



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018/

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

دفعة: 2018/2017

الشعبة: علوم التسيير

الفرع: إدارة أعمال

التمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة

إشراف الدكتورة

الطاوس غريب

إعداد الطالبتين:

- سلوى حفظ الله

- مروى غزلان

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	شوقي جدي
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - ب -	الطاوس غريب
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	وداد بن قيراط

السنة الجامعية: 2018 / 2017



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2018/

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

دفعة: 2018/2017

الشعبة: علوم التسيير

الفرع: إدارة أعمال

التمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة

إشراف الدكتورة

الطاوس غريب

إعداد الطالبتين:

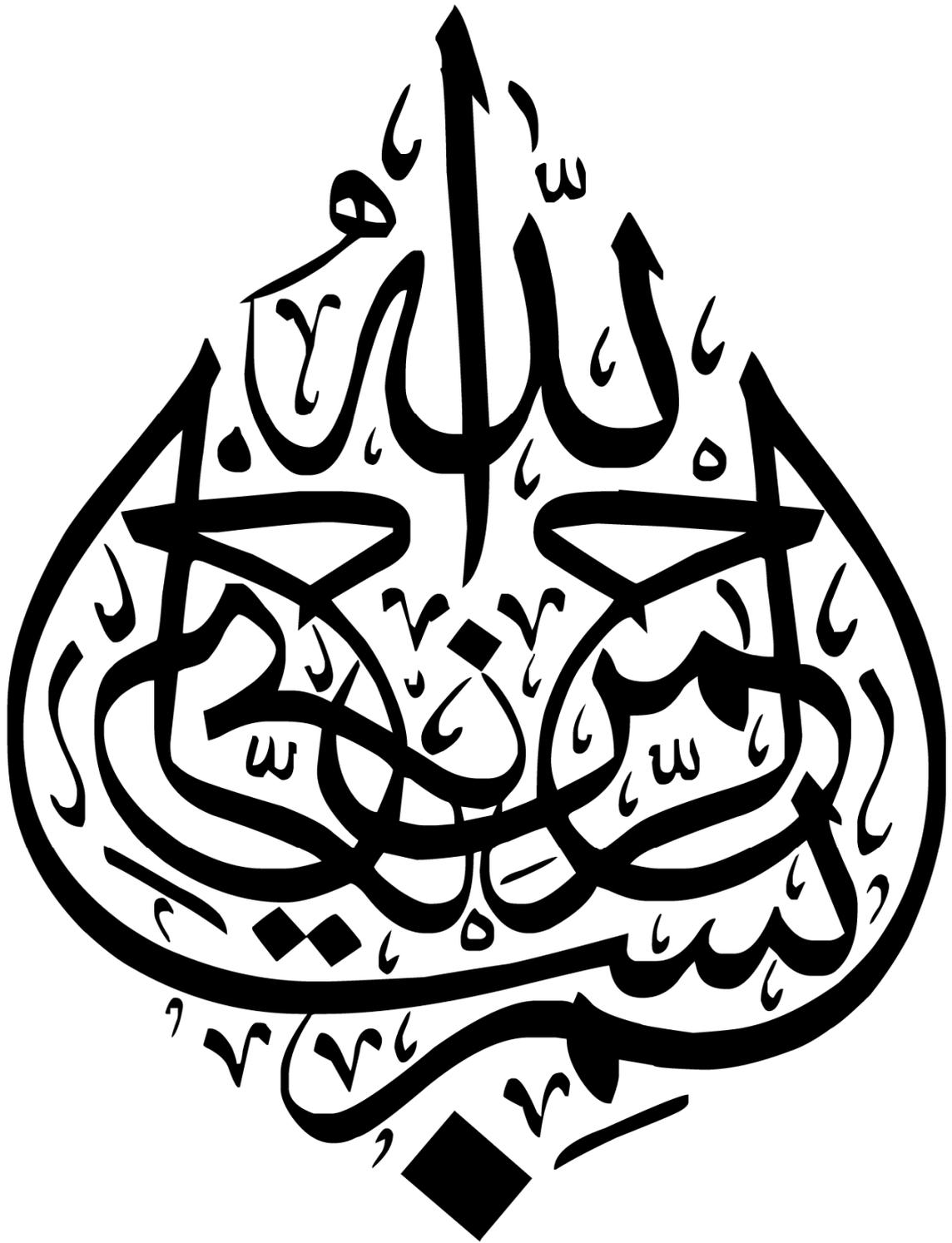
- سلوى حفظ الله

- مروى غزلان

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	شوقي جدي
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - ب -	الطاوس غريب
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	وداد بن قيراط

السنة الجامعية: 2018 / 2017



شكر و تقدير

إن كان المرء أن يشكر الذي عليه الفضل فالأولى أن الفضل والشكر نحمده حمدا كثيرا
كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه هو وحده المتفرد بجزيل العطاء، نحمده ونشكره
ونثني عليه ثناء تاما الحمد لله الذي أماننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا سبيل إتمامه فله
وحده الفضل الكامل ذلك موصولا لكل من ساهم معنا بالنصح والمشورة والرأي.

وعلى رأسهم نشكر الأستاذة المؤطرة "قريب الطاوس" التي أشرفت على هذا البحث منذ
بدايته حتى نهايته ولم تبخل علينا بعلمها وجهدها ووقتها، والشكر موصول لجميع أساتذتنا
الكرام.

كما نشكر جامعة العربي التبسي "تبسة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التي فتحت لنا أبوابها لننال من علمها الكثير.

كما لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والثناء لجميع موظفي مؤسسة إسمنت تبسة وبالأخص
مصنع الماء الأبيض على ما أبدوه من تعاون لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما نشكر عمال المكتبة على مساعدتهم لنا. وأخيرا لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا من
قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعمونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق أمالي، إلى من كان يدعيني قدما نحو الأمام لأجل نيل
المرتقى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحياته جسام

مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدا كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رحمتني حق
الرعاية وكانتي سدي في الشدائد، وكانتي دعواها لي بالتوفيق، تتبعيني خطوة خطوة في عملي
إلى من ارتحمت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين

جزاها الله عنى خير الجزاء في الدارين؛

إلى من تقاسمت معمو حلو الحياة ومرها إلى زهرات البيت أخواتي الغاليات: ليلى، سلمة، لمياء، تقوى

إلى منبر الفرح وشمعة البيت الحي العزيز "شعيب" وفقه الله في مشواره الدراسي

إلى من وقف معي وساندني وزرع الأمل في طريقي "سليم" حفظه الله

إلى زميلتي وصديقتي إلى من تقاسمت معها السمل والصعب في هذا العمل "سلوى"

إلى من كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل المتواضع الدكتوراة "خريجة الطاوس"

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالعطاء إلى بنابرير الصدق الصافي إلى من سعدت برفقتهم في دروب

الحياة السعيدة والحزينة إلى من احتلوا أجمل مكان مهما طال الزمان "قلبي الدافئ"

الإهداء

أهدي ثمرة مشواري الدراسي إلى نجوم سمائي وضياؤها، إلى من كانا سر وجودي، ونور عيوني، وغمراني بنجاحهما.

إلى "أبي العزيز" رحمه الله الذي علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار وأن الحياة جد واجتهاد لا مكان فيها لليأس والتراجع.

إلى من تغيب الكلمات إذا حضرت ويخفق القلب إذا نادى، تهنأ الحياة إذا رضيت، ويستجيب الرب إذا دعت "أمي الحبيبة" ملاك الرحمة ومنبع الحنان والصدر الذي يحتويني كلما عصفت بي رياح الزمن

أهديهما ثمرة نجاحي وأدعو من الله أن يحفظ لي "أمي" ويطول في عمرها.

إلى من زرع التفاؤل في دربي زوجي الغالي "حسام" الذي كان ومازال دائماً عوناً وسنداً لي حفظه الله.

إلى من عشت معهم الحياة بجلوها ومرها فمحنوني دفاً لأخوة شقيقاتي، صليحة، صباح، سناء، راضية،

إلى عيبر عائلتي وشذاها أيهم، رضاء، مرام، ألاء، أسر، وإلى الشمعة المضيئة ورمز البراءة الكتكوتة "فتون".

