح الدور الحاسم الذي لعبته الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في تزويد الشعب الجزائري بالطاقة الكهربائية، حيث بلغ عدد المستفيدين أواخر 2018 بلغ 9.604.645 مستفيد أي حوالي ربع العدد الإجمالي للسكان في الجزائر والمقدر ب 42 مليون نسمة، ويلاحظ من خلال الشكل أيضا التطور الملحوظ في الإقدام على إستغلال الطاقة الكهربائية بين عامي 2016 و2017 المقدر ب 370.970 مشترك، وبين عامي 2017 و2018 المقدر ب 419.683 مشترك.

2-2 عدد زبائن الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018: تجاوز عدد زبائن الغاز الطبيعي لـ (SADEG) في الجزائر أكثر من 5 مليون مشترك في أواخر 2018، والشكل رقم (19) يوضح ذلك كالتالي:

الشكل رقم (19): عدد زبائن الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية

31 ديسمبر 2018



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 04).

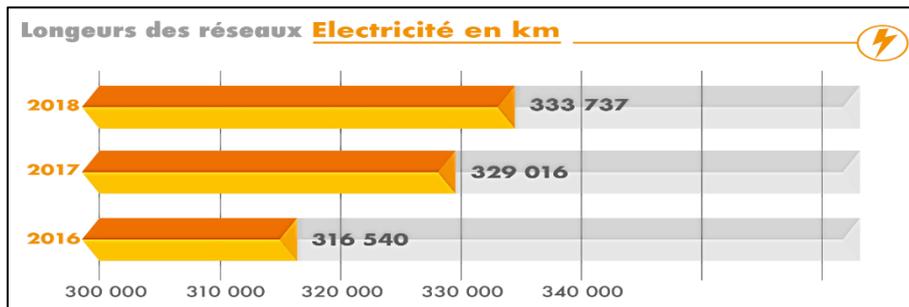
من خلال الشكل رقم (19) السابق يتبين الدور الراجح للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد، وذلك بإسهامها في نقل الغاز الطبيعي للشعب الجزائري، حيث بلغ عدد المستفيدين أواخر 2018 بلغ 5.634.087 مستفيد، ويلاحظ من خلال الشكل أيضا التطور الملحوظ في الإقبال على إستغلال الغاز الطبيعي بين عامي 2016 و2017 المقدر بـ 345.144 مشترك، وبين عامي 2017 و2018 المقدر بـ 366.982 مشترك.

**3- أطوال شبكات نقل الكهرباء والغاز للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018:** بلغت أطوال شبكات نقل الكهرباء والغاز للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) 440.000 كم في أواخر 2018، حيث تخطى 330.000 كم لشبكة الكهرباء، وأكثر من 107.000 كم لشبكة الغاز الطبيعي، ويمكن توضيح تطور أطوال شبكات نقل الكهرباء والغاز بين 2016 و2018 كما يلي:

**3-1- طول شبكة نقل الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018:** تمكنت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) بواسطة فرعها لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، في إنجاز ما يقدر بـ 333.000 كم متعلق بشبكات نقل الكهرباء في الجزائر حتى أواخر 2018، والشكل رقم (20) يبين تغير طول الشبكات من 2016 إلى غاية 2018 كالتالي:

الشكل رقم (20): طول شبكة نقل الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية

### 31 ديسمبر 2018

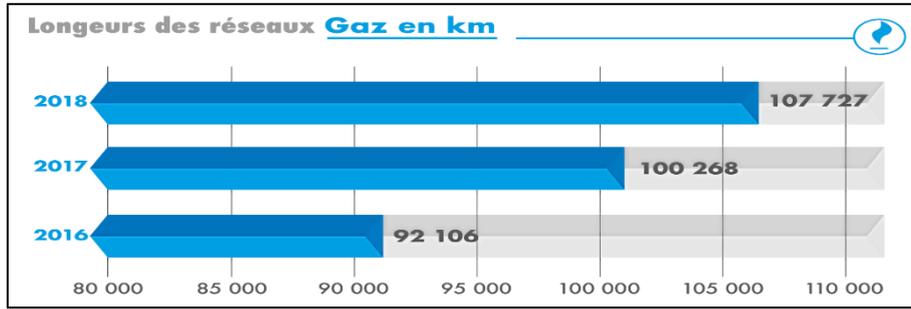


المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمّياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال الشكل رقم (20) السابق يظهر جليا إنجازات ومشاريع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في نقل وتزويد الجزائر بالطاقة الكهربائية، وهو ما تأكده أطوال شبكة الكهرباء في مختلف بقاع البلاد، حيث بلغ طول الشبكة أكثر من 333.000 كم أواخر 2018، ويتبين من الشكل أيضا المشاريع التي تم إنجازها بين عامي 2016 و2017 والتي تقدر بـ 12.476 كم، وبين عامي 2017 و2018 والتي تقدر بـ 4.721 كم أي أقل بـ 7755 كم من العام الذي سبقه.

**3-2- طول شبكة نقل الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018:** إستطاعت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) بواسطة فرعها لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، في إنجاز ما يقدر بـ 107.000 كم متعلق بشبكات نقل الغاز الطبيعي في الجزائر حتى أواخر 2018، والشكل رقم (21) يوضح تغير طول الشبكات من 2016 إلى غاية 2018 كالتالي:

الشكل رقم (21): طول شبكة نقل الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31 ديسمبر 2018



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 06).

من خلال الشكل رقم (00) السابق يتضح أن إنجازات ومشاريع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في نقل وتزويد الجزائر بالطاقة الكهربائية، وهو ما تأكده أطوال شبكة الكهرباء في مختلف بقاع البلاد، حيث بلغ طول الشبكة أكثر من 333.000 كم أواخر 2018، ويتبين من الشكل أيضا المشاريع التي تم إنجازها بين عامي 2016 و 2017 والتي تقدر بـ 12.476 كم، وبين عامي 2017 و 2018 والتي تقدر بـ 4.721 كم أي أقل بـ 7755 كم من العام الذي سبقه.

**المطلب الثالث: بطاقة تعريفية عن إمتياز التوزيع تبسة**

تعتبر إمتياز التوزيع بتبسة صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل تتمثل في أعمال التوزيع وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي يقع المركز تحت مسؤوليتها.

**أولا: نشأة إمتياز التوزيع تبسة**

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة، سنة 1976 تم إستحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة، هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة وإستغلال شبكاتها عبر الولاية، وطبقا للقانون 02-01 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع بتبسة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية هي "مديرية التوزيع تبسة"، هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية، والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كلم مربع بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية، حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 إستفادة بشبكة كهرباء طولها 7017 كم و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم.<sup>1</sup>

**ثانيا: موقع إمتياز التوزيع تبسة**

تقع المديرية الجهوية للتوزيع "تبسة" التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) وسط المنطقة الصناعية على طريق قسنطينة وتبعد على وسط المدينة بحوالي 05 كلم، وبعد ترقية المركز الى مديرية جهوية للتوزيع كان إلزاما تزويدها بكل الأدوات والوسائل الضرورية التي تجعلها قادرة على المنافسة، ومواجهة

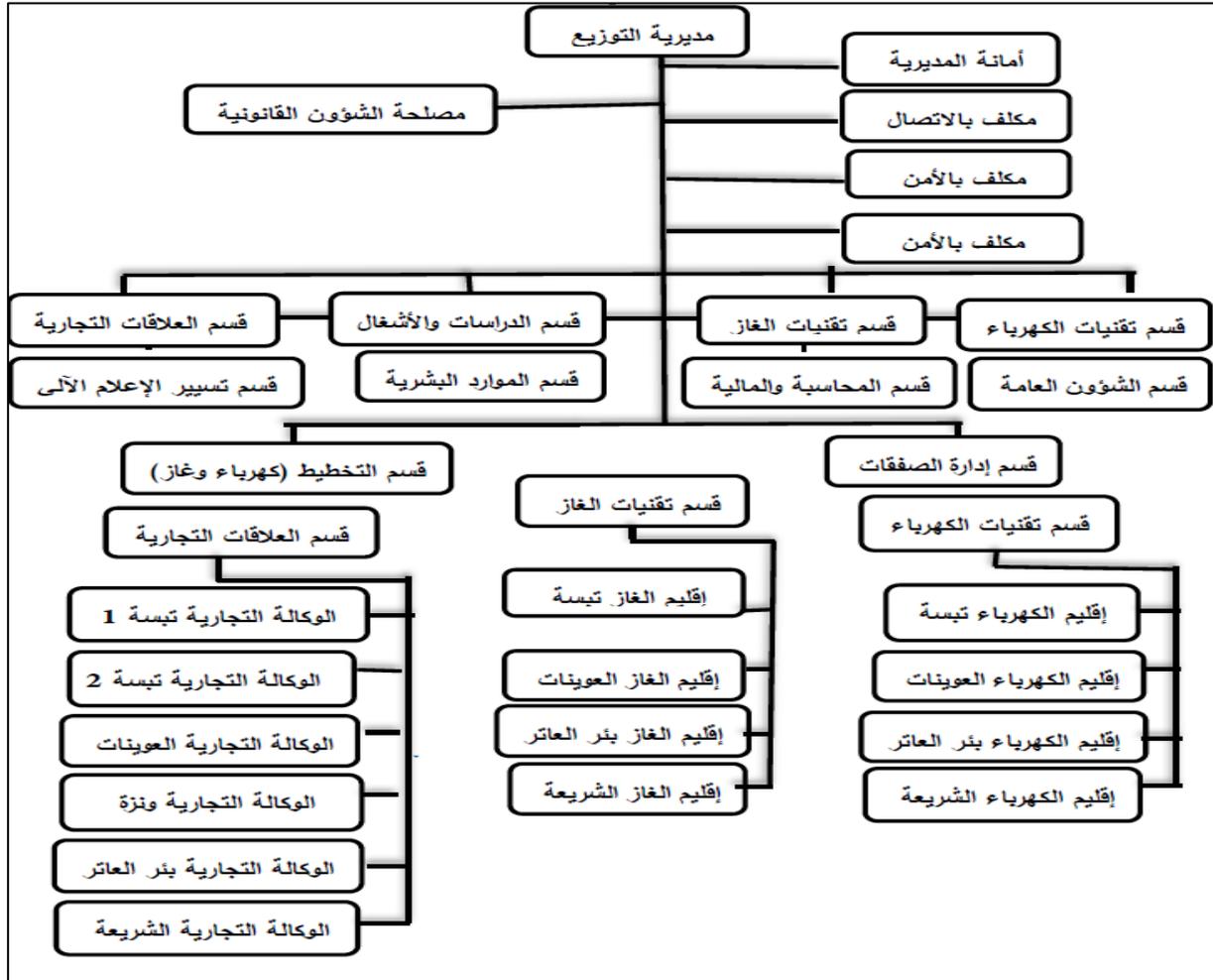
<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة.

التحديات الجديدة والمتمثلة في فتح سوق الطاقة وتحريرها، ومن بين الوسائل ما يخص المحاسبة والتسيير المالي لكي تعمل المديرية كما خطط لها.<sup>1</sup>

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إمتياز التوزيع تبسة

يوضح الشكل رقم (22) الموالى الرسم التخطيطي لأهم مصالح إمتياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة كما يلي:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لإمتياز التوزيع تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 07)

من خلال الشكل رقم (22) يتبين التوزيع المحكم لمختلف المصالح المسيرة لإمتياز توزيع الكهرباء والغاز

تبسة، وفيما يلي شرح لأهم الأقسام وتصنيف الوظائف المتعلقة بالهيكل التنظيمي:<sup>2</sup>

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.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع 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 وتصميم 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 تطبيقاتها؛

- إقتراح طرق التمويل وإمداد مناطق التجمعات بالطاقة؛

- المشاركة في تنفيذ سياسة المجمعيات التجارية ووضع الفواتير ومختلف 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 وإنشاء تركيبات داخلية للغاز.

**6- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:** وتتمثل وظائفه الأساسية في الآتي:

- تأمين تسيير المعالجة المعلوماتية؛
- السهر على دعم النظام؛
- إدارة مجموعة معدات المعلوماتية ومحيطها.
- 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 كشوف المرتبات؛

- ضمان المراقبة والسيطرة على الأوضاع تحت إدارة الموظفين.

رابعا: عدد عمال إمتياز التوزيع تبسة

يوضح الجدول رقم (08) التالي التوزيع الكلي لعدد عمال إمتياز التوزيع تبسة بما في ذلك كل فروعها

ووكالاتها التجارية في 31 ديسمبر 2019 والمتمثل في 501 عامل كما يلي:

الجدول رقم (08): التوزيع الكلي لعدد عمال إمتياز التوزيع تبسة في 31 ديسمبر 2019

GSP STRUCTURES	EFFECTIFS AU 30/12/2019					
	C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	2	0	1	0	4
S. Juridique	0	2	0	0	0	2
Div. Finances et Comptabilité	4	7	4	0	0	15
Div. Tech Electricité	3	9	25	4	8	49
Div. Planification Elec /Gaz	1	2	1	0	0	4
Div. Exploitation Gaz	1	2	4	2	0	9
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	4	18	1	2	28
Div. Adm Marché	1	6	8	3	2	20
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	1	2	0	0	4
Div. Ressources Humaines	2	4	3	0	0	9
Div. Relations Commerciales	4	7	5	7	4	27
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
AG Comm Teb1	1	4	15	0	8	28
AG Comm Teb2	1	4	18	3	9	35
AG Comm El-Aouinet	1	6	7	2	4	20
AG Comm Ouenza	0	4	15	0	4	23
AG Comm Bir El Ater	0	3	15	0	6	24
AG Comm Cheria	1	4	15	2	8	30
Dist. Elec. TEB	1	3	1	4	29	38
Dist. Elec. El-Aouinet	1	5	1	1	12	20
Dist. Elec. Bir El Ater	1	3	3	3	10	20
Dist. Elec. Cheria	1	2	2	3	14	22
Dist. Gaz. TEB	2	2	0	3	14	21
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	0	2	2	6	11
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	1	1	11	14
Dist. Gaz. Cheria	0	0	1	3	7	11
<b>T o t a l</b>	<b>34</b>	<b>87</b>	<b>169</b>	<b>47</b>	<b>164</b>	<b>501</b>

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 08).

من خلال الجدول رقم (08) السابق يتضح توزيع عمالة إمتياز التوزيع تبسة بمختلف مستوياتها ومصالحها

الإدارية ووكالاتها التجارية وفروع التوزيع والبالغ عددهم 501 عامل نهاية عام 2019، حيث يُبين الجزء المضلل

باللون الأحمر عمال المديرية الرئيسية لإمتياز التوزيع والمقدر بـ 184 عامل، أما الجزء الباقي الغير مضلل فهو يوضح توزيع عمال كامل وكالاتها التجارية وفروع التوزيع الخاصة بالكهرباء والغاز المتواجدة في مختلف مناطق الولاية وهي العينات ووزنة وبئر العاتر والشريعة والمقدر بـ 317 عامل، وفي ما يلي الجدول رقم (09) يلخص هذا التوزيع حسب الجنس والفئة الوظيفية كآلاتي:

**الجدول رقم (09): توزيع عمال إمتياز التوزيع تبسة حسب الجنس والفئة الوظيفية في 31 ديسمبر 2019**

GSP / Sexe	EFFECTIFS AU 31/12/2019		
	H	F	Total
CADRE	101	20	121
H.MAITRISE	197	19	216
EXECUTION	162	2	164
<b>Total</b>	<b>460</b>	<b>41</b>	<b>501</b>

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لإمتياز التوزيع تبسة. (أنظر الملحق رقم 09).

من خلال الجدول رقم (09) السابق يتبين ملخص لتوزيع الموارد البشرية المتواجدة على مستوى إمتياز التوزيع تبسة بما في ذلك جميع مستوياتها ومصالحها الإدارية وكالاتها التجارية وفروع التوزيع حسب الجنس والفئة الوظيفية في 31 ديسمبر 2019 والمقدر بـ 501 عامل، حيث يظهر في الجدول 460 عامل من جنس رجال منهم 101 إدارات وإدارات عليا (CADRE) و197 عامل تنفيذي عالي التأهيل (H.MAITRISE) و162 عامل تنفيذي للتدخلات الصغيرة (EXECUTION)، أما فيما يخص جنس النساء فهناك 41 عاملة منهم 20 إدارات وإدارات عليا (CADRE) و19 عاملة تنفيذية عالية التأهيل (H.MAITRISE) و02 عاملة تنفيذية للتدخلات الصغيرة (EXECUTION).

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض هذا المنهج الذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، حيث أنه في هذا البحث سيتم التعرف على دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة-، أي معرفة العلاقة بين متغيري تمكين العاملين والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة مدى تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ التحضير للدراسة الميدانية؛

◀ تنفيذ الدراسة الميدانية؛

◀ أساليب المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بإمّياز التوزيع تبسة، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، بل ويجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقي تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن مجمل المفردات التي تتوافر لديها البيانات المطلوبة لإعداد الدراسة أو البحث، حيث في دراستنا هذه تم التعرض إلى موضوع التمكين الذي يعد من المواضيع الحديثة التي إهتم بها الباحثون ورواد الإدارة، وذلك بقياس مدى تأثيرها على مجموعة من المتغيرات، ففي هذه الدراسة سيتم قياس تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي، وقد تم البحث على مؤسسة تتميز بعدد كبير من العمال ومحاولة قياس الإبداع التنظيمي فيها، ومعرفة ما مدى عمل المؤسسة على تنمية وتعزيز الإبداع التنظيمي وتوفير جو إبداعي فيها، لذلك فقد تم التنسيق والتشاور مع المشرف وقد تم إختيار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمّياز التوزيع تبسة-، والتي يتمثل مجموع عدد عمالها في كامل فروعها ووكالاتها التجارية 501 عامل موزعين على 15 مركز في تراب الولاية، في حين بلغ عدد عمال المديرية الرئيسية في ولاية تبسة 184 عامل، كل هذا سعياً لمحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تمكين عمالها، ومعرفة مدى إبداعها التنظيمي من عدمه.

#### ثانياً: عينة الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة بـ 35 عامل أي ما يعادل نسبة 21.73% من المجتمع الأصلي والمتمثل في 184 عامل، وذلك من أجل الوصول على أدق النتائج، وقد تم في هذا الخصوص إختيار العينة بطريقة عشوائية، والجدول التالي رقم (10) يوضح تداول الإستمارة كالتالي:

الجدول رقم (10): تداول الإستمارة

عدد الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	35	100%
الغير صالحة للتحليل	02	5.70%
الصالحة للتحليل	33	94.30%

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أنه تم تحضير 35 إستبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم إسترجاع 33 إستبانة أي ما نسبته 94.30% وهي نسبة معقولة يمكن الإعتماد عليها، في حين كانت إستبانتان غير صالحتين للتحليل، وجاء توزيع 35 إستبانة فقط نظراً للظروف التي مرت بها البلاد، وذلك على إثر تفشي وباء كورونا، وفرض السلطات العامة الجزائرية للحجر الصحي على أغلب المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، وهو ما لمسناه في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، حيث تم العمل في هذه المؤسسة بالنظام العمالي الذي يقارب ما نسبته (50% 50%)، فقد تم تسريح أغلب العمال ومنحهم إجازات إستثنائية في فترة الدراسة التطبيقية التي كانت مقررة في هذه المؤسسة.

### ثالثًا: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تقدم أهداف البحث تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الدفاتر والسجلات والملاحظة وإستمارة الإستبيان وهي كالآتي:

**1- الوثائق والسجلات:** تم الإعتماد 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، وكذلك تصنيف الوظائف في المؤسسة وأقسام وإدارات المؤسسة.
- البيانات الخاصة بعدد عمال المؤسسة.

**2- الملاحظة:** إضافة الى الوثائق والسجلات والإستمارة تم إستعمال الملاحظة لما لها من دور مكمل للوثائق والسجلات والإستمارة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأثناء التجول في المؤسسة وأقسامها وإدارتها تم تسجيل العديد من الملاحظات تتعلق بسلوك العاملين، ومدى تنظيم العمل والإنضباط وملاحظة كيفية ترتيب الورشات والمكاتب، وأيضا العلاقات بين العمال ورؤسائهم، وذلك لمعرفة مدى توفر العوامل التي تساعد على تمكين العاملين، والإحترام المتبادل بين الطرفين، بالإضافة إلى معرفة مدى ملائمة بيئة ومناخ العمل في المؤسسة للإبداع التنظيمي.

**3- إستمارة الإستبيان:** يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الإستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد إستخدم الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وقد مرت عملية صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدءا بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإقتباس المقولات والعبارات منها، ثم إعداد إستمارة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، ثم تصميمها إلى غاية معالجتها، وإحتوت الإستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدرة بـ 42 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء التالية:<sup>1</sup>

- **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية ويضم (الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية)؛

- **القسم الثاني:** ويضم محورين تخص متغيرات الدراسة وهي:

**1- جزء خاص** بمحور تمكين العاملين حيث خصص له 24 فقرة موزعة على خمس أبعاد (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الإتصال الفعال)؛

**2- جزء خاص** بمحور الإبداع التنظيمي حيث خصص له 18 فقرة موزعة على ستة عناصر (الأصالة، الطلاقة المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط).

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (09).

وصيغت الإستمارة وفقا لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية:

- موافق بشدة: 5 درجات؛

- موافق: 4 درجات؛

- محايد: 3 درجات؛

- غير موافق: 2 درجة؛

- غير موافق بشدة: 1 درجة.

وقد تم تلقي نصح من طرف المشرف في هذا الشأن بتجنب تنويع المقاييس المعتمدة في الدراسة والإكتفاء بمقياس واحد فقط، بما يساعد المستجوبين على التفاعل والتركيز، وإنطلاقا من هذا تم تغيير (غير موافق، غير موافق بشدة) في المقياس الخماسي بـ (معارض، معارض بشدة) بإعتباره الأكثر قدرة على تحديد الواقع وتحليل الممارسات السائدة وتلقي تجاوب وفهم أكثر من طرف العمال.

بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها يحدد درجة إستجابات أفراد العينة لعبارات الإستبيان، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (11) الموالي:

#### الجدول رقم (11): قيم المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
من 1.00 إلى 1.80	معارض بشدة
من 1.80 إلى 2.60	معارض
من 2.60 إلى 3.40	محايد
من 3.40 إلى 4.20	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم (11) السابق نلاحظ تحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، ... إلخ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (معارض بشدة، معارض، محايد، ... إلخ)، وعليه يساوي طول الفئة  $4/5 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

#### المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة الميدانية

لإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها تم القيام بإعداد الإستبيان لتحقيق أغراض البحث، ليتم توزيعها على العينة التي تم إختيارها ثم جمعها بعد ذلك والتأكد من مدى مصداقيتها.

#### أولا: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لإختبار أسئلة ومحاوِر الإستبيان تم الإعتماد على ما يلي:

1- صدق أداة الدراسة: بعد إعداد الإستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، وتم توزيعها

أيضا على عينة إختيارية تتكون من 03 عمال في المؤسسة من المجتمع الأصلي (إطار و 02 من العمال عاليي التأهيل) للتأكد من مدى وضوح عبارات هذه الإستمارة لیتسنی للجميع الإجابة.

في حين لم يتم عرض إستمارة على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في أساتذة في تخصص علوم التسيير، نظرا للإعلان الصادر عن الكلية (كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي التبسي-تبسة-) يتضمن إلغاء تحكيم الإستبيان لتخصص إدارة أعمال.<sup>1</sup>

2- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستمارة تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي هو يعتبر أهم معامل أو مؤشر لقياس ثبات الإختبار في الإستبانات، حيث كانت قيمته عالية في هذه الدراسة ويمكن إستعمال الإستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها وتتمثل من خلال الجدول رقم (12) التالي:

الجدول رقم (12): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.885	24	تمكين العاملين
0.876	18	الإبداع التنظيمي
0.930	42	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (12) السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.930 وهي نسبة ثبات عالية وممتازة، يمكن الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم توزيع الإستبيان مرة أخرى وبنفس الظروف.

#### ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الإعتماد على الإستمارة حيث تم إستخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر على 04 مراكز كما يلي:

– 10 إستبانات تم توزيعها في المديرية الرئيسية في ولاية تبسة.

– 12 إستبانة تم توزيعها في الوكالة التجارية لدائرة الشريعة.

– 07 إستبانات تم توزيعها في المصلحة التقنية للكهرباء بدائرة الشريعة.

– 06 إستبانات تم توزيعها في المصلحة التقنية للغاز بدائرة الشريعة.

إذ كان هذا التوزيع في الفترة ما بين 11 ماي 2020 إلى غاية 14 ماي 2020، حيث كان هناك تعاون كبير من طرف العمال خاصة في دائرة الشريعة، لكن المشكل الأكبر في هذه الدراسة التطبيقية كان في تسريح أغلب هؤلاء العمال ومنحهم إجازات إستثنائية نظرا للإجراءات الوقائية التي فرضتها السلطات العامة الجزائرية إثر تفشي وباء كورونا كوفيد 19، حيث تم توزيع 35 إستمارة في 04 مراكز السالفة الذكر، وقد تم الإعتماد في عملية التحليل على 33 إستمارة فقط من أصل 35 أما 02 من الإستمارات إعتبرت غير صالحة للتحليل نظرا لنقص الإجابات فيها.

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (10).

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها من خلال معالجة البيانات الإحصائية، وللإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)\*، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية المعاملات الموالية:

- النسب المئوية والتكرارات.

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لقياس الإعتدالية وثبات فقرات الإستبيان.

- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Standard Deviation, Moyenne)، ومعامل الإختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

- معامل إرتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) لقياس صدق الإتساق الداخلي والبنائي لفقرات ومحاور الإستبيان.

- معامل الإرتباط بروسون (Matrix Correlation) لبيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض.

#### أولاً: النسب المئوية والتكرارات

حيث إستخدمت في وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

#### ثانياً: معامل ألفا كرونباخ

تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث تمثل الرموز المستعملة ما يلي:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

1: قيمة ثابتة.

\* - (SPSS): هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940 وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (أنظر هشام بركات بشير حسين، تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص: 24).

### ثالثا: المتوسط الحسابي

هو قيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، فتكون هذه القيمة هي الوسط الحسابي، ويتم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

**xi**: مجموع القيم.

**n**: عدد القيم.

### رابعا: الإنحراف المعياري

القيمة الأكثر إستخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية، ويعتبر الإنحراف المعياري مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

حيث تمثل الرموز المستعملة ما يلي:

**Xi**: القيم

$\bar{X}$ : الوسط الحسابي

**N**: عدد القيم

### رابعا: معامل إرتباط بيرسون

يعبر الإرتباط على مقياس لإتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويرمز لو بالرمز "r"، فالإرتباط هو مقياس للإتجاه الخطي ويكون لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابهم كلهم إنطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{(n - 1)s_x s_y}$$

حيث تمثل الرموز المستعملة ما يلي:

**n**: عدد المشاهدات.

**xi**: قيم المتغير الأول.

**yi**: قيم المتغير الثاني.

**s<sub>x</sub>**: الإنحراف المعياري للمتغير الأول.

**s<sub>y</sub>**: الإنحراف المعياري للمتغير الثاني.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعد لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها، لذا يتم من خلال هذا المبحث عرض نتائجها وتفسيرها، ثم دراسة مستوى تمكين العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمّياز التوزيع تبسة- وذلك بناء على نتائج عينة الدراسة، وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

◀ تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛

◀ تحليل بيانات تمكين العاملين في إمّياز التوزيع تبسة؛

◀ تحليل بيانات الإبداع التنظيمي في إمّياز التوزيع تبسة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

**1- متغير الجنس:** يمثل الجدول الآتي رقم (13) خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

#### الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس

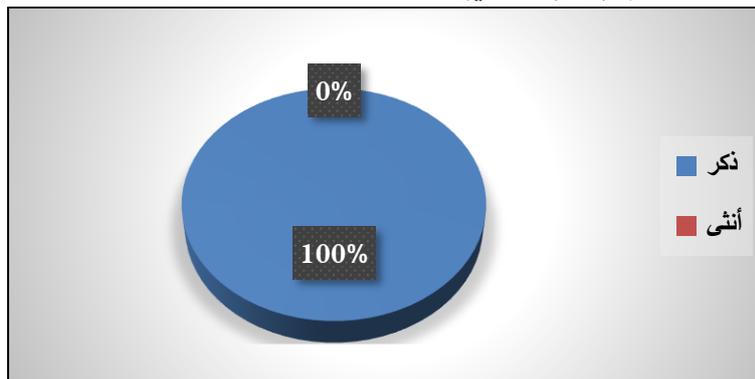
النسبة	التكرار	الجنس
100%	33	ذكر
00%	00	أنثى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (13) السابق أن كامل العينة والتي تتكون من 33 فرد تتكون جميعها من الذكور عددهم 33 بنسبة 100% وعدم وجود إجابات من طرف الإناث نظرا بالدرجة الأولى للحجر المفروض الذي مس أغلبية الجنس إناث في المديرية الرئيسية، أما مراكز مؤسسة سونلغاز في دائرة الشريعة يكاد ينعدم فيها جنس الإناث نظرا لطابع عمل المؤسسة في هذه المنطقة.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الشكل رقم (23) الآتي:

#### الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (13).

2- متغير الفئة العمرية: يمثل الجدول رقم (14) الآتي خصائص العينة من حيث متغير العمر:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر

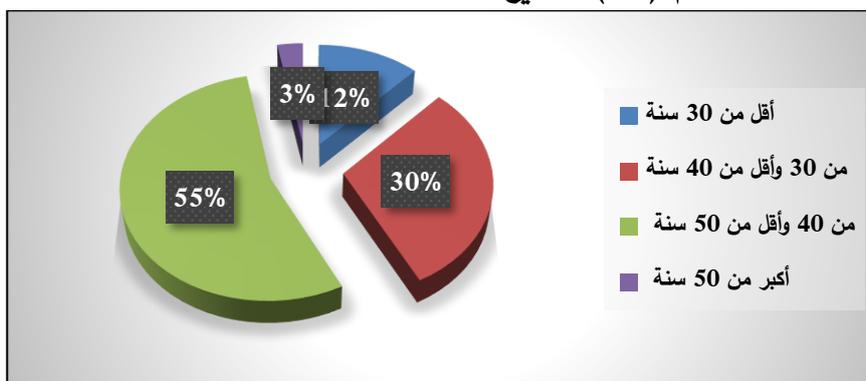
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	04	12.1%
من 30 وأقل من 40 سنة	10	30.3%
من 40 وأقل من 50 سنة	18	54.5%
أكبر من 50 سنة	01	03%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (14) السابق أغلب أفراد العينة ضمن الفئة المحصورة بين سن 40 إلى 50 سنة بنسبة 54.5% يليه السن بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 30.3%، ثم يليه التوزيع أقل من 30 سنة بنسبة 12.1%، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل في الشركة الذي يحتاج إلى فئات عمرية ذات خبرة عالية، كما تتضمن شريحة من الشباب لا بأس بها كون أن الشباب لهم مردودية أكبر وطاقة أكثر في العمل، أما فيما يخص الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة في الشركة وذلك للإستفادة من خبرة هؤلاء في التسيير وما إلى ذلك.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الشكل رقم (24) الآتي:

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (14).

3- متغير الفئة الوظيفية: يمثل الجدول رقم (15) الآتي خصائص العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة
عامل تنفيذي (التدخلات الصغيرة)	09	27.3%
عامل تنفيذي عالي التأهيل	15	45.5%
إطار	08	24.2%
إطار عالي	01	03%
المجموع	33	100%

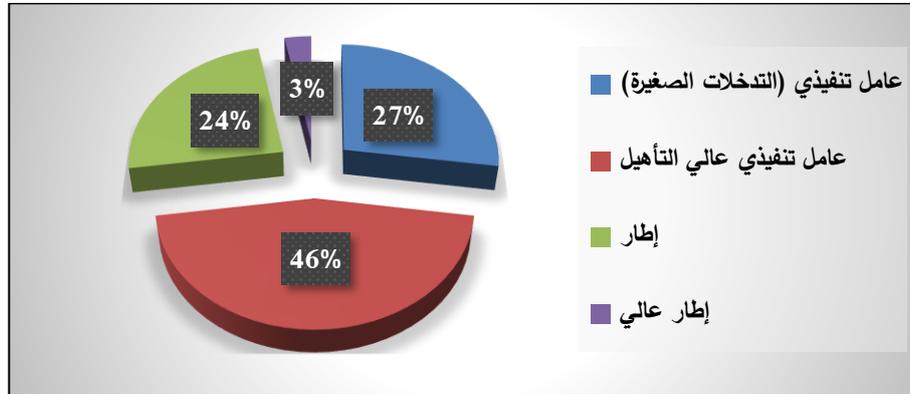
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (15) السابق أن ما نسبته 45.5% من أفراد العينة أي حوالي النصف في فئة عمال تنفيذيين عاليي التأهيل، تليها نسبة العمال التنفيذيين للتدخلات الصغيرة بنسبة 27.3%، في حين كانت

نسبة الإطار 24.2%، وهذا يعكس لنا فكرة أن المؤسسة لا تولي أهمية بدرجة كبيرة للترقيات وهذا راجع إلى نوعية المهام والنشاطات التي تتركز على الجانب العمالي أكثر.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية من خلال الشكل رقم (25) الآتي:

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (15).