إلى من تحلو الحياة بوجودها صاحبة القلب الطيب أبنيت خالتي "وحيدة"

إلى ذات القلب الشفاف والروح الطيبة نصفي الثاني "رايس سليمة" وأتمنى لها التوفيق في حياتها.

إلى صديقة طفولتي ورفيقة دربي التي تقاسمت معها الحياة بجلوها ومرها "مريم جلاب"

إلى صديقتي وزميلتي في العمل مروى وكل عائلة غزلان

إلى من أعتبرها مخبأ أسراري وأتقاسم معها كل شئ حبيبة قلبي "حياة"

إلى الغالية على قلبي "هدى" وإلى الدرعم "أيوب" حفظه الله.

إلى صديقاتي: فطيمة، شوشو، عائشة، دلندة، بسمة، تقوى، فاطمة، صبرينة، شيماء، دنيا، أمال، منى، أميرة، دلال،

مديحة، سمية، لعارم، وصال، أريج، مرام، أحلام، حياة، كنزة، حنان،

إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي ولكن رزقني الله إياهم "توردين زوايد، هشام لطرش، هشام عشي"

إلى كل الأقارب خاصة الأخوال: محمد السحبي، الهادي، كمال، إسماعيل، عبد الله، محمد، صالح

إلى كل أبناء وبنات أخوالي

إلى من كان لها الفضل الكبير في مساعدتي على إنجاز هذا العمل المتواضع الدكتورة "غريب الطاوس"

إلى أساتذتي الكرام وكل دفعة 2017/2018

وإلى كل الذين تذكرهم الذاكرة والقلب ولم يذكرهم قلبي.

	الإهداء
	الشكر
	الفهارس
I	1. الفهرس العام
II	2. فهرس الجداول
III	3. فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الإقتصادية	
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الإقتصادية
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري
03	أولاً: مفهوم التمكين الإداري
06	ثانياً: أهمية، أهداف، وأبعاد التمكين الإداري
10	ثالثاً: تطبيق التمكين الإداري
13	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع
14	أولاً: أسس نظرية حول الإبداع
19	ثانياً: مستويات، مراحل ومصادر الإبداع
22	ثالثاً: متطلبات، استراتيجيات الإبداع وأهم معوقاته
24	المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين
25	أولاً: التمكين الإداري كإستراتيجية داعمة لإبداع العاملين
26	ثانياً: تعزيز الإبداع من خلال تمكين العاملين
27	ثالثاً: أبعاد السلوك الإبداعي في ظل التمكين الإداري
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الإقتصادية
30	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري
32	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع لدى العاملين
35	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وإبداع العاملين

36	المطلب الرابع: دلالات الدراسات السابقة
37	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول التمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة	
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
40	أولاً: مجتمع الدراسة
41	ثانياً: عينة الدراسة
41	ثالثاً: منهج الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	أولاً: أداة الدراسة (إستبيان)
44	ثانياً: طريقة جمع المعلومات
44	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي
46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات
46	أولاً: إختبار صحة الإستبيان
47	ثانياً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
54	ثالثاً: تحليل متغيرات الدراسة
62	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
62	أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف-سيمرنوف)
63	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات
70	خاتمة الفصل
71	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع
81	الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
07	منافع التمكين للمنظمة و العاملين	01
41	تداول الاستمارة	02
43	قيم المتوسط المرجح	03
43	توزيع عبارات محاور الاستمارة	04
47	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق لأجزاء الاستبيان	05
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	09
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	10
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	11
55	إجابات افراد العينة نحو التمكين الإداري	12
59	إجابات أفراد العينة نحو متغير إبداع العاملين	13
62	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	14
63	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	15
68	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16

الصفحة	الشكل	الرقم
16	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	01
17	عناصر الإبداع	02
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
51	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الخبرة	06
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	07
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	08



المقدمة العامة



المقدمة

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت تلك الظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، وذلك عن طريق إيجاد طرق إبداعية جديدة و توفير الوسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على مجابهة هذه التحديات.

فالمراد التي تمتلكها المنظمة تؤدي دورا مهما في تحقيق أهدافها والنجاح والنمو لها، لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بتطوير تلك الموارد، ونتيجة للتغيرات التي طرأت والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على الموارد المتاحة، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه المتغيرات والتطورات العالمية، ومن بين هذه الاتجاهات التمكين الإداري حيث حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا الموارد المتاحة للمنظمة، وكذلك من قبل القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في ظل الانفتاح الاقتصادي وحدة المنافسة بين المنظمات العالمية.

كما تتسم منظمات العصر الحالي بتعاظم الإبداعات والإنجازات حيث أصبحت مكانة المنظمة تتحدد بقدرة مواردها على الإبداع لان الحصيلة الإبداعية لأي منظمة هي القوة التي تدفعها وتقودها نحو النمو والتطور، والإبداع في المنظمة يرتكز على إبداع المورد البشري الذي يعد أهم ركيزة تستند عليها ومن هنا يمكن أن يكون التمكين الإداري وجها آخر أو بعدا جديدا لعملية الإبداع.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين الإداري، وسعي المؤسسة إلى أن تصبح رائدة إبداعيا أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة وزيادة استمرارها.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الموالية:

"إلى أي مدى يؤثر التمكين الإداري على إبداع العاملين؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-؟"

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الموالية:

- 1- ما المقصود بالتمكين الإداري؟ وماهي أهم أبعاده؟
- 2- ما المقصود بالإبداع؟ وماهي أهم مراحله؟
- 3- ماهي مبادئ التمكين الإداري؟
- 4- ماهي معوقات تطبيق الإبداع في المنظمة؟
- 5- ماهي العلاقة بين التمكين الإداري و الإبداع؟

ثانيا: فرضيات البحث

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج حملة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فرق العمل وإبداع العاملين؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وإبداع العاملين؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال وإبداع العاملين؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وإبداع العاملين.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- ✓ الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛
- ✓ موضوع التمكين الإداري من المواضيع الحديثة التي لم يتم تناولها كثيرا؛
- ✓ رغبة وميول الباحثين في دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ إبراز العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين،
- ✓ إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة في إبراز العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين، كما تكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة ومازال هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة وخاصة كيفية إسهامه في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات؛
- ✓ الدراسة مبنية على أسس علمية وسليمة تسهم في دعم صانعي القرار في المنظمة لتشجيع ودعم إبداعات العاملين على اعتبار أن موضوع احتواء كفاءات بشرية مبدعة من أبرز الغايات التي تسعى إليها المنظمات من أجل اكتساب التميز.

خامساً: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالتمكين الإداري؛
- ✓ تحديد المفاهيم المتعلقة بالإبداع؛
- ✓ التوصل إلى توصيات من خلالها يتم تشجيع المؤسسات على تبني منهج التمكين الإداري.

سادساً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة واختبار الفروض سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري للدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم دور التمكين الإداري في تعزيز وتطوير الإبداع في المؤسسة، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين على المقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة والملاحظة العلمية وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض اختبار الفرضيات.

سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

- 1- **المجال المكاني:** إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - باعتبارها مؤسسة تسعى إلى تحقيق الإبداع.
- 2- **المجال الزمني:** من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الاطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها في الموسم الجامعي 2017/2018.

ثامنا: تقسيم البحث

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

1- الفصل النظري: الذي تم التطرق فيه إلى عموميات حول التمكين الإداري والإبداع، وكذا أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين، إضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين معا.

2- الفصل التطبيقي: تم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة تم فيه إعطاء لمحة عامة عن مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات كانت كالاتي:

- ✓ قلة المراجع الخاصة أساسا بالتمكين الإداري؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة؛
- ✓ عدم وجود ثقافة لدى عمال المؤسسة خاصة في عنصر التمكين الإداري؛
- ✓ عدم جدية بعض أفراد العينة في إجاباتهم أو عدم إتمام عبارات الاستبيان.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: : الأدبيات النظرية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية.



تمهيد

إن بيئة الأعمال التنافسية المعاصرة بلا شك زادت من حاجة المنظمات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي. وإن إحدى الطرق التي تجعل من المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير مواهب العاملين وكيف توفر لهم الظروف المناسبة التي من خلالها يتم تنفيذ أفكارهم الإبداعية.

ومن بين الأساليب و الممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع والتي أثبتت الدراسات بان لها دور في ذلك التمكين الذي يهتم بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وبما أن التمكين يسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها وهذا ما يجعله كفيلا بتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها.