4- متغير المستوى التعليمي: يمثل الجدول رقم (16) الآتي خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي

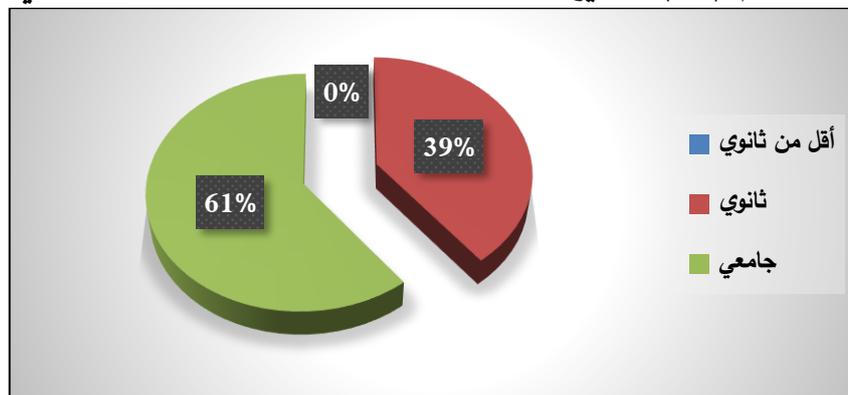
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	أقل من ثانوي
39.4%	13	ثانوي
60.6%	20	جامعي
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (16) السابق أن 60.6% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وتليها نسبة الأفراد ذوي الشهادة الثانوية بنسبة 39.4% أما الشهادات أقل من الثانوي فهي منعدمة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على إرتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال.

كما ويمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل رقم (26) الآتي:

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (16).

5- متغير الخبرة المهنية: يمثل الجدول رقم (17) الآتي خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية

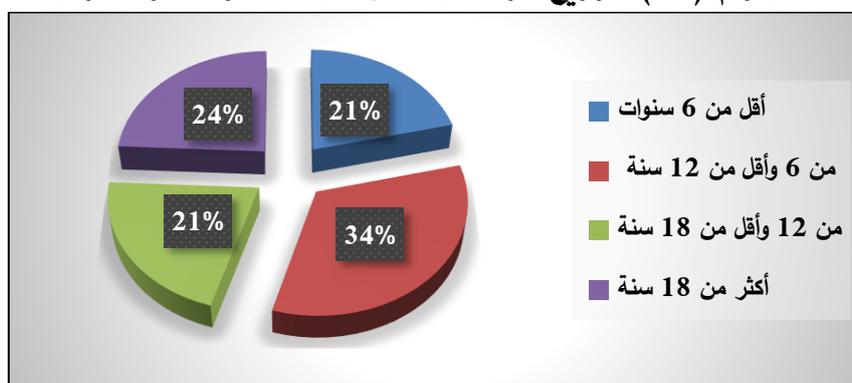
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
21.2%	07	أقل من 6 سنوات
33.3%	11	من 6 وأقل من 12 سنة
21.2%	07	من 12 وأقل من 18 سنة
24.2%	08	أكثر من 18 سنة
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (17) السابق أن 06 من أفراد العينة يمتلكون خبرة أقل من 6 سنوات أي ما يمثل نسبته 21.2% من الحجم الإجمالي للعينة وهي نفس النسبة للأفراد المتراوحة خبراتهم بين 12 وأقل من 18 سنة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة من 6 وأقل من 12 سنة هو 11 فرد أي ما نسبته 33.3%، كما بلغ عدد الأفراد، و بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرات تفوق 18 سنة فليد بلغ عددهم 08 أي ما نسبته 24.2%، ونلاحظ من هذه النتائج أن أكثر أفراد العينة هم الذين تتراوح خبراتهم بين 6 وأقل من 12 سنة أي يمكن إعتبارهم من فئة الشباب التي يمكن الإعتماد عليها في أداء مهام المؤسسة الشاقة، أما تواجد فئة أقل من 6 سنوات قد يرجع ذلك إلى إحالة عدد من الموظفين إلى التقاعد وإستبدالهم بموظفين جدد.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية من خلال الشكل رقم (27) الآتي:

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (17).

**المطلب الثاني: تحليل بيانات تمكين العاملين في إمتياز التوزيع تبسة**

إنطلاقاً من مخطط الدراسة المعتمد سيتم تحليل مستوى التمكين لدى العاملين بإمتياز التوزيع تبسة من خلال تجزئة المحور إلى خمسة أبعاد أساسية وهي (تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، والإتصال الفعال)، ثم توضيح المستوى العام لمحور تمكين العاملين من خلال إبراز مستوى كل بُعد على حدى.

**أولاً: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور تمكين العاملين**

تقسم هذه الدراسة محور تمكين العاملين إلى خمسة أبعاد أساسية ولتقدير مستواه يتوجب حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، يمثل الجدول رقم (18) المستوى العام للتمكين في إمتياز التوزيع تبسة كالاتي:

**الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور تمكين العاملين**

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب البُعد
01	تفويض السلطة	3.93	0.524	موافق	02
02	تدريب العاملين	3.78	0.757	موافق	03
03	تحفيز العاملين	3.30	0.604	محايد	05
04	فرق العمل	4.01	0.587	موافق	01
05	الإتصال الفعال	3.60	0.824	موافق	04
المستوى العام لمحور تمكين العاملين		3.73	0.483	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (18) السابق أن مستوى التمكين في إمّياز التوزيع تبسة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.73 بإنحراف معياري مقداره 0.483، ومن حيث ترتيب أبعاده جاء بُعد فرق العمل في المرتبة الأولى، يليه بُعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية، ثم بُعد تدريب العاملين في المرتبة الثالثة، يليه بُعد الإتصال الفعال في المرتبة الرابعة، ثم بُعد تحفيز العاملين في المرتبة الخامسة، حيث تم تسجيل تحقّقهم جميعاً بمستوى موافق ما عدا بُعد تحفيز العاملين كان بمستوى محايد، وعليه فإمّياز التوزيع تبسة تدعم مستوى التمكين وتتسم بالعديد من المقومات التي ترفع من قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على نتائج العمل، فالتمكين إحساس نفسي وداخلي بالدرجة الأولى يحتاج إلى مناخ داعم وبيئة حاضنة، مما يؤكد سعي هذه المؤسسة على العمل بجد لتحقيق متطلبات التمكين للوصول إلى المستويات المناسبة التي تحقق أفضل النتائج.

**ثانياً: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد تمكين العاملين**

تقسم هذه الدراسة التمكين إلى خمسة أبعاد أساسية وهي (تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الإتصال الفعال) ولتقدير مستواه يتوجب حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية كالآتي:

**1- عرض وتحليل فقرات فرق العمل:** يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب (16، 17، 18، 19، 20)، ومن أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بإمّياز التوزيع تبسة إتجاه كل فقرة، والجدول رقم (19) الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد فرق العمل**

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارة
01	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل بمفردي	3.88	1.166	موافق	04
02	ألتزم بشكل كبير إتجاه مهام فريق عملي	4.06	0.556	موافق	03
03	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي داخل المؤسسة	4.09	0.843	موافق	02
04	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل	3.70	1.159	موافق	05
05	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل	4.33	0.540	موافق بشدة	01
المستوى العام لبُعد فرق العمل		4.01	0.587	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن المستوى العام لبُعد فرق العمل كان مرتفعاً في إمّياز التوزيع تبسة،

وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ 4.01 بإنحراف معياري مقداره 0.587، وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن بُعد فرق العمل قد احتل المركز الأول من حيث مستواه بين جميع أبعاد التمكين، الأمر الذي إلى يشير إهتمام أوساط وكيانات المؤسسة في خلق جو التفاعل بين الأفراد، والذي يشعرهم براحة أكبر وإستقلالية أكثر مما يزيد في مستوى الحرية التي يشعرون بها والتي تدفعهم إلى المشاركة أكثر، وكنتيجة جوهرية فإن بناء وتدعيم فرق العمل من الأمور التي أولاها العاملين بإمّياز التوزيع تبسة عناية كبيرة، خصوصا وأن طبيعة العمل داخلها تساعد على ذلك سواء العملي منه وحتى الإداري، وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يمكن ترتيب عبارات بُعد فرق العمل تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

– **العبارة رقم (05):** التي تضمنت "أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.33 بإنحراف معياري مقداره 0.540، وعليه يمكن القول بأنه دائما ما يسود جو من الإحترام والتقدير بين العاملين في إمّياز التوزيع تبسة وذلك من خلال تكوين علاقات ومشاعر صداقة وثيقة، الأمر الذي جعل عمال المؤسسة محل الدراسة يعملون بروح الفريق وتفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي، وهو نفسه الإهتمام الذي أولته مدرسة العلاقات الإنسانية حجم كبير وإعتبار الإحترام والتقدير من أهم العوامل الإنسانية في زيادة الإنتاجية.

– **العبارة رقم (03):** التي تضمنت "أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.09 بإنحراف معياري مقداره 0.843، وعليه يمكن القول بأنه غالبا في إمّياز التوزيع تبسة ما يتم العمل داخل نفس الدائرة بروح الفريق الواحد، أي العمل داخل نفس القسم أو الدائرة جماعي أكثر منه فردي، وهذا ما يعزز وجود التواصل والتعاون بين الزملاء على حل مشاكل العمل.

– **العبارة رقم (02):** التي تضمنت "ألتزم بشكل كبير إتجاه مهام فريق عملي" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.06 بإنحراف معياري مقداره 0.556، وعليه يمكن القول غالبا ما يلتزم ويتفهم العاملين في إمّياز التوزيع تبسة لأدوارهم وتقبلهم لها، وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أن إتزام العاملين يعد مطلبا أساسيا لفعالية فرق العمل لأنه يشير إلى الوعي بأهمية العمل الجماعي ونتائجه.

– **العبارة رقم (01):** التي تضمنت "أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل بمفردي" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.88 بإنحراف معياري مقداره 1.166، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمّياز التوزيع تبسة غالبا ما يفضلون العمل في فرق العمل على العمل بشكل فردي وهذا من ضمن ما تقتضيه طبيعة عملهم، علاوة على قدرتهم على تنمية قدراتهم والإستفادة من زملائهم في الفريق لتعزيز تحقيق النجاح والإبداع، وأيضا حل مشاكل العمل التي تواجههم، غير أن هناك فئة أخرى لا تحتاج إلى هذا النوع من العمل لأن طبيعة عملهم إداري ولا تحتاج مجهود جماعي.

– العبارة رقم (04): التي تضمنت "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.70 بإنحراف معياري مقداره 1.159، وهذا ما يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه توجد مجموعة من العمال في إمتياز التوزيع تبسة غالباً ما هي مقتنعة بفلسفة تشجيع المؤسسة على العمل من خلال فرق العمل، الأمر الذي يتماشى مع الإتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على العمل الجماعي لما يحققه من مزايا إستراتيجية تنعكس على مستوى الفرد والمؤسسة، غير أن هناك فئة أخرى غير راضية لسببين إما عدم حث المؤسسة على بناء فرق العمل أو وجود هذه الفئة في فرق عمل مدارة ذاتياً أي أنهم يتمتعون بمهارات وتخصصات متنوعة ودرجة كبيرة من التمكين، لكن في الحالتين قد ينعكس عدم التوجيه سلباً على الإستخدام الأمثل للإمكانات وكفاءة الأداء.

2- عرض وتحليل عبارات تفويض السلطة: يتكون هذا البعد من خمسة عبارات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب (01، 02، 03، 04، 05)، ومن أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بإمتياز التوزيع تبسة إتجاه كل فقرة، والجدول رقم (20) الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد تفويض السلطة

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارة
01	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	3.96	0.684	موافق	03
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	4.36	0.653	موافق بشدة	01
03	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	3.52	1.004	موافق	05
04	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3.85	0.795	موافق	04
05	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية	3.98	0.918	موافق	02
المستوى العام لبُعد تفويض السلطة		3.93	0.524	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن المستوى العام لبُعد تفويض السلطة كان مرتفعاً في إمتياز التوزيع تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ 3.93 بإنحراف معياري مقداره 0.524، وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن أهم مرتكزات وأبعاد التمكين هو تفويض السلطة، وهو يتوفر بالشكل الكافي والمطلوب في إمتياز التوزيع تبسة، فالتفويض يعتبر من أبجديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، بسبب إرتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء، لذا يمكن القول أن التحدي الذي يسبق إحلال التمكين في المؤسسة هو تعزيز مبادئ التفويض وتطبيقها بالشكل الصحيح، وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يمكن ترتيب عبارات بُعد تفويض السلطة تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

– العبارة رقم (02): التي تضمنت "تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.36

بإنحراف معياري مقداره 0.653، وعليه يمكن القول بأنه دائما ما يتوفر عنصر الثقة بين الرؤساء والعاملين في إمتياز التوزيع تبسة، وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية، إذ أن توفر الثقة يعد مطلباً أساسياً لتفويض السلطات، وخصوصاً للعاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، كما أنه مهم جداً للعاملين الجدد وقليلي الخبرة حيث يعتبر التفويض مع المتابعة بالنسبة إليهم من أهم طرق وأساليب التهيئة والتدريب.

– **العبارة رقم (05)** التي تضمنت: "توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.98 بإنحراف معياري مقداره 0.918، وعليه يمكن القول بأن السلطات والصلاحيات غالباً ما تتوافق مع الوظائف والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين في إمتياز التوزيع تبسة، الأمر الذي يجعلهم يعودون إلى رؤسائهم أحيانا مما يضعف فعالية التفويض كما تم التوصل لذلك سابقاً، وكإستنتاج يعد هذا سبباً في إنخفاض مستوى التفويض لدى بعض العاملين لأن الشرط الأساسي لنجاح التفويض هو تساوي حجم السلطة مع المسؤولية.

– **العبارة رقم (01)**: التي تضمنت "تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.96 بإنحراف معياري مقداره 0.684، وعليه يمكن القول بأن الرؤساء في إمتياز التوزيع تبسة غالباً ما يفوضون بعض الأعمال إلى المرؤوسين من أجل القيام بها، وهذه النتيجة متوقعة بسبب مستوى الثقة السائد بين الرؤساء والمرؤوسين كما تم التوصل لذلك سابقاً، إلا أنه توجد فئة قليلة لا يتم تفويضها سلطات كبيرة كالعاملين حديثي العهد الذين يؤدون المهام المتعلقة بهم فقط.

– **العبارة رقم (04)**: التي تضمنت "تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.85 بإنحراف معياري مقداره 0.795، وعليه يمكن القول بأن العاملين في مختلف مراكز إمتياز التوزيع تبسة غالباً ما يستطيعون التكيف بسهولة مع المسؤوليات الممنوحة لهم من طرف المديرين ورؤساء العمل، وهذه النتيجة منطقية بسبب توفر الثقة بين الإدارة والعمال، كما أن مقتضيات عملهم تستوجب ذلك في أوقات كثيرة.

– **العبارة رقم (03)**: التي تضمنت "لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.52 بإنحراف معياري مقداره 1.004، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول أن عمال إمتياز التوزيع تبسة غالباً بعض أفراد العينة الأقل الذين يمتلكون خبرة أقل من 06 سنوات يتلقون المساعدات أو النصائح لحل المشاكل التي تواجههم أثناء أداء مهامهم أو خلال فترة التفويض، وذلك لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة والجديدة في وظائفهم، والتي تحول دون وقوع الأخطاء والمشاكل.

**3- عرض وتحليل فقرات تدريب العاملين:** يتكون هذا البعد من خمسة عبارات موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب (06، 07، 08، 09، 10)، ومن أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بإمتياز التوزيع تبسة إتجاه كل فقرة، والجدول رقم (21) الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لُبُعد تدريب العاملين**

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارة
01	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	3.90	0.765	موافق	02
02	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3.92	0.879	موافق	01
03	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.58	1.173	موافق	05
04	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.82	0.917	موافق	03
05	تسعى المؤسسة إلى تطوير الموظفين فيها	3.70	0.951	موافق	04
	المستوى العام لُبُعد تدريب العاملين	3.78	0.757	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (21) السابق المستوى العام لُبُعد تدريب العاملين كان مرتفعاً في إمتياز التوزيع تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ 3.78 بإنحراف معياري مقداره 0.757، وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن إمتياز التوزيع تبسة تولي عنصر التدريب الإهتمام الكافي والمطلوب، فاليوم تزداد أهمية إستراتيجية التدريب بإعتبارها الأداة التي تسمح للمؤسسة بتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية ومساعدتها في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة من جهة، وتحسين فهم العمال للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، وكذلك مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل وتنمية الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور من جهة ثانية، وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (21) يمكن ترتيب عبارات بُعد التدريب تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

– العبارة رقم (02): التي تضمنت "توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.92 بإنحراف معياري مقداره 0.879، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمتياز التوزيع تبسة غالباً ما يشاركون في الدورات التدريبية ذات الصلة بعملهم منها ما هو مفروض عليهم وذلك لأداء المهام التقنية للمؤسسة بإحترافية ومنها ما يعتبر تطويراً للقدرات والمهارات والمعارف، لكن نجد بين هؤلاء العمال فئة قليلة تكتفي بالتدريبات التي تتيحها المديرية وترى أنها كافية.