ومن هنا جاء هذا الفصل الذي سيتم فيه استعراض المفاهيم العامة للتمكين الإداري وأهميته وأهدافه، وكذا أبعاده، بالإضافة إلى دواعي وفوائد تطبيق التمكين الإداري، وإبراز أهم الحلول المقترحة لمعالجة معوقات التمكين الإداري، واستعراض الأسس النظرية لإبداع العاملين وكذا مستويات ومراحل، ومصادر الإبداع، بالإضافة إلى متطلبات، واستراتيجيات، ومعوقات الإبداع، ثم سنبرز العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وكذلك سيتم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى المتغيرين والعلاقة بينهما وكذا دلالات هاته الدراسات. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر التمكين أحد أهم القضايا التي تشغل بال الدارسين والمتخصصين في كافة المجالات لأن الاهتمام بالعامل وتوجيهه وتحفيزه يؤدي لنجاحات تفوق النجاحات الأتية من الاهتمام بغيره من الجوانب الأخرى كرؤوس الموال والتقنيات والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه عنصر حساس وسريع التأثير بالمواقف والانطباعات والغرائز والدوافع.

ويمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية، واللذان يعدان من أهم المداخل الرئيسية في تطوير الفكر الإداري. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى الآتي:

✓ **المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري ؛**

✓ **المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع؛**

✓ **المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين.**

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري

يعتبر التمكين إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير وتحسين مردود المنظمة وهو في حد ذاته وسيلة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع متطلبات العصر فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للجميع. وعلى هذا الأساس يقسم هذا المطلب إلى:

✓ **أولاً: مفهوم التمكين الإداري؛**

✓ **ثانياً: أهمية، أهداف وأبعاد التمكين الإداري؛**

✓ **ثالثاً: تطبيق التمكين الإداري؛**

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى:

1-تعريف التمكين الإداري

سيتم التطرق إلى تعريف التمكين الإداري وكذا ذكر خصائصه كما يلي:

لقد اختلفت الآراء حول مفهوم التمكين، وفيما يلي جملة من التعاريف:

✓ التمكين في لسان العرب لابن منظور هو: "منح المنزلة الرفيعة، والتمكين من الشيء إتقانه والسيطرة عليه ويعرف أيضاً بالقدرة"¹.

✓ يعرف التمكين بأنه: "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما"².

✓ "هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة"³.

✓ يعرف بأنه: "تلك العملية التي يتم فيها تمكين العامل من خلال تدريبه، تقديم الثقة الكافية له ودعمه عاطفياً من أجل أن يتولى مسؤوليات أكبر"⁴.

✓ "هو القدرة على انجاز الأداء الذي يحول الإقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز"⁵.

✓ ويعرف أيضاً التمكين الإداري على أنه: "العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم والمشاركة في اتخاذ القرارات بأعمالهم، مما يعزز الثقة لديهم بأنهم شركاء في العمل"⁶.

ومما سبق يمكن القول أن التمكين مدخل لنقل القوة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم لتحمل مسؤولية التصرف في موارد المنظمة و اتخاذ القرارات لحل المشكلات والمشاركة الفعلية في إدارة هذه المنظمة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتحمل مسؤولية قراراتهم و الرقابة الذاتية على أعمالهم.

2- خصائص التمكين الإداري

هناك من وصف التمكين على انه حالة ذهنية يمتلكها العامل و الخصائص مرتبطة بشخصيته ومن أهم هذه الخصائص ما يلي⁷:

¹ - جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، الجزء 14، دار الفكر، الطبعة الرابعة، لبنان، 2005، ص: 112.

² - بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، دار ايتراك، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص: 54.

³ - رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار ابيد، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 54.

⁴ - K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, McGraw-Hill, New York, 2000, P: 110

⁵ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 177-178.

⁶ - إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 17.

⁷ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 22-23.

- ✓ الشعور بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل بشكل كبير .
- ✓ الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل أياًلأعمال و الأشياءالتي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل .
- ✓ المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال العامل .
- ✓ المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة و حتى المنظمة التي يعمل بها .
- مما سبق يمكن القول أن للشخص الممكن سمات خاصة منها:التحكم و السيطرة،الوعي والإحساس و تحمل المسؤولية،والمشاركة.

3-مبادئ التمكين الإداري

هناك من يرى أن مفهوم التمكين مستمد من كلمة (Empower) حيث أن اختصارات هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التالية التي يعتمدها التمكين وهي¹:

- ✓ (Education): التعلم؛
- ✓ (Motivation): الدافعية؛
- ✓ (Purpose): الغرض؛
- ✓ (Ownership): الملكية؛
- ✓ (Willingness to Change): الرغبة في التغيير؛
- ✓ (Egoelimination): نكران الذات؛
- ✓ (Respect): الاحترام.

وهناك أيضا من يرى أن للتمكين جملة من المبادئ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حتى يحقق أهدافه بكفاءة منها ما يلي²:

- ✓ التمكين ليس عملية مطلقة بل هناك قرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارين وإلى تدخل الإدارة العليا في بعض الأوقات والظروف الطارئة.
- ✓ يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالةكما يحتاج التمكين إلى نظام فعال من الحوافز والتشجيع الدائم و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسيء استخدام التمكين.

¹ - صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة: شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2011 ص: 237.

² - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص: 62.

✓ إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذها من خلال دعم وتشجيع وتحفيز العاملين وأن تكون هناك اتصالات مستمرة في كافة المجالات والمستويات.

✓ التمكين يحتاج إلى برنامج متميز من التدريب والتعليم والتعلم لذا يجب أن تكون هناك استثمارات لازمة لإنجاحه.

✓ التمكين ليس عملية مقطوعة بل يحتاج إلى متابعة تقييم وتنشيط وإعادة ترتيب خاصة على مستوى الإدارة الوسطى باعتبارهم سيفقدون جزءاً أساسياً من سلطتهم الرقابية على المرؤوسين في ظل عملية التمكين.

من خلال ذكر مبادئ التمكين الإداري وجد له عدة مبادئ واضحة المعالم أبرزها تفويض السلطات الكافية للعاملين، ضرورة العمل في شكل فرق، وتكثيف التدريب والتعليم والدعم المتواصل للعاملين من خلال التحفيز والتشجيع من أجل البلوغ بهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم بكفاءة وفعالية عالية.

ثانياً: أهمية، أهداف، وأبعاد التمكين الإداري

إن الحديث عن التمكين الإداري يقود إلى ضرورة التعرف على أهمية وأهداف وكذا أبعاد التمكين الإداري وذلك من خلال ما يلي:

1- أهمية التمكين الإداري

يحقق التمكين عدة فوائد و مزايا للفرد العامل و المنظمة ككل، منها ما يلي¹:

- بالنسبة للفرد العامل:

- ✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات؛
- ✓ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل؛
- ✓ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة؛
- ✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه؛
- ✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

¹ - رامي جمال أندراوس و عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص: 154.

-بالنسبة للمنظمة:

✓ ارتفاع الإنتاجية؛

✓ انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل؛

✓ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات المقدمة؛

✓ تحقيق مكانة متميزة؛

✓ زيادة القدرة التنافسية؛

✓ ارتفاع القدرات الابتكارية.

يحقق التمكين جملة من الفوائد و المزايا بالنسبة للعامل و للمنظمة بحيث انه يحسن من جودة الإنتاج أو الخدمات المقدمة من خلال الرفع من القدرات الابتكارية للعاملين، كذلك يساهم في انخفاض نسب دوران العمل من خلال تنمية حب العمل لدى العامل الذي بدوره يخلق الشعور بالرضا والولاء للمنظمة التي يعمل بها.

والجدول الموالي يلخص أهم المنافع التي يقدمها التمكين للمنظمة والعاملين:

الجدول رقم (01):منافع التمكين للمنظمة و العاملين

للعاملين	للمنظمة
✓ زيادة مستوى الرضا عن العمل.	✓ زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
✓ زيادة السيطرة على المهام اليومية.	✓ تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين و إبداعاتهم.
✓ الشعور بالملكية في العمل.	✓ تحسين الجودة و الربحية و الإنتاجية.
✓ زيادة الثقة بالنفس.	✓ زيادة سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات في السوق.
✓ خلق فرص العمل.	✓ تعزيز الولاء و الالتزام.
✓ الحصول على معارف و مهارات جديدة.	✓ تخفيض دورات العمل.
✓ الشعور بالمسؤولية.	✓ زيادة فاعلية الاتصالات.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص: 244.