– العبارة رقم (01): التي تضمنت "تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.90 بإنحراف معياري مقداره 0.765، وعليه يمكن القول أن إمتياز التوزيع تبسة غالباً ما تحرص على مشاركة العاملين في التدريب وتوليه أهمية كبيرة لما له من آثار حول خلق إتجاهات إيجابية في تطوير مهاراتهم وزيادة سرعة تكيفهم مع التغيرات والظروف الطارئة، وذلك من خلال الدورات التدريبية والتكوينية التي تقرها الشركة الوطنية بفائدة عمالها في هذا الخصوص، فالمؤسسة تسعى لتمكينهم من إتخاذ القرارات الصائبة والجديّة الصحيحة، تحت الضغط وفي ظل الأزمات.

– العبارة رقم (04): التي تضمنت "يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.82 بإنحراف معياري مقداره 0.917، وعليه يمكن القول مؤسسة إمّياز التوزيع تبسة توفر معظم متطلبات التدريب والتعليم، وتعتبره ضرورة هامة لإنظام وضمان الأداء المطلوب للمؤسسة من جهة والمورد البشري من جهة أخرى، وذلك من خلال العمليات والبرامج المسطرة من الشركة الوطنية في هذا الخصوص والتي تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات عمالها مما يساعد على أداء الوظيفة بشكل أفضل.

– العبارة رقم (05): التي تضمنت "تسعى المؤسسة إلى تطوير الموظفين فيها" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.70 بإنحراف معياري مقداره 0.951، وعليه يمكن القول مؤسسة إمّياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة غالبا ما تهتم بتقديم فرص تدريب تتيحها المديرية أو الشركة الوطنية كما سبق وأشرفنا لهذا، وذلك حرصا منها على زيادة مهارات عمالها وهذه النتيجة تعكس مدى الإهتمام والوعي بفوائد تطوير هذه المهارات نظرا لبيئة أعمال المؤسسة الشاقة.

– العبارة رقم (03): التي تضمنت "تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.58 بإنحراف معياري مقداره 1.173، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه يوجد فئة من العاملين في إمّياز التوزيع بتبسة دائما ما يتشاركون خبراتهم ضمن فريق عملهم بغرض الإستفادة وإنجاح المهام المنوطة بهم فالعمل الجماعي يبنى على تشارك الخبرات والمعارف والآراء، غير أن هناك فئة من العمال أخرى لا تحتاج إلى تبادل هذه الخبرات والمعلومات والمعارف نظرا لطبيعة عملهم الروتيني والذي لا يحتاج إلى التجديد والتطوير.

4- عرض وتحليل فقرات الإتصال الفعال: يتكون هذا البعد من أربعة فقرات عبارات في الإستبانة وفقا للترتيب (21، 22، 23، 24) ومن أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بإمّياز التوزيع تبسة إتجاه كل فقرة، والجدول رقم (22) الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد الإتصال الفعال

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارة
01	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	3.55	1.063	موافق	04
02	تسهل المؤسسة عملية الإتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم	3.62	0.895	موافق	02
03	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة	3.58	1.001	موافق	03
04	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	3.66	0.962	موافق	01
	المستوى العام لبُعد الإتصال الفعال	3.60	0.824	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (22) السابق المستوى العام لبُعد الإتصال الفعال كان مرتفعا في إمّياز التوزيع تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ 3.60 بإنحراف معياري مقداره 0.824، وكتعليق

على هذه النتيجة يمكن القول هذه النتيجة تعكس مستوى الفعالية النسبية لنظم المعلومات في مؤسسة إمتياز التوزيع تبسة بصفة خاصة، ونظام الإتصال بصفة عامة، فالمعلومات اليوم بلا شك تمثل عصب الحياة لكل مؤسسة، وأي مشكل مرتبط بعدم كفايتها أو في حركية إنسيابها سينعكس سلبا على أداء المؤسسة ونتائجها، وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يمكن ترتيب عبارات بُعد الإتصال الفعال تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأفل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

– **العبارة رقم (04):** التي تضمنت "يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.66 بإنحراف معياري مقداره 0.962، وعليه يمكن القول أنه غالبا ما يتحصل العاملين في إمتياز التوزيع تبسة على المعلومات التي تلزمهم بإستمرار وفي الوقت المناسب، وهذا بسبب فعالية نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، بالإضافة إلى حرصها على وصول المعلومة اللازمة في الوقت المناسب للمسؤولين المباشرين وأصحاب القرار خاصة في الحالات الطارئة والمتأزمة، مما ينعكس على فعالية أداء العاملين، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

– **العبارة رقم (02):** التي تضمنت "تسهل المؤسسة عملية الإتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.62 بإنحراف معياري مقداره 0.895، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمتياز التوزيع تبسة غالبا ما يستطيعون الإتصال بزملائهم ورؤسائهم بسهولة وذلك بسبب فعالية نظام الإتصال، وهذا ما لوحظ خلال المقابلات الأولية التي تمت مع العاملين في بداية شهر مارس قبل بداية الحجر الصحي، حيث لوحظ أن التواصل بينهم يكاد يكون مشتركا ومفهوما وهذا من فوائد إستراتيجية فرق العمل.

– **العبارة رقم (03):** التي تضمنت "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.58 بإنحراف معياري مقداره 1.001، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه إمتياز التوزيع تبسة غالبا ما تتيح للعاملين بها الحصول على المعلومات التي تلزمهم، والعمل على نشرها بطرق أكثر فعالية من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال، إلا أن هناك فئة من العمال لا تتييس لهم هذه الوسائل كالعاملين الجدد الذين يجدون صعوبة في التواصل مع الآخرين للحصول عليها في بداياتهم في العمل.

– **العبارة رقم (01):** التي تضمنت "تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.55 بإنحراف معياري مقداره 1.063، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه غالبا ما تكون التعليمات والإجراءات في إمتياز التوزيع تبسة واضحة في كل تفاصيلها وجزئياتها لبعض العاملين فيها مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي والجماعي، أما البعض الآخر من العمال الجدد تظهر لهم صعوبة في تعليمات وإجراءات المؤسسة بشكل يجعلها غير مفهومة لهم.

5- عرض وتحليل فقرات تحفيز العاملين: يتكون هذا البعد من خمسة عبارات موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب (11، 12، 13، 14، 15)، ومن أجل تحليلها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بإمّياز التوزيع تبسة إتجاه كل فقرة، والجدول رقم (23) الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبُعد تحفيز العاملين

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارة
01	تقدر المؤسسة جهودي في العمل	3.61	1.116	موافق	03
02	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات	3.70	0.684	موافق	02
03	يتناسب الراتب الذي أتقضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	4.06	0.788	موافق	01
04	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة	2.33	0.924	معارض	05
05	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	2.79	1.193	محايد	04
المستوى العام لبُعد تحفيز العاملين		3.30	0.604	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن المستوى العام لبُعد تحفيز العاملين كان بدرجة محايد في إمّياز التوزيع تبسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد إذ بلغ 3.30 بإنحراف معياري مقداره 0.604، وكتعليق على هذه النتيجة يمكن القول بأن بُعد تحفيز العاملين إحتل المركز الأخير من حيث مستواه بين جميع أبعاد التمكين، وهذا ما يشير إلى نقص كبير في التأثير في العاملين وهذا بدوره قد يؤدي إلى التأثير في مستويات الأداء والإنجاز في المؤسسة محل الدراسة، لذا من المؤكد أن هناك خلا كبيرا في نظام التحفيز داخل إمّياز التوزيع تبسة، وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يمكن ترتيب عبارات بُعد التحفيز تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

– العبارة رقم (03): التي تضمنت "يتناسب الراتب الذي أتقضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.06 بإنحراف معياري مقداره 0.788، وعليه يمكن القول بأنه غالبا ما يتوافق الأجر والمكافآت المادية التي يتلقاها العمال في إمّياز التوزيع تبسة مع جهوداتهم المبذولة في العمل، وهذا ما يؤكد على عدالة نظام الحوافز المادي من حيث العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والإجتماعي، وذلك بإعتبار المؤسسة ثالث أكبر المؤسسات العمومية الجزائرية من حيث الإيرادات.

– العبارة رقم (02): التي تضمنت "يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.70 بإنحراف معياري مقداره 0.684، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة غالبا ما تشجع على المشاركة من خلال عملية أخذ القرارات التي تعتبر من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، إلا أنه توجد فئة لا تحظى بهذا النوع من التحفيز بإعتبار مشاركتها تنحصر في الجهد الإنساني والذي يعتمد على العضلات فقط.

– العبارة رقم (01): التي تضمنت "تقدر المؤسسة جهودي في العمل" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.61 بإنحراف معياري مقداره 1.116، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن إمتياز التوزيع تبسة غالباً ما تهتم بالتشجيع والثناء على المجهودات التي يبذلها العاملون، وهذا ما يؤكد ضرورة التحفيز المعنوي في تفعيل أداء العاملين، لأنه كلما زاد حرص الإدارة على الإعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى زيادة الجهود المبذولة ومنه تعزيز رضا الموارد البشرية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المؤسسة التي ترمي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

– العبارة رقم (05): التي تضمنت "تعد كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.79 بإنحراف معياري مقداره 1.193، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه يجب تأكيد حياد عمال إمتياز التوزيع تبسة في عدم الرضا على نظام الترقيات فيه وحسب رأيهم فالمؤسسة لا تأخذ في غالب الأحيان كفاءة العاملين كمعيار للترقيات، هذا الأمر الذي قد يحول دون تحقيق أعمال متميزة أو مستويات كفاءة عالية.

– العبارة رقم (04): التي تضمنت "أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.33 بإنحراف معياري مقداره 0.924، وعليه يمكن القول بأنه أحياناً ما تخضع ترقيات العاملين في إمتياز التوزيع تبسة لمعايير موضوعية ومحددة منها ما هو على أساس المسار المهني أو على أساس الشهادة والمؤهل العلمي، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة ترى أن نظام الترقيات في الغالب لا يكون عادلاً وموضوعياً ويتضمن إجراءات ثقيلة وأحياناً ظالمة، مما يشير إلى خلل في نظام تسيير المسارات الوظيفية، وهذا ما يشكل خطراً كبيراً على الرضا الوظيفي لديهم.

#### المطلب الثالث: تحليل بيانات الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة

تتناول هذه الدراسة موضوع الإبداع التنظيمي من منظور كلي وشامل، والذي يعتبر من المواضيع المهمة والحديثة في ميدان إدارة الأعمال، ومن أجل تحديد المستوى العام للإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة، يجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بالإعتماد على إستجابات عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع التنظيمي التي مجموعها 18 عبارة موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب (25... إلى غاية ... 42)، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بإمتياز التوزيع تبسة إتجاه كل فقرة، وذلك وفقاً للعناصر المكونة له والتي تتمثل في الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24) الآتي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الإبداع التنظيمي

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارة
01	نحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	3.60	0.990	موافق	11
02	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	3.42	1.001	موافق	16
03	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للمؤسسة	3.39	1.223	محايد	17
04	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	4.12	0.545	موافق	01
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.82	0.846	موافق	05
06	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائنا بالعمل	3.55	1.003	موافق	14
07	نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	3.70	0.650	موافق	09
08	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	3.88	0.781	موافق	04
09	نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا	3.60	1.021	موافق	12
10	نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل	3.58	0.936	موافق	13
11	نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3.76	0.924	موافق	07
12	نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	3.45	1.063	موافق	15
13	نقترح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	3.64	1.194	موافق	10
14	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	3.91	0.947	موافق	03
15	نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	3.33	1.109	محايد	18
16	لا يتم إتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	3.79	0.893	موافق	06
17	يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل	4.04	0.770	موافق	02
18	نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد	3.74	1.032	موافق	08
	المستوى العام لمحور الإبداع التنظيمي	3.68	0.543	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (24) السابق أن مستوى الإبداع التنظيمي في إمّياز التوزيع تبسة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له 3.68 بإنحراف معياري مقداره 0.543، وعليه فإمّياز التوزيع تبسة تدعم مستوى الإبداع التنظيمي وتتسم بالعديد من المقومات لأداء الأعمال بأساليب جديدة وأفكار مستحدثة بالعمل تساهم في تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل والصعوبات بالعمل، فالإبداع التنظيمي هو حصيلة إبداعات الأفراد في إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، مما يؤكد سعي إمّياز التوزيع تبسة على العمل بجهد لتحقيق متطلبات الإبداع التنظيمي للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لمحور الإبداع التنظيمي تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي:

– العبارة رقم (04): التي تضمنت "نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا" جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.12 بإنحراف معياري مقداره 0.545، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمّياز التوزيع تبسة على دراية تامة بالخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة، وهو ما يمكنهم من توظيف قدراتهم ومهاراتهم في إقناع كل

الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، فهذه النتيجة على قدر كبير من الأهمية لأن القدرات والمهارات من أهم مقومات الإبداع التنظيمي المثالي الذي يؤدي إلى إنجاز أعمال المؤسسة بكل احترافية.

– **العبارة رقم (17):** التي تضمنت "يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل" جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.04 بإنحراف معياري مقداره 0.770، وعليه يمكن القول بأن مؤسسة إمتياز التوزيع تبسة غالبا ما توزد عمالها بالأفكار الجزئية التي تساعد في إيجاد الحلول لمشاكل وصعوبات العمل سواء من طرف المسؤولين المباشرين أو التقنيين أصحاب الخبرة في المجال، وهو ما يثبت وجود هيكل تنظيمي مرن في المؤسسة فينعكس إيجابيا على أداء العاملين والمؤسسة ككل.

– **العبارة رقم (14):** التي تضمنت "نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق" جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.91 بإنحراف معياري مقداره 0.947، وعليه يمكن القول بأن عمال مؤسسة التوزيع تبسة حريصين على المبادرة في تقديم طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة بطريقة مبتكرة، الأمر الذي يؤكد إمتلاك روح الإصرار والمثابرة على تحقيق الأهداف، وهو ما يعكس تأثيرهم ومساهماتهم الإيجابية في العمل.

– **العبارة رقم (08):** التي تضمنت "نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل" جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.88 بإنحراف معياري مقداره 0.781، وعليه يمكن القول بأن موظفي إمتياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة غالبا ما يبحثون الأفكار والحلول التي تساعد في تصحيح المشاكل التي يقعون فيها أثناء عملهم، الأمر الذي يعكس مدى إلتزامهم وجدديتهم الكبيرة في تقديم خدمات المؤسسة على أكمل وجه بالأخص في حالات الأزمات.

– **العبارة رقم (05):** التي تضمنت "لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.82 بإنحراف معياري مقداره 0.846، وعليه يمكن القول بأنه غالبا ما يستطيع عمال إمتياز التوزيع تبسة تقديم وإقتراح مجموعة من الأفكار في مدة زمنية قصيرة، وهو ما يعكس تعدد مهاراتهم وثمررة التعلم المشترك في تنوع وتطوير المهارات وأيضا تبادل الخبرات بين أفراد فرق العمل.

– **العبارة رقم (16):** التي تضمنت "لا يتم إتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة" جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.79 بإنحراف معياري مقداره 0.893، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمتياز التوزيع تبسة غالبا ما يشكل إتخاذ القرار أمر غاية في الأهمية لديهم بعد تخطيط شامل لمواضيع العمل، وهو ما يؤكد مرة أخرى إمتلاكهم القدرة على إنجاز مهامهم بكفاءة، مما يعكس قدرتهم على العمل تحت الضغوطات والتكيف مع التغيرات، وأيضا خبرتهم في التدخل في الحالات الطارئة بكل مهارة.

– **العبارة رقم (11):** التي تضمنت "نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل" جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.76 بإنحراف

معياري مقداره 0.924، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمّياز التوزيع تبسة غالبا ما يحوزون على الخبرة الكافية التي تمكنهم من الكشف الدقيق لمشاكل وصعوبات العمل، وهذا ما يثبت إستطاعتهم على تصحيح الأخطاء التي يقعون فيها أثناء عملهم، الأمر الذي يعكس مدى إلتزامهم وجديتهم الكبيرة وبالأخص في حالات الأزمات والظروف الطارئة.

– **العبارة رقم (18):** التي تضمنت "نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد" جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.74 بإنحراف معياري مقداره 1.032، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه المورد البشري في إمّياز التوزيع تبسة غالبا ما تصلهم معلومات وافية عن أدائهم بصفة دورية سواء من طرف الزملاء أو الرؤساء، ما يعكس فعالية الهيكل التنظيمي الذي يوصف الوظائف بشكل دقيق وهو ما يكشف عن وجود إبداع نسبي ونظام معلومات لا بأس به في المؤسسة، إلا أن هناك فئة من العمال لا تصلهم مثل هذه المعلومات حول أدائهم وذلك بسبب التقييم الجماعي للفريق وليس الفردي من طرف رؤساء العمل.

– **العبارة رقم (07):** التي تضمنت "نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين" جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.70 بإنحراف معياري مقداره 0.650، وعليه يمكن القول بأن موظفي إمّياز توزيع الكهرباء والغاز تبسة غالبا ما يستقبل الآراء والتعابير المخالفة لآرائهم برحابة صدر مهما إشتد الخلاف مع الآخرين سواء المتعاملين مع المؤسسة أو في فرق عملهم، وتأييد المحافظ على الإحترام المتبادل بينهم، وفسح المجال من أجل التعلم من الآخرين وبالمقابل السماح للآخرين بالإستفادة والتعلم منهم وإكتساب معلومات جديدة.

– **العبارة رقم (13):** التي تضمنت "نقترح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك" جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.64 بإنحراف معياري مقداره 1.194، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن العاملين بإمّياز التوزيع تبسة غالبا ما يميلون إلى القيام بأعمال وأنشطة إبتكارية بغض النظر عن درجة المخاطرة فيها، كما أن روح المجازفة لديهم تثير حماسهم بشكل متوسط نسبيا لتقديم آراء جديدة ومبدعة، إلا أن هناك فئة من العمال في هذا الخصوص يتجنبون الإلّضمام إلى فرق عمل التي تسود فيها روح المخاطرة.

– **العبارة رقم (01):** التي تضمنت "نحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها" جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.60 بإنحراف معياري مقداره 0.990، وعليه يمكن القول بأن المورد البشري في إمّياز التوزيع تبسة غالبا ما يسعون إتجاه توظيف أساليب جديدة ومبتكرة تساعد في تخطي مشاكل وتحديات العمل، وهو ما يوضح مرة أخرى سعي العمال نحو تعزيز الأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

– العبارة رقم (09): التي تضمنت "نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا" جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.60 بإنحراف معياري مقداره 1.021، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن المورد البشري في إمّياز التوزيع تبسة غالباً ما تكون إنتقاد الآخرين مفيدة لهم فيمكن أن تساعدهم على تطوير وكسب مهارات جديدة وتحديّ لقدراتهم، ويمكن بناء على هذه الإنتقادات تطوير المستوى التعليمي والدراسي، والعمل على تطوير وإصلاح مشاكل عملهم وتطوير خدمات المؤسسة.

– العبارة رقم (10): التي تضمنت "نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل" جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.58 بإنحراف معياري مقداره 0.936، وعليه يمكن القول بأن موظفي إمّياز التوزيع تبسة غالباً ما يحسون بالإغراء والإثارة أثناء التعامل مع تحديات ومشاكل والأخطاء التي يقعون فيها أثناء عملهم، وهذا يعكس الثقافة السائدة في بيئة عملهم وإحساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به.

– العبارة رقم (06): التي تضمنت "نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائنا بالعمل" جاءت في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.55 بإنحراف معياري مقداره 1.003، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه غالباً ما يتم الإفصاح من طرف أفراد عينة الدراسة لرؤسائهم في العمل عن آراء مخالفة في هذا الخصوص، وهو ما يثبت إمّلاكهم للحس الإبداعي وتحكمهم التام في مواضيع العمل وفي إنجاز مهامهم، إلا أنه توجد فئة من العاملين لا تعزز فكرة مخالفة قوانين وقواعد العمل وتعتقد أن التوصيف الوظيفي الممنوح لهم كافٍ لأداء وإتمام المهام الموكلة إليهم.

– العبارة رقم (12): التي تضمنت "نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها" جاءت في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.45 بإنحراف معياري مقداره 1.063، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة غالباً ما تكون لديهم القدرة على توقع مشاكل وتحديات العمل خاصة الفئات التي تحوز على 12 سنة خبرة مهنية فما فوق، الأمر الذي يساهم في تقادي وإصلاح المشكلة قبل وقوعها ومنه توفير مجموعة من المتطلبات منها الوقت والجهد والتكلفة، إلا أنه توجد فئة من الموظفين إما إداريين أو قليلي الخبرة لا يمتلكون هذه الخاصية.

– العبارة رقم (02): التي تضمنت "نجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب منطور" جاءت في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.42 بإنحراف معياري مقداره 1.001، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن موظفي إمّياز التوزيع تبسة غالباً ما يحرصون على تنفيذ مهامهم بطرق وأساليب جديدة ومتطورة، وهو ما يؤكد إمّلاكهم قدرات وسمات إبداعية، إلا أن هناك فئة من العمال لا يشجعون الطرق الغير مألوفة في العمل ويميلون إلى الأساليب التقليدية إما لطبيعة عملهم أو لنقص المهارة والخبرة.

– العبارة رقم (03): التي تضمنت "تحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للمؤسسة" جاءت في المرتبة السابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 بإنحراف معياري مقداره 1.223، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأنه أحياناً ما يدعم عمال إمّياز التوزيع تبسة فكرة إقتراح الأساليب والأفكار الجديدة والحديثة للعمل للمؤسسة ورؤساء العمل خوفاً من الرفض، بل يعملون على تطبيقها مباشرة في ميدان العمل، إلا أنه توجد فئة ليست بالقليلة لا تتوفر لديهم هذه الجاهزية لتقديم أفكار جديدة نظراً إما لنقص الخبرة والمهارة أو أن طبيعة العمل إداري وروتيني لا يحتاج إلى الكثير من التخطيط والأساليب المتطورة.

– العبارة رقم (15): التي تضمنت "تتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق" جاءت في المرتبة الثامنة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.33 بإنحراف معياري مقداره 1.109، وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وعليه يمكن القول بأن العاملين في إمّياز التوزيع تبسة أحياناً ما يترددون في تطبيق أساليب حديثة أثناء تأدية مهامهم، وهذا نظراً للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء تمكنهم من المخاطرة وتوظيف أفكارهم المبدعة وإنجاز الأعمال بكل إحتراافية، إلا أن هناك فئة من العمال تم الإشارة إليها سابقاً خبرتهم لا تتعدى 06 سنوات يسود لديهم الغموض أثناء إستحداث أساليب جديدة وذلك خوفاً من الإخفاق والفسل.

### خلاصة الفصل الثالث

تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق تنمية في مجالات عملها، وذلك من خلال تحقيق كفاية وتغطية كاملة في تقديم منتجاتها والإستفادة منها على المدى الطويل بما يرضي الزبون، والتي تنعكس بشكل إيجابي على النمو الإقتصادي في الدولة، وقد حققت مجموعة من الإحصائيات والأرقام جعلتها تلعب على الدوام دورا راجحا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية والريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إقبال الكهرباء إلى أكثر من 98%، ونسبة إنتشار الغاز إلى حدود 59% في أواخر 2018، إضافة إلى أهدافها المتعددة التي تسعى (SADEG) إلى تحقيقها من خلال هيئاتها المتعددة منها إمّياز التوزيع تبسة فرع من المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حيث تسعى هذه المديرية أن تكون رائدة في مجال الكهرباء والغاز وهذا من خلال مهامها ووظائفها المتعددة التي يوضحها هيكلها التنظيمي، كما تسعى أيضا إلى تحقيق أهدافها المختلفة والتي من بينها ضمان توزيع الكهرباء والغاز لكافة سكان تراب الولاية.

وفي هذا الخصوص فقد تم التحضير للدراسة الميدانية التي تناولت أحد المواضيع الحديثة والمهمة في تسيير ونجاح المنظمات ألا وهو تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع التنظيمي، وهذا في إطار مجموعة من الإجراءات تم من خلالها دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة على ذلك وطريقة جمع المعلومات، كما أنه تم إختبار مدى صدق الإستبيان وذلك من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتعددة كعامل ألفا كرونباخ والإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي ... إلخ، وقد تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية على 35 عامل في 04 مراكز في تراب ولاية تبسة.

ومن تحليل عبارات محوري الدراسة تبين لنا أن مؤسسة إمّياز التوزيع تبسة بها بعض البوادر الأولية التي توحى بإنتهاج إستراتيجية تمكين العاملين وهذا من خلال تفويضها لبعض السلطات ومنحها إستقلالية في العمل لمواردها البشرية لأداء المهام بالشكل المرغوب، لكن يبقى نجاح هذا الأسلوب مرهونا بمدى جدية العاملين ومعرفتهم لأهمية التفويض وبالطرق المثلى لتطبيق ذلك، وكذا بمدى قوة الرقابة والمساعدة من طرف الإدارة العليا للموظفين، كما يجب الأخذ بعين الإعتبار بأهمية تطبيق كل أبعاد التمكين التي تم التطرق إليها في المؤسسة محل الدراسة، كما جاءت النتائج أن هناك درجة إستجابة مرتفعة تقدر بمتوسط حسابي 3.73 لكل من تمكين العاملين و3.68 للإبداع التنظيمي.

الغائمة العامة



من خلال ما تم عرضه في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول " ما أثر تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟ وما واقع ذلك في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمّياز التوزيع تبسة-؟

وسيتّم عرض العناصر التالية:

### 1- الملخص

أصبح الإهتمام الأول والأهم في ظل التطورات المتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات تأمين المورد البشري بمهارات وكفاءات عالية، ولعل تمكين العاملين هو الإستراتيجية الإدارية الحديثة الملائمة لذلك، والتي تتميز عن باقي المفاهيم المقاربة والمتداخلة معه بكونه أكثر عمقا وشمولا، بحيث لا يمكن إستعماله كمرادف لأي مفهوم إداري كان، بل يجب الإقتناع به لأنه يمثل مدخلا معاصرا مختلفا يحدد الطريقة الفعالة التي يجب إعتماؤها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية، فالمنظمات التي تبنت التمكين ما فتئت تحقق المزيد والمفيد، فمع التمكين تضمن المنظمة ولاء عمالها وثقتهم والأهم إندفاعهم وإنغماسهم، الأمر الذي يؤدي إلى إثارة حسهم الإبداعي ومنه زيادة إنتاجيتهم بما ينعكس إيجابا على المنظمة وأهدافها.

لكن الواقع العملي والإتجاه المتزايد والمتسارع نحو تبني التمكين أوجد مداخلا ونماذج عدة يمكن الإعتقاد عليها والإسترشاد بها في بناء خطة لتمكين العاملين، لكن مهما كانت فعاليتها لا يمكن إعتبارها دليلا توجيهيا كاملا، لأن النجاح في تطبيق التمكين يتطلب الإنطلاق من خصوصية بيئة العمل والمناخ الداخلي، كما يجب على المنظمات الراغبة في الوصول إلى إحلال التمكين الحذر من معوقاته على كثرتها، وهنا لا بد من التأكيد على العزم والإصرار، فرحلة التمكين طويلة لكنها ضرورية لضمان تفاعل العاملين وتفجير طاقاتهم الإبداعية.

ومن هنا تظهر الحاجة إلى الإبداع التنظيمي عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتات بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع التنظيمي، وكما هو الحال فالإستخدام الناجح للعمليات أو برامج جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع التنظيمي لا بد أن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدرته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة على القدرة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

وإنطلاقا مما سبق يستنتج أن من بين الإستراتيجيات الهامة التي تجعل المنظمة إبداعية هي إستراتيجية التمكين لما لها من قدرة على تعزيز وتطوير وإستغلال مواهب العاملين وإمكانياتهم الإبداعية خاصة المتميزين منهم بإعتبارهم رأس مال فكري، فالقضية الرئيسية للمنظمات إذن هي كيف تحفز وتثير دوافع العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيف توفر الظروف التي تمكنهم من تنمية تلك الأفكار وتنفيذها.



2- نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

2-1- نتائج الدراسة النظرية: والتي يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- إن تمكين العاملين هو أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية الذي يسهم في الإستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال مشاركته في إتخاذ القرار ومنحه المزيد من السلطة والمسؤولية لتحقيق وظائفه، ومنه تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة؛

- تتعدد أبعاد تمكين العاملين وفقا لمداخل الدراسة إلا أن البعض تشترك في خمسة أبعاد أساسية لا بد من الإعتماد عليها عند تبني التمكين وتتمثل في تفويض السلطة، تحفيز العاملين، تدريب العاملين، فرق العمل، والإتصال الفعال؛

- إن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح والفعال بالأخذ بعين الإعتبار الإنتقال التدريجي عبر مختلف مستوياته، سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحرية في إتخاذ القرار والسهولة في إنسياب المعلومات، والإتصال الفعال والتدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى الفرد؛

- إن متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة تفرز على المؤسسة تبني مدخل التمكين، حيث تظهر أهميته إنطلاقا من الموارد البشرية وكيفية تفعيلها وتأهيلها، كما أن نتائجه كبيرة على مستوى المنظمة والعاملين والعملاء على حد سواء، فبالنسبة للمؤسسة يساهم التمكين في زيادة مستويات الجودة والقرب أكثر من العاملين والعملاء، كما أن لديه أثرا مباشرا وكبيرا على الإنتاجية والربحية، أما بالنسبة للعاملين فالتمكين يؤدي إلى زيادة إلتزامهم وضمان النمو والتطور في أداؤهم، وأيضا يوفر لهم فرصا مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.

- من المؤكد أن إعتماد التمكين كإستراتيجية للإبداع التنظيمي يتطلب مخصصات وميزانيات معتبرة لتحقيق متطلباته وتوفير مستلزماته، كما قد ينجر عنه أعباء نفسية إضافية بالنسبة للمدير والعامل، فالتمكين يتطلب من المدير التخلي عن بعض سلطاته وصلاحياته، كما يجبره على إعادة النظر في طريقته الإشرافية وفلسفته الإدارية، وهذا الأمر ليس بالسهل والهيّن، أما بالنسبة للعاملين فالتحولات المرافقة للتمكين بما يحمله من آفاق يحتاج إلى تأهب عال من أجل النجاح وإثبات الذات.

- يركز الإبداع التنظيمي على العملية الإبداعية التي تتبع مسارات غير عادية لتقديم تصورات جديدة من خلال إيجاد علاقات أو تكوينات أو تنظيمات جديدة يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، كما يركز أيضا على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وذلك من خلال العوامل الذاتية والموضوعية التي تسعى إلى حل المشكلات.

- إن عملية الإبداع التنظيمي لا تقتصر فقط على تقديم وإقتراح الأفكار الجديدة، وإنما تستدعي الإهتمام بجميع مراحل العملية ابتداء بالمرحل الأولى التي يمر بها العمل الإبداعي منذ الشعور بوجود مشكلة ما ومرورا بمرحلة الإعداد والتحضير ومرحلة الإحتضان ومرحلة الإشراف وإنهاء بمرحلة التحقيق؛

- يربط تمكين العاملين والإبداع التنظيمي علاقة ترابطية تفاعلية أي أنه كلما تم تبني تمكين العاملين وإعتماد أبعاده بشكل فعلي وجعله يتماشى مع الإحتياجات المطلوبة حقق الإبداع التنظيمي فعاليته.