يلخص الجدول أهم المنافع التي يقدمها التمكين للفرد العامل و للمنظمة ككل بحيث يركز على أهم النقاط الأساسية الظاهرة التي يحققها التمكين.

2- أهداف التمكين الإداري

إن القادة أو المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خيارا و إنما إدراكا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم. ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى

عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية تتبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة "توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسب".

هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال امثل لجميع الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري¹. ومن جهة أخرى فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو. وأضاف (Lloyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا وكذلك يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة².

3- أبعاد التمكين الإداري

هناك عدد من الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي

3-1- تفويض السلطة

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات بالمستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وتمتد عملية تفويض الصلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار يصدها وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها³.

¹ - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 30.

² - مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 168.

³ - فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العالمية للتجارة والتمويل، العدد 2، كلية التجارة، جامعة zaid، 2001، ص: 23.

3-2- فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها و تؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك و مسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية¹.

3-3- التدريب

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وبنبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة².

3-4- الاتصال الفاعل

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. حيث أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، و استراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. ومن جهة أخرى تم التوصل إلى أنه هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. ونستطيع القول أن تدفق المعلومات يأخذ اتجاهين، الاتجاه النازل ويتضمن (معلومات حول الأهداف والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلف، والإنتاجية والجودة)، أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل على (اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين)³.

¹-رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص: 199.

²-الطار، هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص: 84.

³- سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 160.

5-3 - التحفيز

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي على زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم¹.

ثالثا: تطبيق التمكين الإداري

إن اختيار المنظمات التمكين الإداري كمنهج وأسلوب لإدارة مواردها البشرية راجع لعدة أسباب وعوامل ورغبة منها بالاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ولتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه على المنظمات أن توفر جميع احتياجاتها التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه والشروع في تطبيقه، كما توجد العديد من الأساليب التي تمكن وتسهل على الإدارة عملية تطبيقها للتمكين الإداري، وفي هذا الفرع سنتطرق إلى دواعي تبني التمكين الإداري، وفوائد تطبيق التمكين الإداري بالإضافة إلى معوقات تطبيق التمكين الإداري.

1-دواعي تبني التمكين الإداري

بالإضافة إلى مختلف الأهداف المراد تحقيقها هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة المسؤولة لاتخاذ القرارات وفيما يلي بعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات:

تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذأشار (Eestal) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية. وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة².

أما (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها

وهما:

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 92.

² - مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص: 180

التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي ويضيف (Iramzadeh & Chakerlouy) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين لأسباب منها:

التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساهمهم الوظيفي وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي¹.

2- فوائد تطبيق التمكين الإداري

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية استمرار أي منظمة فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، وتتعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة لمؤسسة وقيادتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي²:

- بالنسبة للمنظمة: تنمية طريقة تفكير الرؤساء بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

- بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

- بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

3- معوقات تطبيق التمكين الإداري

هناك العديد من المعوقات التي تواجهها المنظمات والتي تحد من قدرتها و تؤدي الى عرقلة تطبيق التمكين الإداري ، ومن هذه المعوقات ما يلي³:

✓ الهيكل التنظيمي الهرمي؛

¹- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والانماج، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 45.

²- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، ص: 40.

³- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، صص: 112، 113.

- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- ✓ عدم الرغبة في التغيير؛
- ✓ خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
- ✓ خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- ✓ النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار؛
- ✓ السرية في تبادل المعلومات؛
- ✓ ضعف نظام التحفيز؛
- ✓ تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ✓ انعدام الثقة الإدارية؛
- ✓ عدم ملائمة نظام المكافآت.

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا، يمكن إضافة النقاط التالية¹:

- ✓ مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية.
- ✓ المسؤولية: غالبا الأفراد ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائما بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الانجاز وخصوصا عند حصول الأخطاء، ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه التمكين.
- ✓ البيروقراطية: يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعهم للأداء وفق صورة واضحة المعالم بحيث يصير تقييم أدائهم بشكل واضح وشفاف.

4- الحلول المقترحة للتغلب على مشاكل تطبيق التمكين الإداري

- مثلا هناك عوائق تواجه تطبيق التمكين الإداري داخل المنظمات، هناك دائما حلول قد تكون بناة، ويمكن ذكر ما يلي²:
- ✓ الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن؛
- ✓ عدم استعمال التمكين الإداري كأداة مناورة لحث العاملين على انجاز مهامهم وواجباتهم وإنما استعماله كمفهوم لنقل السلطة والمسؤولية الحقيقية من المدراء إلى المرؤوسين؛

¹-خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص: 181، 182.

²-إحسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص: 114، 115.

- ✓ الابتعاد عن استعمال التمكين الإداري من قبل المدراء كأداة لتجنب المسؤولية والمسائلة عن المهام ويرحبون بأوسمة النجاحات وينسبون الفشل للآخرين؛
 - ✓ بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي وتكثيف عمليات التدريب والتنمية؛
 - ✓ السماح بتداول المعلومات وتقديم التغذية العكسية؛
 - ✓ الاعتراف بإنجازات المرؤوسين؛
 - ✓ إعادة النظر في نظم المكافآت.
- إضافة إلى ما يلي¹:

- ✓ عدم الخوف من فشل ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه؛
 - ✓ تزويد العاملين بنتائج أعمالهم والسماح لهم بملاحظة نجاحهم من قبل زملائهم في العمل؛
 - ✓ استخدام التعزيز الاجتماعي والإقناع واعطاء جوائز ومكافئات والتشجيع والتغذية الراجعة، زيادة الثقة وإثبات الذات؛
 - ✓ منحهم دعم عاطفي، والعمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.
- وكخلاصة لما تم التطرق له في هذا المطلب من مفاهيم و أهداف و أبعاد ومتطلبات التمكين، إضافة إلى فوائده ومعيقاته، يمكن القول بأن الأسلوب الأمثل في تحقيق التمكين للعاملين يتطلب من مجموعة العمل تطوير خططهم في انجازالأداء واتخاذ القرار المتعلق بالعمل بدلا من إملاء الأطر التشغيلية من قبل المدير أو الرئيس، وان درجة إتاحة فرص القبول في التخطيط والتنفيذ تعتمد أساسا على درجة المشاركة في بناء السياسات والإجراءات المتعلقة بهذا الشأن ولا سيما بأن زيادة سبل مشاركة العاملين من شأنه أن يعمق من سبل التمكين بشكل أكبر.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع

المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، ويعتبر الإبداع من أهم العناصر التي يمكنها تحقيق ذلك. فالتميز هو بالضرورة نتيجة لعملية الإبداع والمؤسسة مضطرة للقيام بتنظيمات جديدة وادخال هياكل مرنة وكفاءات تمكنها من التلاؤم بسرعة وسهولة مع ديناميكية المحيط التقني والاجتماعي ومن هنا زادت أهمية الإبداع لمسايرة ومواكبة التطور والتجديد في جميع مجالاته ويمكن أن يتم ذلك بإيجاد الأفراد المبدعين وتوفير الوسائل التي تساعد في الوصول إلى حلول إبداعية وسريعة وهذا ما جعل الإبداع محل اهتمام الباحثين وأحد المكونات الإدارية

¹صفاء جواد عبد الحسين، مرجع سابق، ص: 86.

الأساسية للمنظمات الحديثة، فالإبداع في الوقت الراهن لا يمكن أن يقتصر على المنتجات والتقنيات فقط بل هو أشمل من ذلك حيث يتطلب تدخل كل من الإنسان والمؤسسة، التكنولوجيا واستعمالها الذكاء الفردي والجماعي، تطور الثقافات والسلوكيات... الخ.

وعلى هذا الأساس يتم التطرق إلى العناصر التالية:

✓ أولاً: أسس نظرية حول الإبداع؛

✓ ثانياً: مستويات، مراحل ومصادر الإبداع؛

✓ ثالثاً: متطلبات، استراتيجيات الإبداع وأهم معوقاته.

أولاً-أسس نظرية حول الإبداع

من الصعب إيجاد مفهوم محدد لمصطلح الإبداع فقد نظر إليه البعض على أنه عملية عقلية، ونظر إليه أفراد آخرون على أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته، وسوف يتم التطرق في هذا الفرع إلى بعض المفاهيم الأساسية للإبداع والابتكار.

1- ماهية الإبداع

1-1-التعريف اللغوي للإبداع

الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من تبذع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهذا يعني الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة، والمبدع هو المنشأ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد.¹

1-2-التعريف الاصطلاحي للإبداع

-التعريف الأول: يمكن تعريف الإبداع بأنه: "عملية فكرية مفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية".²

-التعريف الثاني: "هو العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة".³

ومما سبق يمكن القول بأن الإبداع هو تلك القدرة الإنسانية الخاصة التي تقلل المصاعب، وتولد الأفكار البناءة، والإبداع هو الرؤية الشخصية للفرد التي تظهر نتائجها في عمل ملموس.

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 6.

² - أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 39.

³ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 30.

1-3- خصائص الإبداع

الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة، وتتمثل أهم خصائص الإبداع فيما يلي:¹

✓ الإبداع يعني التمايز

وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.

✓ الإبداع يمثل الجديد

أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة التسويقية وتطويرها.

✓ الإبداع هو التوليفة الجديدة

وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

✓ الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق

وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

✓ الإبداع هو الثغرة على اكتشاف الفرص

وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 299 .

1-4- الفرق بين الإبداع والابتكار

يرى أغلب الكتاب والباحثين أن هناك فرق بين الإبداع والابتكار وفيما يلي أهم هذه الآراء:

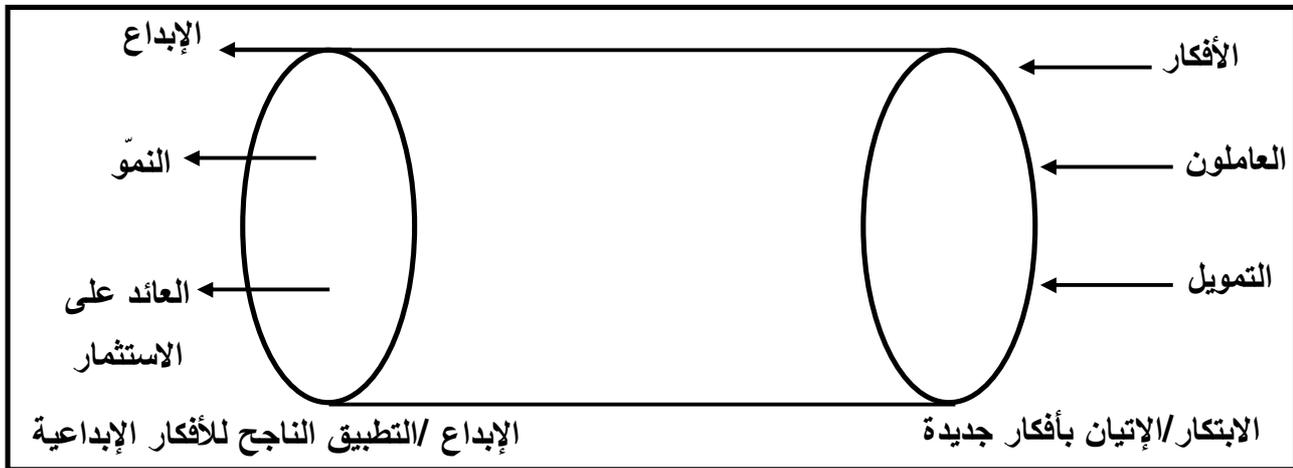
✓ يرى Becker et Whester أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار، وبالتالي ينبغي عدم الخلط بينهما حيث أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار ثم أن الابتكار هو عمل فردي بينما الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد.¹

✓ كما اقترح Durieux أن مصطلح الابتكار يشير إلى العمل من أجل إيجاد شيء جديد، حيث يعتبره تحقيق مورد جديد للشركة في حين يعتبر أن الإبداع هو تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد.²

العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبينة في الشكل رقم (01) حيث أن هناك مدخلات المنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار، العاملين والتمويل، تؤدي إلى الإتيان بأفكار مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو، من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية³

وسيتم توضيح العلاقة بين الإبداع والابتكار أكثر من خلال الشكل رقم (01)

الشكل رقم (01): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 30.

يبين الشكل رقم (01) الفرق بين الإبداع والابتكار من خلال مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.

¹ - Alcouffe, **la diffusion et l'adoption des innovation managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat non publiée, école de hautes études commerciales, France, 2004, p: 30.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2003، ص: 17

³ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص: 30 .

2- أهمية ومكونات الإبداع

2-1- أهمية الإبداع

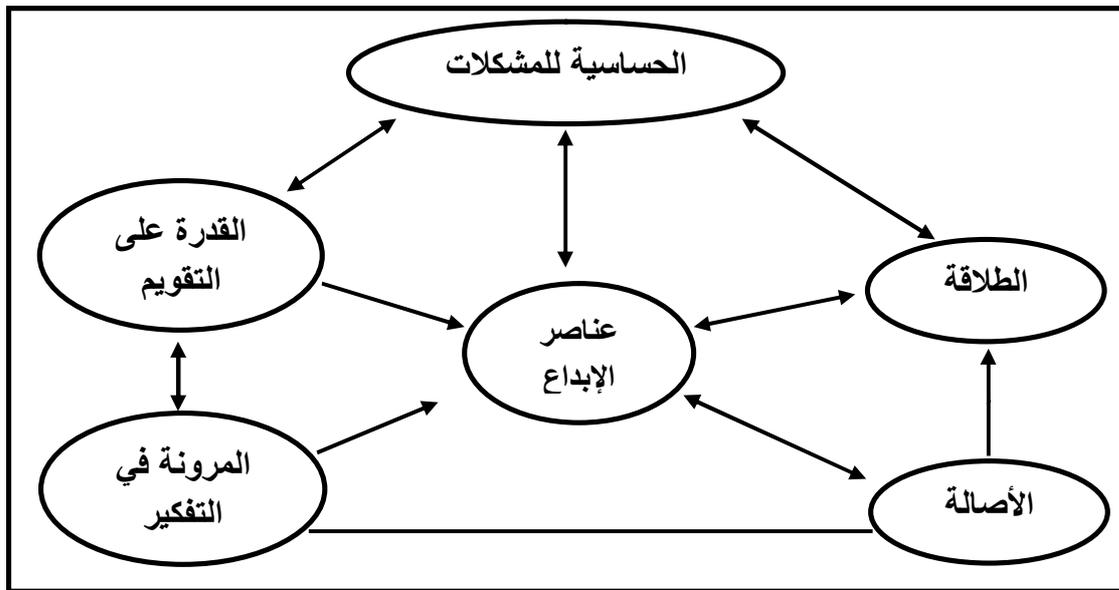
للإبداع أهمية بالغة تكمن فيما يلي:¹

- ✓ يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، والى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
- ✓ يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛
- ✓ إبداع واكتشاف مقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة إنتاجيتها.

2-2- مكونات الإبداع

يمكن توضيح أهم عناصر الإبداع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): عناصر الإبداع



المصدر: خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 276.

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص: 53.