2-2- نتائج الدراسة التطبيقية: ويمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

2-2-1- النتيجة الأولى: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية الأولى التي تتمحور حول:

"لا يوجد تمكين للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة- عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة حيث أن مستوى التمكين في إمتياز التوزيع تبسة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.73) بإنحراف معياري مقداره (0.483)، وعليه فإمتياز التوزيع تبسة تدعم مستوى التمكين وتتسم بالعديد من المقومات التي ترفع من قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على نتائج العمل، فالتمكين إحساس نفسي وداخلي بالدرجة الأولى يحتاج إلى مناخ داعم وبيئة حاضنة، مما يؤكد سعي هذه المؤسسة على العمل بجد لتحقيق متطلبات التمكين للوصول إلى المستويات المناسبة التي تحقق أفضل النتائج، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "يوجد تمكين للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة- عند مستوى معنوية (0.05)"،

2-2-2- النتيجة الثانية: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية الثانية التي تتمحور حول:

"لا يوجد إبداع تنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة- عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة حيث أن مستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.68) بإنحراف معياري مقداره (0.543)، وعليه فإمتياز التوزيع تبسة تعمل على تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي وتظهر بها العديد من الخصائص لأداء الأعمال بأساليب جديدة وأفكار مستحدثة بالعمل تساهم في تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل والصعوبات بالعمل، فالإبداع التنظيمي هو حصيلة إبداعات الأفراد في إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى إجتهد إمتياز التوزيع تبسة على العمل بجد لتحقيق متطلبات الإبداع التنظيمي للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "يوجد إبداع تنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمتياز التوزيع تبسة- عند مستوى معنوية (0.05)";

2-2-3- النتيجة الثالثة: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية الثالثة التي تتمحور حول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة، حيث أن هناك علاقة تأثير بين تفويض السلطة والإبداع التنظيمي، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية أقل من المتوسط والذي كان (0.350)، فتفويض السلطة يعتبر من أبجديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، فهو يعد نشاط جوهرى قائم على أساس تكليف آخرين بمهام أو وظائف معينة، ما يساعد على إكتشاف وإستغلال القدرات الإبداعية للعاملين والأساليب الإبتكارية في حل المشاكل، وإنجاز المهام المفوضة إليهم، حيث تُمنح لهم الإستقلالية في إتخاذ القرارات أي تطوير وتنمية الأفراد، من خلال الشعور بالثقة لدى المفوض وذلك ما يشجعه إظهار طاقاته إبداعية، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (Sig=0.046) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات



دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛

2-2-4- النتيجة الرابعة: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية الرابعة التي تتمحور حول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة، حيث أن هناك علاقة تأثير بين تدريب العاملين والإبداع التنظيمي، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية أكبر من المتوسط والذي كان (0.617)، فتحريك روح الإبداع والإبتكار لا يكون من الفراغ، بل من خلال تطوير برامج تدريبية فعالة، وذلك لإكتساب المعرفة والقدرة على الإبتيان بالجديد، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على تدريب العاملين المستمر والفعال للحصول على أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"

2-2-5- النتيجة الخامسة: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية الخامسة التي تتمحور حول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة، حيث أن هناك علاقة تأثير بين تحفيز العاملين والإبداع التنظيمي، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية أكبر من المتوسط والذي كان (0.636)، فعلاقة الإبداع التنظيمي بالحوافز تعتمد على كيفية منح هذه الحوافز والهدف منها مثل المكافآت والرواتب المجزية التي تحرك جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فعندما يكافئ العامل على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع التنظيمي لأن العامل بحاجة إلى الإعترا ف بجهوده من خلال التقدير، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"

2-2-6- النتيجة السادسة: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية السادسة التي تتمحور حول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة، حيث أن هناك علاقة تأثير بين فرق العمل والإبداع التنظيمي، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان (0.493)، ففائدة فرق العمل لا تعود على المنظمة وحسب ولكنها تنعكس على العاملين أيضاً، حيث تعمل على إكسابهم العديد من الأمور الهامة التي ترفع من كفاءتهم وتزيد من خبراتهم من خلال إكسابهم للعديد من المهارات، بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم بشكل ايجابي يعود على الأفراد بالنفع، كما أن



فرق العمل تزيد من إنتماء الفرد للعمل الذي يؤديه وللمنظمة التي يعمل بها، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"

2-2-7- النتيجة السابعة: تأتي هذه النتيجة كإختبار لصحة أو خطأ الفرضية السابعة التي تتمحور حول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)"، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن الفرضية خاطئة، حيث أن هناك علاقة تأثير بين الإتصال الفعال والإبداع التنظيمي، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية أكبر من المتوسط والذي كان (0.625)، فالمعلومات التي تتدفق يوميا داخل التنظيم لها أثر مهم في تنمية الإتجاهات الإبداعية للعاملين وتطوير الأفكار التي يمكن الإستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة، فنظام الإتصال الفعال له دور لا يستهان به في كشف الإبداع داخل المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي يلعبه المديرون والعاملون على حد سواء داخل المؤسسة من خلال فتح باب النقاش والحوارات والمشاركة في مختلف الندوات والمؤتمرات والمحاضرات ذات المواضيع المتنوعة والتي يديرها ويشارك فيها الباحثون من جهات مختلفة وذلك للحصول على أفكار جديدة، كما أن فتح قنوات الإتصال لمجموعات العمل تسهل إنسياب الإقتراحات والأفكار التي تساعد على التجديد والتطوير ونجاح العاملين على أداء أعمالهم وحل المشاكل بطريقة إبداعية، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية كان (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية لتحل محلها الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الفعال ومستوى الإبداع التنظيمي في إمتياز التوزيع تبسة عند مستوى معنوية (0.05)؛"

3- الإقتراحات والتوصيات : في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- من الضروري على مؤسسة إمتياز التوزيع تبسة دعم الجو العام لتطبيق التمكين في جانب تقديم المعلومات فحسب المسؤولين والنتائج المتحصل عليها في هاته المؤسسة هناك نقص في توفر المعلومات لجميع الأطراف، فلا بد من تقديم المعلومات وتوفيرها لمختلف المصالح والعاملين كضرورة لتقديم خدمة جيدة، وجعل الوصول لهاته المعلومات متاح في أبسط أشكاله عن طريق المسؤولين المباشرين؛
- عل الجهات المعنية أن تعمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وذلك في كافة مستوياتها الإدارية وإنتهاج أسلوب العمل بروح الفريق؛
- يتعين على الجهات الفاعلة توفير التدريب النوعي لصالح كل فئات العاملين، قصد الرفع من المستوى الوظيفي والتحكم الأمثل في التقنيات في مجال عملها، بالإضافة إلى تنمية قدرات العاملين في مجال إستخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها؛

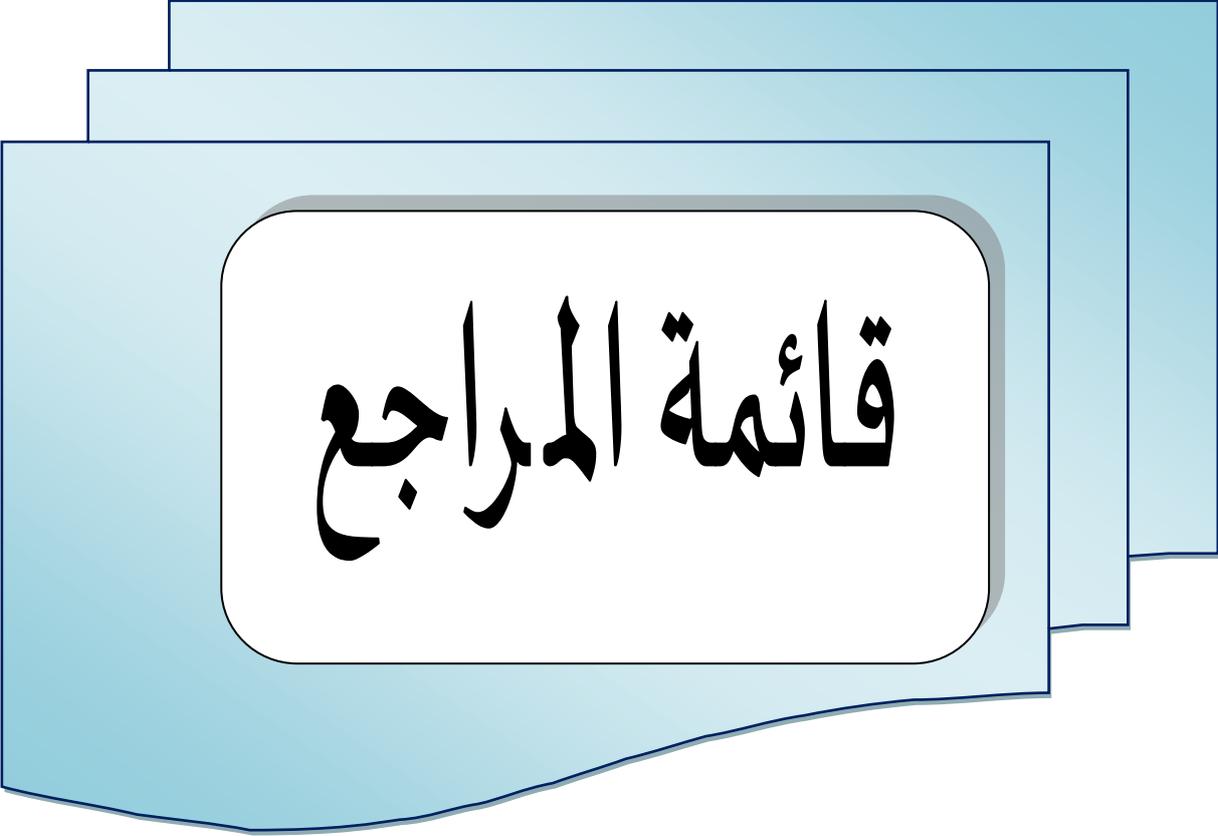


- إعادة النظر في برامج التكوين والتأهيل، وتكثيف الأيام الدراسية والإعلامية للعاملين، خاصة منهم حديثي التوظيف لتعريفهم بمختلف المهام والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وذلك لتحديد وإزالة النقائص التي يعانون منها ويحتاجون إلى تطويرها وتميئتها، لتكون بذلك هذه البرامج أكثر فاعلية بالنسبة لهم ما سيشعرهم ويمكنهم كذلك من إكتساب الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأداء أعمالهم بأحسن مما هو متوقع وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛
- يستلزم على الهيئات المعنية توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية ويرتبط بتقييم عادل للأداء، فتفعيل نظام الحوافز ومكافأة المبدعين على أسس ومعايير دقيقة يعد خطوة أساسية في ضمان التميز والإبداع بمختلف أنواعه، كما ينصح المشرفين داخل المؤسسة إلى العمل بجد على تشجيع وتحفيز الناجحين والمبادرين أكثر، لأن التحفيز المعنوي الكاف والمتواصل يعد أمراً ضرورياً؛
- على مؤسسة إمتياز التوزيع تبسة توفير وسائل إتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وكذلك العمل على تقليص المستويات الإدارية والسعي وراء إزالة المعوقات التي تعد من الخطوات الأساسية لنجاح التمكين؛
- تقدير العاملين والإيمان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدرتهم على الإبداع وإتاحة لهم قدر كاف من الحرية والإستقلالية لإبتكار وتحديد الأساليب المناسبة لأداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا وتشجيع الرقابة الذاتية على الأداء وتجنب تصيد الأخطاء وإعتبارها فرص للتعلم لأن ذلك يعزز ثقة العاملين في أنفسهم وقدراتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويجعلهم يتنافسون في إستحداث طرق وأساليب غير مألوفة في أداء العمل؛
- يتفق أغلب العاملين في إمتياز التوزيع تبسة على عدم عدالة نظام الترقيات والتطور الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا ما يشكل خطراً كبيراً على مستقبل الأداء والعطاء فيها، وعليه فالمطلوب منها هو تحري الموضوعية في إدارة المسار الوظيفي، بشكل يضمن إتاحة الفرص للجميع من أجل التقدم والتطور إنطلاقاً من أسس ومعايير واضحة ومحددة؛
- مراجعة نظام تقييم الأداء من طرف الهيئات الحكومية المسؤولة لیتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة، بما يكفل إطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للعامل على تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لا بد وأن تكشف عملية تقويم الأداء عن الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين؛
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على إستثمار طاقاتهم الإبداعية في تطوير مختلف خدمات المؤسسة، لأن إكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى في طريق الإبداع التنظيمي؛
- على كل الهيئات المسؤولة مشاركة مختلف فئات العمال في حل المشكلات لكون هذه العملية من أهم أسس الإبداع التنظيمي، وإعتماد المؤسسة والمسؤولين على إمكانية مشاركة العاملين في حل المشكلات من خلال تحسيس وإثارة فكرهم وذكائهم حتى يشعروا بأنهم أحد الأزرار الهامة في جهاز آلة العمل، وذلك في الكثير من المجالات التقنية والتجارية خصوصاً.



4- آفاق الدراسة: لا شك أنه ورغم الجهد المبذول في إتمام الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل يربط بين دراسات سابقة ودراسات مقبلة تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها ما يلي:

- علاقة تمكين العاملين بتنمية الموارد البشرية؛
- دور تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة؛
- دور تمكين العاملين في تطوير الإبداع التكنولوجي؛
- السلوك التنظيمي ودوره في تفعيل الإبداع في المؤسسة؛
- الإبداع التنظيمي وعلاقته بفاعلية فرق العمل.



# قائمة المراجع



## 1- المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

- 1- القرآن الكريم.
- 2- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر، ط02، 1972.
- 3- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2011.
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة-، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 6- إسماعيل زكي محمد، الإبداع والبناء الثقافي الاجتماعي -دراسات أنتروبولوجية-، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1989.
- 7- أيمن نصر وآخرون، تفسير القرآن العظيم للإمام ابن كثير، دار الرشيد للكتاب والقرآن الكريم، الجزائر، ط01، 2005.
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط02، 2009.
- 9- رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين -مدخل لتطوير المؤسسات-، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 10- رضا صاحب أبو حمد آل علي وكاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 11- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 13- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- سعد علي حمود العنزي، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 15- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009.
- 16- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2004.
- 17- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء -الأطر المنهجية والتطبيقات العملية-، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 18- عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوي التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013.



- 19- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 21- عبد العزيز زواتني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
- 22- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر-، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 23- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 24- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 25- لانا محمد المبيضين، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- 26- لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 27- محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة -نظريات وتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 29- محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 30- مؤيد عبد الحسين الفاضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 31- وندل فرانش وبيبل جونير، تطوير المنظمات -تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة-، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2000.
- 32- يحيى سليم ملحم، التمكين -مفهوم إداري معاصر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ط2، 2009.

#### ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- حسين موسى قاسم البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة -دراسة على المصارف التجارية الأردنية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2014-2015.
- 2- زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة -دراسة حالة على الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018.



3- سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014.

4- فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016-2017.

5- فوزية البرسولي، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

6- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

7- ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للمساحة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010-2011.

8- 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.

9- منال كباب، دور الإبتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف -جيزي- أوريدو- موبيليس-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2016-2017.

10- ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي -دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات لألبان والمواد الغذائية المحدودة -كربلاء-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006-2007.

ثالثاً: المراسيم والأوامر

1- المادتين 01، 02 من الأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجريدة الرسمية، العدد 65، الصادر بتاريخ 01 أوت 1969.



2- المواد 01، 02، 03 من المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية، العدد 66، الصادر بتاريخ 22 ديسمبر 1991.

3- المادة 02، 06 من المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002، يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز "ش.ذ.أ"، الجريدة الرسمية، العدد 39، الصادر بتاريخ 02 جوان 2002.

#### رابعاً: المداخلات

1- زين الدين بروش وعبد الوهاب بلمهدي ، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 08 و 09 مارس، 2005.

2- علي فلاح الزعبي وإبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب . البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

3- فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب . البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

4- محمد فلاق وقدر بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين -دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية (Orange)-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب . البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

5- منور أوسرير وزهية 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 وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي، 2011.

#### خامساً: المقالات

1- إبتسام حسيني وجمعة خير الدين، حلقات الجودة في المؤسسة تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 09، 2011.

2- الحاج عرابة ونعيمة رجيبي، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، مجلة التنمية الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016.



- 3- الطاهر بن عمارة والطاهر عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2019.
- 4- بختة بطاهر وأمين مخفي، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم-، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018.
- 5- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 06، 2010.
- 6- حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2019.
- 7- ربيع أحمد بن يحيى، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- 8- شعبان فرج وسعيدة شيخ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 04، 2015.
- 9- صبحية قاسم وحמיד علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)، مجلة تركزت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 07، العدد 21، 2011.
- 10- علي مكيد وفاطمة يحيوي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال في ولاية المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015.
- 11- فوزية برسولي ومفيدة يحيوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار إستراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017.
- 12- فوزية برسولي ونعرورة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تمنراست، الجزائر، المجلد 08، العدد 05، 2019.
- 13- كمال قاسمي ونديا ضيف، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 18، 2017.



- 14- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عملن، الأردن، المجلد 38، العدد، 02، 2011.
- 15- موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، المجلد 13، العدد 04، 1999.
- 16- نعيم سلامة القاضي، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد 38، العدد 01، 2018.
- 17- نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، المجلد 27، العدد 04، 2013.
- 18- نوري عبد الودود الجناعي وعمرو محمد صالح علي، العلاقة بين الثقافة المنظمة وتمكين العاملين - دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء-، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 01، العدد 12، 2018.
- 19- هنية سلخان وأحمد بن عيشاوي، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص - دراسة حالة عيادة الرمال بالوادي-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2017.
- 20- وهيبة قرماش، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 08، 2014.
- II- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Andy Green, **Creativity in public Relations**, Fourth Edition, Kogan page Publishers, 2009.
- 2- Benjamin.Tyl, **L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables**, Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie - Université Bordeaux 1, 2011.
- 3- Beverly.K.Brockman, Robert.M.Morgan, **The volution of managerial innovations in distribution what prospects for ECR?**, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol 27, Num 10, 1999.
- 4- Carol Kennedy, **Toutes Les Théories de Management**, 3em Edition, Maxima, Paris, 2003.
- 5- David Rea and All, **English Untimited Intermediate B Combo**, cambridge University Press, 2013.
- 6- Drucker. P, **The Discipline of Innovation**, Harvard Business Review, December, Vol 76, No 6, 1998.