2-2-1- الحساسية للمشكلات

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر التفكير الإبداعي وتعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤيا واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا، والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، أن التشعب بالمشكلة أو الموضوع على البحث هو الذي يوجي بالإبداع.¹

2-2-2- الطلاقة

هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة، إذن كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها، ومن ناحية أخرى يقصد بالطلاقة الفكرية ذلك التفكير المتأهب أي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة أي أنها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والأفكار عند الاستجابة لبشر معين.²

2-2-3- المرونة في التفكير

هي قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب الموقف، أي أنها تشير إلى قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره والانطلاق من نقاط مغيرة في النظر إلى المشكلات.³

2-2-4- الأصالة

هي الجد والتفرد أي إنتاج غير مسبوق غير مقلد ويشترط للأصالة أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض.⁴

2-2-5- القدرة على التقويم

هي القدرة على مراجعة ما أبدعه والحكم على صلاحيته ومناسبته للغرض ومدى اتفاق ما أبدعهم معايير الملائمة والجودة والانفراد، هي إذن القدرة على إعادة النظر فيما تم إبداعه للكشف عما قد يجديه من قصور أو ضعف.⁵

3- تصنيفات الإبداع

للإبداع عدة تصنيفات منها:

¹ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد فنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 183.
² - عون معين شاهين وحنان فاضل زايد، الإبداع: دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق، الأردن، 2008، ص: 31.
³ - السعيد عوايشية، العوامل المؤثرة في إبداع المنظمات الحكومية وآليات تفعيل آثارها الإيجابية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، أيام: 01 - 04 نوفمبر، ص: 07.
⁴ - فاطمة محمد الزيات، علم النفس الإبداعي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 63.
⁵ - سعيد عبد العزيز، تعلم الفكر ومهاراته، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 90 - 91.

3-1- الإبداع الابتكاري

البراءة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث يشكل ذلك إسهاما أساسيا في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات تحددها منظمة معينة بحيث يحصل صاحبه على براءة اختراع كما هو الحال بالنسبة لأديسون.¹

3-2- الإبداع الفني أو التكنولوجي

يشمل الإبداع الفني أو التكنولوجي تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وتقديم الخدمات وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.²

3-3- الإبداع الإداري والتنظيمي

يشمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المنظمات وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها، ولقد أثبتت الدراسات أن المنظمات ركزت على الإبداع الفني أكثر بكثير من الإبداع الإداري ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية وأصبحت النظم والممارسات الإدارية التنظيمية مختلفة بكثير على الجوانب الفنية وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإدارية في المنظمات المختلفة ومدى تأثير التفاوت ومدى سرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة.³

ثانيا: مستويات، مراحل ومصادر الإبداع

1- مستويات الإبداع

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى مستويات الإبداع وكذا أهم مراحلها، ويطرح المتخصصون بالعلوم الإدارية ثلاثة مستويات من الإبداع وذلك كما يلي:

1-1- الإبداع على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ويعرف الإبداع على مستوى الفرد بأنه: "توجه الفرد نحو استخدام تفكيره و قدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه." ولقد أضافت الدراسات المتخصصة بان العقل البشري يتكون من نصفين النصف الأيمن الذي يتعامل مع الحدس والإلهام

¹ - سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 35.

² - SaidOukil, L'innovation technologie, office des publication universitaire, 1^{ère} édition , Alger, , 2004, P : 17.

³ - حسين حريم، مرجع سابق، ص: 301.

والنصف الأيسر الذي يتعامل مع المنطق والأرقام، ويقوم التفسير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي معاً، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ لكن بنسبة سيطرة الجزء الأيمن من الدماغ على طريقة تفكيرهم و تحليلهم للأمر.¹

1-2- الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة و إبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، و توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:²

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام؛
- يزيد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات و المعرفة و المهارات.

1-3- الإبداع على مستوى المنظمة

الإبداع على مستوى المنظمة هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع عمال المنظمة.³

ويتفق هذا النوع من الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري و تنظيمي يتكون من جماعات أفراد و عاملين في مواقع مختلفة بغية تحقيق هدف معين، ويحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام أي أن الإبداع الذي يصدر عن فرد عامل ما ينسب إلى ذات المنظمة التي يعمل بها كحق، و يعتمد الإبداع في المنظمة على القاعدة المعرفية لها ومدى اتساعها وعلى تراكم معارفها عبر الزمن.⁴

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثناء، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 15، 16.

² - بربوش زين الدين، بالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 262.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 394.

⁴ - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص: 24-25.

3-مراحل الإبداع

يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يلي:¹

3-1-مرحلة التصور

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

3-2-مرحلة تكوين الفكرة

هي العملية الأساسية الثانية في عملية الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3-3-مرحلة معالجة المشكلة

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

3-4-مرحلة الحل

بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات المتاحة، يسمى هذا النوع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى الاعتماد على مرحلة التطوير.

3-5-مرحلة التطوير

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

¹ - خضير الكاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 289-290.

3-6-مرحلة الاستعمال والانتشار

تمثل هذه المرحلة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج والمتحققة منها.

3-مصادر الإبداع

إن الإبداع المنظم يعني مراقبة ستة مصادر لفرص الإبداع وهي:¹

- ✓ النجاح الغير متوقع، الفشل الغير متوقع، والأحداث الخارجية الغير متوقعة؛
- ✓ عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال؛
- ✓ الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية ؛
- ✓ التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق؛
- ✓ التغيير في العوامل الديمغرافية؛
- ✓ المعرفة الجديدة.

و هناك أيضا مصادر أخرى للإبداع منها ما يلي:²

- ✓ الحوادث الغير متوقعة؛
- ✓ التعارضات و التناقضات؛
- ✓ متطلبات العمليات الصناعية و تقلبات السوق و الصناعة؛
- ✓ التغييرات السكانية؛
- ✓ التغييرات في المدركات الحسية.

ثالثا:متطلبات، استراتيجيات، ومعوقات الإبداع

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بالاستراتيجيات تلك السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي لها داخل المنظمة و الذي يساعد المنظمة على تجاوز العقبات، وفي هذا المطلب سيتم التعرف على أهم استراتيجيات الإبداع و كذا متطلبات تطبيقه، إضافة إلى أهم معيقاته.

1-متطلبات العملية الإبداعية

للإبداع العديد من المتطلبات نذكر أهمها فيما يلي:³

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 398.

² - هشام عبد الله الغريزي، نظرية المنظمة، مكتبة الفلاح، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص: 204، 206.

³ - طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة: مدخل العمليات، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص:

- القدرة على ربط المثيرات البعيدة الموجودة في البيئة المحيطة مع عناصر العقل و دمجها معا في
فكار جديدة و غير عادية؛

- القدرة على إبقاء العقل متفتحا لتقبل الأفكار المختلفة أو وجهات النظر المخالفة؛

- القدرة على تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات؛

- القدرة على تكوين حصيلة متنوعة من الأفكار المميزة؛

- الثبات و التمسك في الرأي الخاص حتى و إن كان بإجماع الآخرين على رأي واحد؛

- الثبات في مواجهة الآراء الناقدة.

2- استراتيجيات الإبداع

توافقت آراء بعض الكتاب والباحثين حول مجموعة من الاستراتيجيات أو النشاطات كما سماها
البعض التي تعتبر داعمة للإبداع داخل المنظمة: ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:¹

2-1- التطوير التنظيمي

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من العلوم السلوكية ، والتي تصمم من
اجل زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير والرفع من فاعليتها، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة
معوقات التغيير و لكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة، أن التطوير التنظيمي، فهو يساعد على
تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد
على الإبداع و يجب أن يرسخ هذا الأخير في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج
الإبداع و يمكن أن يستخدم التطوير لزيادة الوعي بالاهتمام بالمصالح لصياغة أهداف عامة و شاملة.

2-2- التخصص الوظيفي

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات خاصة بالنشاطات المتخصصة، فالترويج للإبداع تصمم وحدات
تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث
والتطوير أو جماعات التخطيط. و يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل
المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية
ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص: 399-401.

2-3-الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين بتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت إلى حين الانتهاء من المشروع من ثم تحري الأفراد للعمل في المشاريع الأخرى .

3-معوقات تطبيق الإبداع

الإبداع في المنظمات تعوقه عدة عوامل من أهمها ما يلي:¹

-الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات؛

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم و بالعاملين معهم؛

-المناخ التنظيمي غير الصحيح؛

-وجود قيادة إدارية غير مؤهلة.

-اعتماد هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي و الاجتهاد و التصرف و الحكم؛

-العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة اتخاذ القرارات و الاتصالات.

إن الإبداع مثله مثل أي مفهوم جديد يواجه انتقادات و صعوبات عديدة تعيق تطبيقه على ارض الواقع، ومن أهم ما قد يعيقه عدم وجود المناخ التنظيمي المناسب و الغير صحيح الذي قد يعرقل أفكار اقتراحات العاملين الجديدة.

المطلب الثالث:علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين

في ظل زيادة مستويات العولمة وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا أصبحت هرمية السلطة أقل ملائمة لهذا الوضع، وبدلا من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة وأن يكونوا مبدعين، وتشير بعض الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وسيتم استعراضها وفقا للعناصر التالية:

✓ أولا: التمكين الإداري كإستراتيجية داعمة لإبداع العاملين؛

✓ ثانيا:تعزيز الإبداع من خلال تمكين العاملين؛

✓ ثالثا:أبعاد السلوك الإبداعي في ظل التمكين الإداري.

أولا: التمكين الإداري كإستراتيجية داعمة لإبداع العاملين

¹ - مؤيد الساعدي وآخرون، دور الإستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد 04، 2013، ص: 34.

لقد عرف التمكين الإداري على انه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا لا ينفي ضرورة والزامية دعمها المستمر لقدراتهم ومهاراتهم و ذلك من خلال توفير الموارد الكافية والمناخ الملائم و المشجع، كما يترتب على المنظمة أيضا تأهيل عاملها فنيا وسلوكيا والثقة بهم و قياس أدائهم بناء على أهداف واضحة، ولقد أدرج التمكين الإداري في الآونة الأخيرة كأحد الإستراتيجيات المتبعة في مجال تحسين السلوك الإبداعي للعاملين داخل المنظمات المعاصرة ومن جملة النقاط التي سوف يتم استعراضها لاحقا يمكن أن تسهم هذه الإستراتيجية في زيادة القدرة الإبداعية للعاملين من خلال ما يلي:¹

- إن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقيدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل؛
- إن العلاقة الكبيرة والواضحة التي ترتبط بين التمكين والمرونة التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي؛
- إن الحرية في اتخاذ القرارات بصدد ما يجب عمله وكيفية أدائه والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل من شأنها أن تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين؛
- إن إستراتيجية التمكين تساهم في تقوية ميول العاملين نحو الاستطلاع وتزيد من توجههم نحو التعلم وتجعلهم يتمتعون بحس إدراكي عالي ويرغبون في تحمل المخاطر ومواجهة العقبات و التحديات؛
- يسمح التمكين للعاملين باستغلال الفرص اتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى؛
- التمكين عامل أساسي في زيادة رغبة العاملين في تحمل المسؤولية و تقديم أفكار جديدة؛
- إن الجهود الإبداعية تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات تحسن من مستوى الطاقة الإبداعية؛
- إن العاملين الممكنين هم أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن الحلول الإبداعية لمشاكل العمل؛
- إن العاملين الممكنين يشعرون بمستوى أعلى من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الإستراتيجي مما يجعلهم أكثر قدرة على أداء العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية.

¹ - جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة القادسية في العراق، مذكرة ماجستير، 2009، ص-ص: 66 - 67.

يعد التمكين الإداري إستراتيجية واضحة المعالم أمام تطوير وتفعيل قدرات العاملين نحو تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، فهي تساهم في تفعيل قدرات ومهارات العاملين وإطلاق العنان أمام أفكارهم الإبداعية لتجعلهم أكثر تأقلم مع متغيرات العصر الراهن، وبناء على ذلك فإن التمكين يرتبط بعلاقة مع قدرة العامل على تحمل المخاطر وخلق روح المجازفة لديه وتجعله أكثر مرونة مع التقلبات الحاصلة في مجال عمله، فضلا عن استعماله لطرق علمية ممنهجة في تفكيره خلاقة وبناءة والأهم من ذلك إبداعية و جديدة تساعده على أداء عمله بالشكل المناسب له وللمنظمة ككل.

ثانيا: تعزيز الإبداع من خلال تمكين العاملين

حتى يبدع الفرد لمنظمتة، يجب أن تتوفر له بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يكون إبداع في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن عاملهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، وفي هذا المطلب يمكن ذكر أهم النقاط الأساسية التي ترتمي وراء مفهوم التمكين والتي يجب على المديرين القيام بها من أجل دفع عاملهم نحو الإبداع.

وهناك نقاط أساسية وجب توفرها من خلال التمكين من أجل تدعيم إبداع العاملين ومن أهمها ما

يلي:¹

- ✓ يجب على المديرين إلغاء الكثير من القواعد التي تضع حدوداً حول العاملين فتعيق إبداعاتهم؛
 - ✓ عدم تخوف المديرين من إعطاء الصلاحيات للعاملين؛
 - ✓ الاستغناء عن عملية إدارة المنظمة من طريق واحد، من أعلى إلى أسفل بل إدماج العاملين في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة؛
 - ✓ ترسيخ العلاقات بين العاملين و رؤسائهم.
- وعند توافر رغبة لدى الإدارة العليا بتمكين عاملها فإنه عليها أن تلجأ إلى إعادة النظر في بعض النقاط المهمة منها ما يلي:
- ✓ تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين؛
 - ✓ إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي؛
 - ✓ تفويض مزيد من الصلاحيات و تحديد صيغ المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق عليها من قبل المرؤوسين؛

¹ - http://phys.org/APA_citation,_Managers_can_boost_creativity_by_«empowering_leadership_and_earning_employees»_trust, 8 October 2014, retried 22 march 2018, à 11:00.

✓ استقطاب الأفراد البارزين و تطويرهم و تأهيلهم لتطبيق نظام الجودة.

إن الإدارة بالتمكين أحد أساليب الإدارة الفعالة في الوقت الراهن فهي تتيح الوقت اللازم للإبداع والابتكار، لأن الوقت مورد هام في المنظمة إن تم استغلاله كما يجب حقق لها أهدافها المرسومة، فهو يقدم للمبدعين فرصة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه أعمالهم.

ثالثاً: أبعاد السلوك الإبداعي في ظل التمكين الإداري

إن التمكين الإداري هو جزء لا يتجزأ من الإبداع، وتعد قيادة المنظمات المعاصرة من خلال التمكين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري، ويعد التمكين أحد الأوجه التي تسهم في تكامل نموذج تأهيل القادة لإدارة المنظمات المعاصرة ومنها المنظمات التي تعمل في معترك ظاهرة العولمة وتتمثل في ثلاث مداخل هي: تمكين المجتمع المنظمي، وسريان التعلم المنظمي وتعميق الإبداع والتجربة وأصبح هذا التلازم بين هذه الأبعاد من ضرورات الدخول إلى آلية عمل منظمات الألفية الثالثة.¹

و قد أشارت الدراسات إلى أن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، و من أهم هذه الأبعاد ما يلي:

- ✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها؛
- ✓ إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد؛
- ✓ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- ✓ تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين و مشاريعهم الإبداعية؛
- ✓ دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة و الاهتمام بها و تطبيق المفيد منها؛
- ✓ دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئة الداخلية و الخارجية؛
- ✓ منح الحرية للأفراد للتفاعل معا ووضع الأهداف الإدارية؛
- ✓ تخصيص جوائز للمبدعين؛
- ✓ استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع العاملين مثل صناديق المقترحات و العصف الذهني.

¹ - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد2، 2011، ص ص: 490-491.

إن التمكين الإداري وإبداع العاملين هما مفهومان مترابطين لا يمكن فصلهما عن بعض فالتمكن الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على تفويض السلطة والعمل في شكل فرق والتدريب المتواصل للعاملين وحتى المدراء، والاتصال الفاعل والتحفيز المتنوع يرتبطون بشكل مباشر مع إبداع العاملين الذي يشتمل على روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع والتفكير بصفة علمية ممنهجة في حل المشكلات التنظيمية في العمل، هذا من شأنه أن يحقق للمنظمة القدرة على تطوير وتعزيز واستغلال مواهب العاملين في إحداث التميز في المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة عن غيرها من المنتجات أو الخدمات.

إن التمكين الإداري هو عبارة عن الإستراتيجية تم تبنيها في الآونة الأخيرة من قبل المنظمات التي تسعى نحو التميز والريادة في الأسواق، بحيث يعد الدافع الأساسي من تبنيه كإستراتيجية تشجيع السلوك الإبداعي لدي العاملين وتحفيزهم نحو تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وعدم الخوف من مواجهة المشاكل التي تقف دون مواصلة تحسين أدائهم.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع، لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، باعتبارها عنصرا مهما في منهجية البحث العلمي والذي تنطلق منه دراسة أي موضوع وذلك من خلال إبرازها وتوظيفها للاستفادة منها قدر الإمكان.