- 7- Ed Rehkopf, **Employee Empowerment a reality at your club**, Club Resources International, 2009.
- 8- Edralin, D.M, **Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines**, DLSU Business and Economics Review, 2010.
- 9- George. Terry et Stephen. G. franklin, **Les principes du management**, Edition Economica, 8<sup>ème</sup> Edition, paris, 1982.
- 10- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., **introduction to Total Quality**, 2nd Ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997.
- 11- Gretchen M. Spritzer, **Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions Measurement And Validation**, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995.
- 12- Grham, T. and Roger, B, **Human Resources Management**, 9th ed, London: Cassell. 1998.
- 13- Griffin. Ricky W, **Management**, New York: Texas A&M University, 1997.
- 14- Habib sahhaf, **Dictionary of Humain Resources Management**, library du Liban publishers, Beirut, 2003.
- 15- Harro van Lente and Sjoerd Bakker, **Competing expectations: the case of hydrogen storage technologies**, Technology Analysis And Strategic Management, Utrecht University, Netherlands, Vol 22, No 06, 2010.
- 16- Jay A .Conger, **Leadership: The Art Of Empowerment**, The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1988.
- 17- JayA. Conger and Rabindra N. Kanungo, **The Empowerment Process Integrating Theory And Practice**. Academyol Management Feview, Vol. 13, No. 3, 1988.
- 18- Jean Brilman, **Les meilleures pratiques du management**, édition d'Organisation, 3eme éd, Paris, 2001.
- 19- Jean Yves Prax, **Le Manuel Du Knowldge Management**, Polia Editeurs, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- 20- Jean-Marc Xuereb,. **Une redéfinition du processus d'innovation**, Revue française de gestion, Vol 84, Num 01, août 1991.
- 21- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, **Conginitive Elements Of Empowerment: An Inetrpretive Model Of Instrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, Vol.15, No.4, 1990.
- 22- M. Zairi and Yasar F. Jarrar, **Employee Empowerment-A UK Survey of Trends and Best Practices-**, European centre for best practice Management, 2010.
- 23- Mac. McIntire, **How empower employee to make effective decisions on the front-line**, innovate management group, Lasvegas, USA, 2011.
- 24- Maslow, A. **Motivation and Personality**, Harper & Row, 2nd edition, New York ,1970.



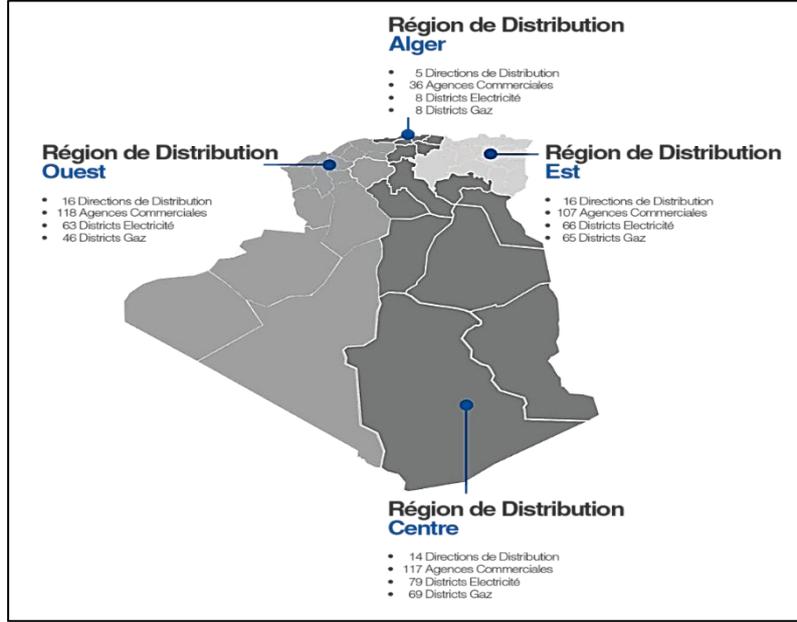
- 25- Mushipe, **Employee empowerment and job satisfaction: a study of the employee in the food manufacturing sector in Zimbabwe**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011.
- 26- Nacer gasmi, **L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise une source d'avantage concurrentiel**, la revue des sciences de gestion, France, 2007.
- 27- Odile Quintin, **Les nouvelles formes d'organisation du travail**, conférence organisée par la présidence commission, Roskilde, commission, p6.6Européenne, le 12 Novembre 1999.
- 28- Patrick Migneault, **Empowerment: quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, mémoire M .Sc en relation industrielles, Université de Montréal , 2006.
- 29- Rita Maria, **Autogestion-compétences de bases en leadership**, 1er edition, Compendio Bildungsmedien AG, 2011.
- 30- Roy, Subroto And Others, **Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions**, INNOVATION GENERATION, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 32, No 01, 2004.
- 31- Schermerhorn, J, R. and Hunt, J, G, **Organizational Behavior**, 6th Ed John Wiley & Sons Inc, USA, 1997.
- 32- Stumpfe. Joachim, **Product Design Manufacturing Process Dynamic Implications for Innovation Management**, Industrieseminar Deruniver sitat Mannheim, Germany, 2001.
- 33- Thomas Pendide, **Favoriser L'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources définition d'une approche basée sur les processus**, thèse de doctorat en systèmes Industriels, université de Toulouse, France, 2011.
- 34- Yuki, G, **leadership in organizations**, 6th ed, Pearson prentice Hall, New Jersey, 2006.

### III- المواقع الإلكترونية

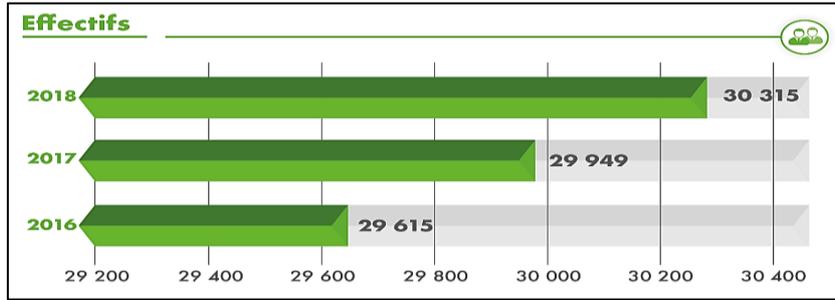
- 1- <http://www.aps.dz>. الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية:
- 2- <https://www.sadeg.dz>. الموقع الرسمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز:
- 3- <https://www.sonelgaz.dz>. الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

اللاحق

الملحق رقم (01): مخطط الفروع التي تم ضمها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)

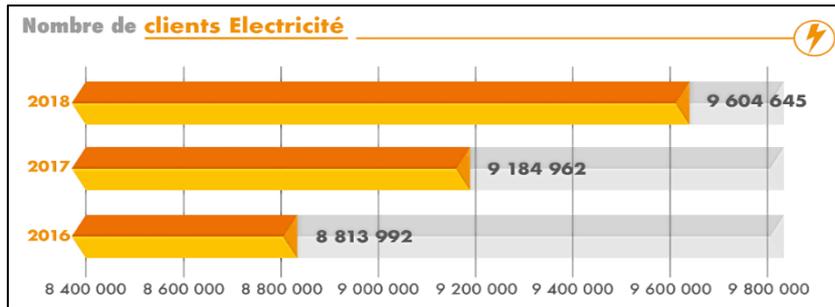


الملحق رقم (02): عدد عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) في 31 ديسمبر 2018



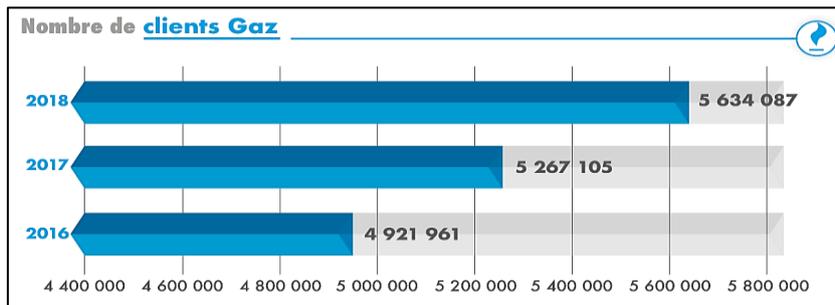
الملحق رقم (03): عدد زبائن الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية 31

ديسمبر 2018



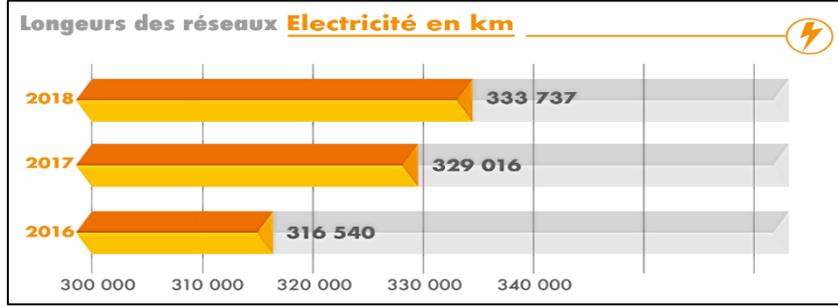
الملحق رقم (04): عدد زبائن الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية

31 ديسمبر 2018



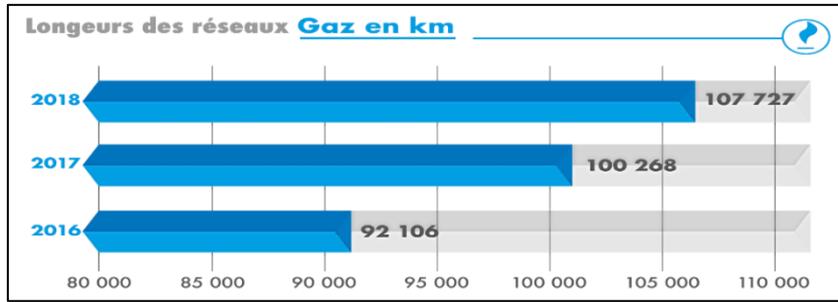
الملحق رقم (05): طول شبكة نقل الكهرباء للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى غاية

31 ديسمبر 2018

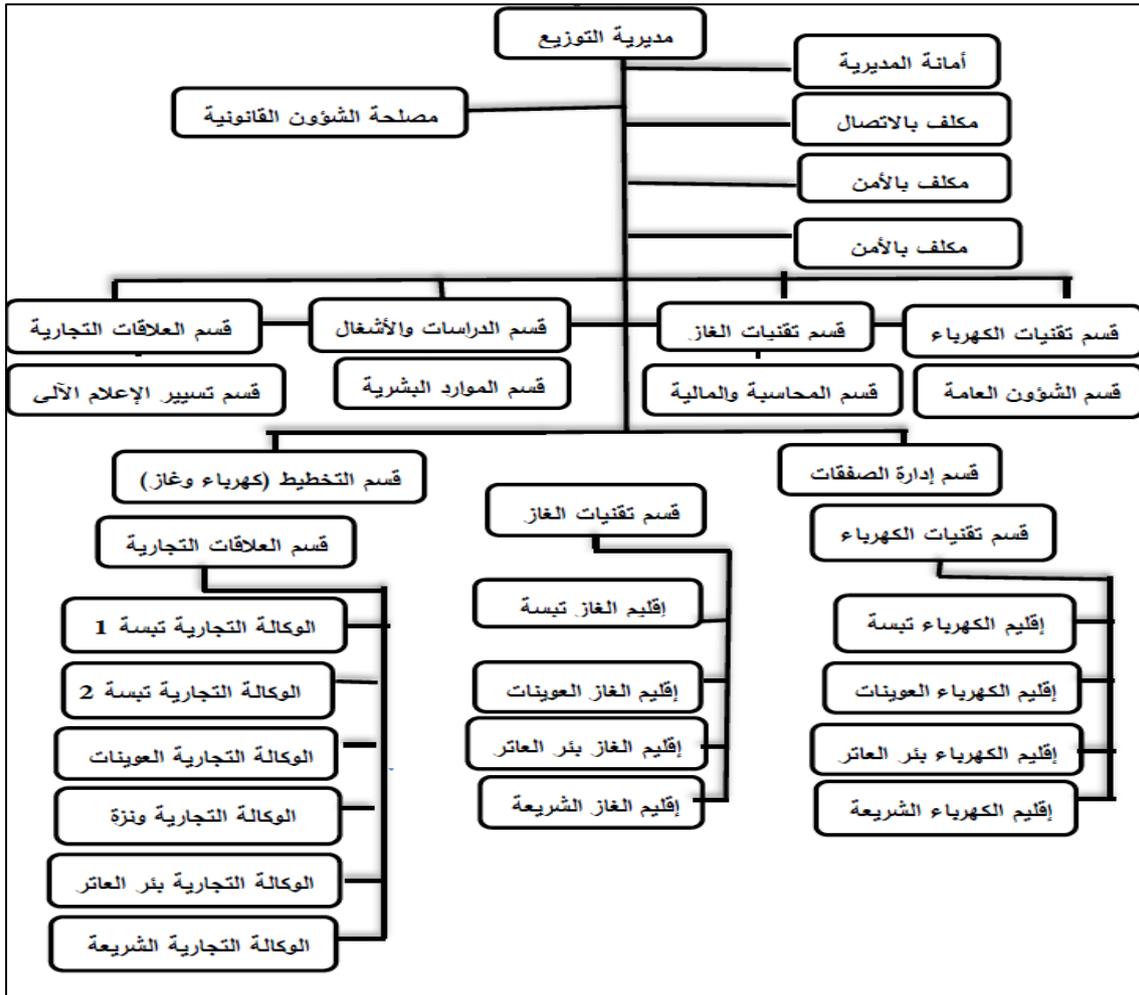


الملحق رقم (06): طول شبكة نقل الغاز الطبيعي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) إلى

غاية 31 ديسمبر 2018



الملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لإمتهان التوزيع تبسة



الملحق رقم (08): التوزيع الكلي لعدد عمال إمتياز التوزيع تبسة في 31 ديسمبر 2019

GSP STRUCTURES	EFFECTIFS AU 30/12/2019					
	C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	2	0	1	0	4
S. Juridique	0	2	0	0	0	2
Div. Finances et Comptabilité	4	7	4	0	0	15
Div. Tech Electricité	3	9	25	4	8	49
Div. Planification Elec /Gaz	1	2	1	0	0	4
Div. Exploitation Gaz	1	2	4	2	0	9
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	3	4	18	1	2	28
Div. Adm Marché	1	6	8	3	2	20
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	1	2	0	0	4
Div. Ressources Humaines	2	4	3	0	0	9
Div. Relations Commerciales	4	7	5	7	4	27
S. Affaires Générales	1	1	3	2	6	13
AG Comm Teb1	1	4	15	0	8	28
AG Comm Teb2	1	4	18	3	9	35
AG Comm El-Aouinet	1	6	7	2	4	20
AG Comm Ouenza	0	4	15	0	4	23
AG Comm Bir El Ater	0	3	15	0	6	24
AG Comm Cheria	1	4	15	2	8	30
Dist. Elec. TEB	1	3	1	4	29	38
Dist. Elec. El-Aouinet	1	5	1	1	12	20
Dist. Elec. Bir El Ater	1	3	3	3	10	20
Dist. Elec. Cheria	1	2	2	3	14	22
Dist. Gaz. TEB	2	2	0	3	14	21
Dist. Gaz. El-Aouinet	1	0	2	2	6	11
Dist. Gaz. Bir El Ater	1	0	1	1	11	14
Dist. Gaz. Cheria	0	0	1	3	7	11
<b>T o t a l</b>	<b>34</b>	<b>87</b>	<b>169</b>	<b>47</b>	<b>164</b>	<b>501</b>

الملحق رقم (09): توزيع عمال إمتياز التوزيع تبسة حسب الجنس والفئة الوظيفية في 31 ديسمبر 2019

GSP Sexe	EFFECTIFS AU 30/12/2019		
	H	F	Total
CADRE	101	20	121
H.MAITRISE	197	19	216
EXECUTION	162	2	164
<b>Total</b>	<b>460</b>	<b>41</b>	<b>501</b>

الملحق رقم (10): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

سنة ثانية ماستر

التخصص: إدارة أعمال

نموذج إستبيان لقياس:

دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

- إمتياز التوزيع تبسة -

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

الحمزة عبد الحليم

- الحمزة خالد

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

- بن عمارة إسماعيل

السنة الجامعية: 2020 /2019

## أخي الموظف ....:

في إطار تحضير مذكرة مدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر بعنوان " دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة"، نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة وتمعن، ثم حاول الإجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن تستعمل إلا في خدمة البحث العلمي.

### أولا: البيانات الشخصية

1- الجنس: - ذكر  - أنثى

2- العمر: - أقل من 30 سنة  - من 30 وأقل من 40 سنة

- من 40 وأقل من 50 سنة  - أكبر من 50 سنة

3- الفئة الوظيفية: - عامل تنفيذي (التدخلات الصغيرة)  - عامل تنفيذي عالي التأهيل

- إطار  - إطار عالي

4- المستوى التعليمي: - أقل من ثانوي  - ثانوي  - جامعي

5- الخبرة المهنية: - أقل من 6 سنوات  - من 6 وأقل من 12 سنة

- من 12 وأقل من 18 سنة  - أكثر من 18 سنة

ثانيا: فترات دور تمكين العاملين في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

1- محور تمكين العاملين						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>تفويض السلطة</b>						
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي					
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض					
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات باستقلالية					
<b>التدريب</b>						
6	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب					
7	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
8	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
9	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل					
10	تسعى المؤسسة إلى تطوير الموظفين فيها					
<b>التحفيز</b>						
11	تقدر المؤسسة جهودني في العمل.					
12	يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات					
13	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل					
14	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة					
15	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية					
<b>فرق العمل</b>						
16	أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل بمفردي					
17	ألتزم بشكل كبير إتجاه مهام فريق عملي					
18	أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي داخل المؤسسة					
19	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل					
20	أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل					
<b>الإتصال الفعال</b>						
21	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح					
22	تسهل المؤسسة عملية الإتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم					
23	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة					
24	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار					

## 2- محور الإبداع التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<b>الأصالة</b>						
					نحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	25
					ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور	26
					نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للمؤسسة	27
<b>الطلاقة</b>						
					نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	28
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	29
					نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائنا بالعمل	30
<b>المرونة</b>						
					نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين	31
					نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	32
					نحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا	33
<b>الحساسية للمشكلات</b>						
					نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل	34
					نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	35
					نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	36
<b>قبول المخاطرة</b>						
					نقترح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	37
					نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	38
					نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	39
<b>التحليل والربط</b>						
					لا يتم إتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	40
					يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل	41
					نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد	42

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا



جامعة الجزائر



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Larbi Tebbane - Algérie

جامعة الجزائر - أحياء

Faculté des Sciences Exactes et des Sciences

كلية العلوم الآتصادية والعلوم الإدارية وعلوم التسيير

Comptables et des Sciences de Gestion

Département Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

تيسة لي: 2020/03/11



يطلب من طلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: "إدارة أعمال" المقبولون على التخرج، الإكتفاء بضبط الاستثمارات الخاصة ببحوثهم بشكل جيد، بالتنسيق مع الأمانة المؤطرين، وذلك لتلافي الصعوبات المتعددة التي يواجهها الكثير من الطلبة؛ فيما يتعلق بعملية تحكيم الاستثمارات البحثية.

بالتوفيق للجميع!!!



الملحق رقم (12): نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	33	100,0	100,0	100,0

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	4	12,1	12,1	12,1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	30,3	30,3	42,4
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	54,5	54,5	97,0
أكبر من 50 سنة	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الفئة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عامل تنفيذي (التدخلات الصغيرة)	9	27,3	27,3	27,3
عامل تنفيذي (عال التأهيل)	15	45,5	45,5	72,7
Valide إطار	8	24,2	24,2	97,0
إطار عالي	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	13	39,4	39,4	39,4
Valide جامعي	20	60,6	60,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 03 سنوات	7	21,2	21,2	21,2
من 06 إلى أقل من 12 سنوات	11	33,3	33,3	54,5
Valide من 12 إلى أقل من 18 سنة	7	21,2	21,2	75,8
أكثر من 18 سنة	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## معامل ألفا كرونباخ الإجمالي:

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	42

## معامل ألفا كرونباخ لمحور تمكين العاملين

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	24

## معامل ألفا كرونباخ لمحور الإبداع التنظيمي

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	18

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي الاستبيان	33	3,71	,476
N valide (listwise)	33		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمكين العاملين	33	3,73	,483
الإبداع التنظيمي	33	3,68	,543
تفويض السلطة	33	3,93	,524
التدريب	33	3,78	,757
التحفيز	33	3,30	,604
فرق العمل	33	4,01	,587
الاتصال الفعال	33	3,60	,824
N valide (listwise)	33		

## المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان:

المحور الأول: تمكين العاملين

### البعد الأول: تفويض السلطة

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	33	3,96	,684
تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	33	4,36	,653
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض.	33	3,52	1,004
تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	33	3,85	,795
توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية.	33	3,98	,918
N valide (listwise)	33		

### البعد الثاني: تدريب العاملين

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	33	3,90	,765
توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	33	3,92	,879
تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	33	3,58	1,173
يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	33	3,82	,917
تسعى المؤسسة إلى تطوير الموظفين فيها.	33	3,70	,951
N valide (listwise)	33		

### البعد الثالث: تحفيز العاملين

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدر المؤسسة جهودي في العمل.	33	3,61	1,116
يسمح لي نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات.	33	3,70	,684
يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	33	4,06	,788
أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المؤسسة.	33	2,33	,924
تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية.	33	2,79	1,193
N valide (listwise)	33		

### البعد الرابع: فرق العمل

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أفضل العمل ضمن مجموعة على العمل بمفردي.	33	3,88	1,166
ألتزم بشكل كبير إتجاه مهام فريق عملي.	33	4,06	,556
أعمل بروح الفريق الواحد مع زملائي داخل المؤسسة.	33	4,09	,843
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق العمل.	33	3,70	1,159
أقدر وأحترم آراء زملائي في العمل.	33	4,33	,540
N valide (listwise)	33		

## البعد الخامس: الإتصال الفعال

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	33	3,55	1,063
تسهل المؤسسة عملية الإتصال الداخلي بين العاملين ورؤسائهم.	33	3,62	,895
تهتم الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة ومتطورة.	33	3,58	1,001
يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار.	33	3,66	,962
N valide (listwise)	33		

## المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها.	33	3,60	,990
تنجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور.	33	3,42	1,001
تحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل للمؤسسة.	33	3,39	1,223
تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقتع المتعاملين معنا.	33	4,12	,545
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	33	3,82	,846
تحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائنا بالعمل.	33	3,55	1,003
تهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين.	33	3,70	,650
نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	33	3,88	,781
تحرص على الإستفادة من إنتقاد الآخرين لنا.	33	3,60	1,021
نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل.	33	3,58	,936
نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	33	3,76	,924
نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	33	3,45	1,063
نقترح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك.	33	3,64	1,194
تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.	33	3,91	,947
تتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق.	33	3,33	1,109
لا يتم إتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.	33	3,79	,893
يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.	33	4,04	,770
تحصل على معلومات مفصلة قبل بدتنا بالعمل الجديد.	33	3,74	1,032
N valide (listwise)	33		

## إختبار التوزيع الطبيعي:

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	إجمالي الاستبيان	تمكين العاملين	الإبداع التنظيمي
N	33	33	33
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>			
Moyenne	3,71	3,73	3,68
Ecart-type	,476	,483	,543
Différences les plus extrêmes			
Absolute	,121	,106	,178
Positive	,062	,076	,080
Négative	-,121	-,106	-,178
Z de Kolmogorov-Smirnov	,696	,609	1,024
Signification asymptotique (bilatérale)	,717	,853	,245

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## نتائج اختبار الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	. تمكين العاملين <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,547	,365	,561	39,681	1	31	,000

a. تمكين العاملين. Valeurs prédites : (constantes),

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
	Régression	5,293	1	5,293	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,135	31	,133	
	Total	9,429	32		

a. الإبداع التنظيمي. Variable dépendante :

b. تمكين العاملين. Valeurs prédites : (constantes),

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,541	,503		1,075	,291
	تمكين العاملين	,843	,134	,749	6,299	,000

a. الإبداع التنظيمي. Variable dépendante :

### الفرضية الفرعية الأولى:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	. تفويض السلطة <sup>b</sup>		Entrée

a. الإبداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,350 <sup>a</sup>	,122	,094	,517	,122	4,322	1	31	,046

a. تفويض السلطة. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression 1,154	1	1,154	4,322	,046 <sup>b</sup>
	Résidu 8,275	31	,267		
	Total 9,429	32			

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), تفويض السلطة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 2,257	,692		3,262	,003
	تفويض السلطة ,363	,174	,350	2,079	,046

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

## الفرضية الفرعية الثانية:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التدريب		Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,617 <sup>a</sup>	,380	,360	,434	,380	19,014	1	31	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression 3,585	1	3,585	19,014	,000 <sup>b</sup>
	Résidu 5,844	31	,189		
	Total 9,429	32			

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 2,012	,391		5,149	,000
	تدريب العاملين ,442	,101	,617	4,360	,000

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	. التحفيز <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,636 <sup>a</sup>	,405	,386	,425	,405	21,081	1	31	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	3,817	1	3,817	21,081	,000 <sup>b</sup>
	5,612	31	,181		
	9,429	32			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	1,800	,417		4,316	,000
	. تحفيز العاملين	,571	,636	4,591	,000

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	. فرق العمل <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,493 <sup>a</sup>	,243	,218	,480	,243	9,942	1	31	,004

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression 2,290	1	2,290	9,942	,004 <sup>b</sup>
	Résidu 7,139	31	,230		
	Total 9,429	32			

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الفرق\_العمل

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 1,856	,586		3,169	,003
	فرق_العمل 1,456	,144	,493	3,153	,004

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

الفرضية الفرعية الخامسة:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاتصال_الفعال <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,625 <sup>a</sup>	,390	,371	,431	,390	19,846	1	31	,000

a. Variable dépendante : الإبداع\_الفعال

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression 3,680	1	3,680	19,846	,000 <sup>b</sup>
	Résidu 5,749	31	,185		
	Total 9,429	32			

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال\_الفعال

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) 2,203	,341		6,467	,000
	الاتصال_الفعال 1,411	,092	,625	4,455	,000

a. Variable dépendante : الإبداع\_التنظيمي

الملحق رقم (13): إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المرحوم المصالي قبيدة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وحاسوب الكمبيوتر

قسم : علوم الكمبيوتر

تاريخ: ..... تاريخ التوقيع: 2020/2019

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية بصيغها وللايات حاصتها نهية ومثلة عن طرفي تمديد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة: **الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز التوزيع** نسبة

مقرها في: **نسبة ( المنطقة الصناعية - ولاية تبسة )**

ممثلة من طرف: /

الرتبة: /

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم ترميم تطبيق لنظية الأبناء أسماؤهم:

1- **الجزيرة خالد**

2- **بن عازة اسماعيل**

3- /

4- /

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

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المصنفة في القسم والمصنفة للبرنامج وشروطها ذات التنظيمية من تخصص الطلبة المعينين.

التخصص: **إدارة أعمال**

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في: **الموارد البشرية**

الفترة من: **01 مارس 2020** إلى: **31 مارس 2020**

#### المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكف بمساعدة تنفيذ التبرص والتدابير هؤلاء الأشخاص مكثفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الأعمال للبرنامج وكل غياب المترصين ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسنمة من طرف الكلية.

#### المادة السادسة:

خلال التبرص التطبقي والمحدد بثلاثي يوما يتبع المترص مجموعة الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطالبة عند وصولهم لاماكن ترضون مجموعة التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترض الطالب بعد إتمام انقاسم من تأريخ رسالة محسنة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسيير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل لتنفيذ التبرص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المترصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطالبة في حدود إمكانياتها وحسب معنط الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الولوج والإقفل الطالبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، الماطع.

رئيس قسم الموارد البشرية

رئيس قسم الموارد البشرية  
جامعة العربي التبسة  
تونس  
2020/02/10

رئيس قسم الموارد البشرية  
جامعة العربي التبسة  
تونس

ممثل المؤسسة

Finorale

الملحق رقم (14): شهادة إنهاء التربص (الطالب الحمزة خالد)



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution <b>Est</b>	Concessions de Distribution de Tébessa Division Ressources Humaines	N° ..... 0.10 .....
--------------------------------------	--	---------------------

### ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné, M. le Chef de Division Ressources Humaines de la Direction de Distribution de Tébessa, atteste que :

l'Etudiant : Elhamza khaled, a suivi avec assiduité au sein de notre Direction, un stage pratique au niveau de la Division Ressources Humaines et l'agence commerciale Cheria et ce durant la période du : 01.03.2020 au : 19.03.2020.

La présente attestation est délivrée à la demande de l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de doit.

Fait à Tébessa le ..... 1 MAI 2020

Le chef Division Ressources Humaines



*الشيخ*  
إمضاء: ع.ر. تراجيبة

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Concession de Distribution de Tébessa - RC n° 06B0805455-06/09  
Adresse : Zone industrielle Tébessa / Tél. : 037591117 - Fax : 037591824  
Société du groupe Sonelgaz

الملحق رقم (15): شهادة إنهاء التبرص (الطالب بن عمارة إسماعيل)



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution <b>Est</b>	Concessions de Distribution de Tébessa <b>Division Ressources Humaines</b>	N° <u>011</u>
--------------------------------------	---	---------------

### ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné, M. le Chef de Division Ressources Humaines de la Direction de Distribution de Tébessa, atteste que :

l'Etudiant : **Ben Amara Ismail**, a suivi avec assiduité au sein de notre Direction, un stage pratique au niveau de la Division Ressources Humaines et l'agence commerciale Cheria et ce durant la période du : 01.03.2020 au : 19.03.2020.

La présente attestation est délivrée à la demande de l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de doit.

Fait à Tébessa le 31 MAI 2020

Le chef Division Ressources Humaines



*العمارة*  
إمضاء: ع. ر. ثرابوية

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Concession de Distribution de Tébessa - RC n° 06B0805455-06/09  
Adresse : Zone industrielle Tébessa / Tél. : 037591117 - Fax : 037591824  
Société du groupe Sonelgaz



الملحق رقم (16): إستمارة إذن بطبع المذكرة

مَعَ خَيْرِهَا  
وَاللَّيْلِ  
عَدُوِّهَا

## المخلص

هدفت هذه للدراسة إلى إظهار العلاقة بين تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، وتكمن أهمية تمكين العاملين الذي يعد أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والإستمرار في بيئة تنافسية، بالإضافة إلى أن دور التمكين يبرز في الوصول بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الإبداع من خلال مجموعة من الأبعاد تعرف بأبعاد التمكين والتي لا يمكن تبني التمكين بدونها نظرا لما تقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين للعاملين، وبالتالي يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة في التوضيح للمنظمات أهمية أبعاد تمكين العاملين وعلاقتهم الوطيدة في دعم وتعزيز الإبداع التنظيمي، وما يقدمه من نجاح وتميز للمنظمة.

أما في الجانب التطبيقي للدراسة فقد وقع الإختيار على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمّتياز التوزيع تبسة-، وقد تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية على 35 عامل في 04 مراكز في تراب ولاية تبسة، كما جاءت النتائج أن هناك درجة إستجابة مرتفعة لكل من تمكين العاملين والإبداع التنظيمي، إضافة إلى النتائج لابد من التأكيد على السعي المتواصل للمؤسسة في أداء الأعمال بأساليب جديدة وأفكار مستحدثة بالعمل تساهم في تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل والصعوبات بالعمل.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الإبداع التنظيمي، أبعاد تمكين العاملين، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -إمّتياز التوزيع تبسة-.

## Abstract

The aim of the study is to demonstrate the relationship between employee empowerment and organizational innovation, and the importance of empowering workers, a new organizational concept that contemporary organizations attach great importance to and are key to differentiating and continuing in a competitive environment. In addition, the role of empowerment is to bring workers to a high level of innovation through a range of dimensions known as enablement, without which empowerment cannot be adopted because of scientific and practical information on the importance and dynamism of the empowerment process for workers. The results of this study can thus be used to illustrate to organizations the importance of the dimensions of empowering and closely related workers in supporting and promoting organizational innovation, and the success and distinction that it provides to the Organization.

The study was selected by the Algerian company for distributing electricity and gas -the Distribution privilege Tébessa-, and the study tool was distributed randomly to 35 workers in 04 center in the soil of Tébessa state, and the results showed that there is a high response degree for both the employees' empowerment and organizational creativity, In addition to the results, we need to emphasize the continuous pursuit of business in new ways and new business ideas that help simplify ideas when faced with problems and difficulties.

**Keywords: Empower workers, organizational innovation, dimensions of employee empowerment, Algerian Electricity and Gas Distribution Company-the Distribution privilege Tébessa-.**