وقد نال موضوعي التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين حفا وافرا من الدراسات من طرف العديد من الباحثين، لكننا سنقتصر في عرضنا لهذا على الدراسات التي تناولت الموضوعين معا والعلاقة بينهما ونذكر من هذه الدراسات التي تم تقسيمها في النقاط التالية:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري؛

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع لدى العاملين؛

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري وإبداع العاملين؛

المطلب الرابع: دلالات الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

أولاً: حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، سنة 2013.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال و مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، تحفيز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؛

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات، وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، و تم استرجاع (236) إستبانة، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة ما يلي:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81% و كذلك فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80% وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير (العمر). وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما؛

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

¹ - حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، 2013.

ثانيا: عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، سنة 2016.¹

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، في المؤسسات الجزائرية مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، ثم توجيهها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على العديد من الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية، الإنحرافية المعيارية، وأيضاً تحليل الانحدار الخطي من اجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، من خلال معرفة أثر أبعادها على التمكين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسة بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثا: عبد الله احمد ادم قوز، "التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي"، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، سنة 2016.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية، اعتمدت الدراسة على نظرية الحوافز، والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلالها تم صياغة فرضيات الدراسة المتمثلة في: هناك علاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، هناك علاقة بين التمكين الإداري والولاء الشعوري، هناك علاقة بين التمكين الإداري والولاء المستمر، هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري

¹ - عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، 2016.

² - عبد الله احمد ادم قوز، "التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي"، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016.

للعاملين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الولاء التنظيمي استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا في المصارف التجارية السودانية متمثلاً في بنك الشمال الإسلامي، بنك تنمية الصادرات، البنك الزراعي، بنك فيصل الإسلامي بنك النيل، مصرف الادخار، بنك الخرطوم حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وكان حجم العينة (220) فرد وزعت إليهم الاستبانة ردت منها (200) استبانة بنسبة (91%) من جملة الاستبانة الموزعة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية الانحرافات، المتوسطات) وأساليب الإحصاء التحليلي (تحليل الارتباط) وذلك لتحليل الاستبانة عبر برنامج spss، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود أثر للتمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين يحظى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي (الشعوري، والمستمر) وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم، كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع

أولاً: طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2011.¹

إن هدف الدراسة يتمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري للموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجتمع الدراسة يتكون من جميع المدرسين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى الدنيا) وعددهم (560) مدير، عينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مدير من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة، وكان عرض وتحليل النتائج بالاعتماد على رزمة التحليل الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع بتحسين أداء الموارد البشرية؛

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

✓ أثر القيادة تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.

ثانيا: دراسة أسماء جلول، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، سنة 2013.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة و التعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (230) عامل وعاملة، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (160) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30.2 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2

إضافة إلى ماسبق فقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثون حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة لمتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

¹ أسماء جلول، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، سنة 2013.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والعاملين. وعلى إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والعاملين، وعلى إدارة الجامعة أيضا تخصيص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة.

ثالثا: عاطف عوض، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية سنة 2013.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لمؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان و لتحقيق هذا الهدف أودعت استبانته وزعت على (425) فردا من العاملين في هذه المؤسسات واسترجاع منها (385) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يستخلص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة و المرونة والأصالة و الحساسية للمشكلات وتتميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد و الجماعات.

رابعا: بسام بن مناور العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، كتاب إدارة و اقتصاد العلوم المالية و الإدارية، سنة 2014.²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتكونت العينة من (454) من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض. وتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في (القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) بينما تمثلت أبعاد الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تحليل المخاطرة، الخروج عن المألوف بالمؤسسات العامة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ جميع قيم الثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات العامة ما عدا قيمة المكافأة؛

¹ - عاطف عوض، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 2013.

² - بسام بن مناور العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، كتاب إدارة واقتصاد العلوم المالية و الإدارية، 2014.

✓ أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوفرة ما عدا ما عدا عنصر الخروج عن المألوف؛
✓ أن قيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري هي قيم، فرق العمل و الكفاءة أما بقية القيم الأخرى فلم يكن لها أي تأثير يذكر على الإبداع الإداري.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري و إبداع العاملين

أولاً: جواد محسن راضي، "التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة القادسية في العراق" مذكرة ماجستير، سنة 2009.¹

حيث قام الباحث بتوزيع إستبانة كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظف يعملون في الكلية، حيث شمل التمكين الإداري الأبعاد التالية (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، والتحفيز) واشتمل إبداع العاملين الأبعاد التالية (روح المجازفة المرونة، الإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). وتمخضت الدراسة عن بعض النتائج من أهمها وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، كذلك برهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين لتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

ثانياً: المبيضين، والطراونة: "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2011.²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك البنوك. كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ أعداد أفراد العينة (391) موظفاً ولعل من أهم نتائج الدراسة بأن البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوك إبداعي لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، والثقافة الداعمة، التدريب و التعليم) في السلوك الإبداعي للعاملين في تلك البنوك، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي للعاملين. وأخيراً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك

¹ - جواد محسن راضي، "التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين"، مرجع سابق.

² - المبيضين، الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية جامعة الزيتونة، 2011.

الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي). ولعل من أهم التوصيات التي نتجت عن الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ التمكين الإداري في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية.

المطلب الرابع: دلالات الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث تم استخلاص بعض الاختلافات نذكرها كالتالي:

أولاً: من حيث المتغيرات

بالنسبة لمتغيرات الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الموارد البشرية،

ثانياً: من حيث العينة

تناولت الدراسة الحالية 44 موظف إداري لعينة من مؤسسة اسمنت تبسة-الماء لبيض - أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية؛

ثالثاً: من حيث الأداة

ركزت الدراسات السابقة على الاستبيان و التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج بالإضافة إلى اعتماد برنامج SPSS، وهذا ما يطابق الدراسة الحالية؛

رابعاً: من حيث المكان والزمان

الدراسة الحالية في بلدية الماء لبيض وولاية تبسة 2018، أما الدراسات السابقة تمت في ولايات وطنية وأخرى في بيئة عربية وكانت في السنوات التالية: 2004، 2009، 2010، 2011، 2013، 2016.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إعطاء لمحة عامة عن متغيرات الدراسة بداية من التمكين الإداري وما له من أهمية كبيرة داخل المنظمات، كما تم التطرق إلى مصطلح الإبداع لدى العاملين، ومختلف المفاهيم المرتبطة به، فإذا ما تبنت المنظمة سياسة التمكين الإداري واعتبرته جوهر أنشطتها، أدى ذلك بدوره إلى زيادة السلوك الإبداعي لدى العاملين وتطويره، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي درست متغيرات الدراسة.

ولإثبات أهم ما تم ذكره في الجانب النظري تم الإستعانة بدراسة حالة عن شركة جزائرية معروفة لمعرفة الدور الذي لعبه التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي داخلها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في مؤسسة أسمنت تبسة

✓ المحقق الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ؛

✓ المحقق الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصل النظري، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر التمكين الإداري في تطوير الإبداع لدى العاملين، دراسة تطبيقية على مؤسسة إسمنت تبسة فرع -الماء الأبيض- وفي هذا الصدد سيتم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية ليتم استخلاص أهم التوصيات يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى البحث العلمي.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- ✓ **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ؛
- ✓ **المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم استعراض عناصر الدراسة الميدانية التي تم اختيارها بناء على مدى ملاءمتها مع الموضوع، متمثلة في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومنهج الدراسة وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

✓ **المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.**

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ضم هذا المطلب شرحاً لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وكذا المنهج المتبع في الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع التمكين الإداري من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون، ولمعرفة ما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير إبداع العاملين، فقد تم اختيار مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - لتكون محل الدراسة، لكونها مؤسسة كبيرة تحتوي على حوالي 400 عامل.

1- نبذة مختصرة حول الشركة

هي مؤسسة عمومية وطنية إقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق "مصنع الماء الأبيض"، ثم انفصلت هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر ب: 800000000 دج.

يقع مصنع الإسمنت تبسة بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كلم جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16، يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر ب حوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع: مقلع الحجر الكلسي، مقلع الرمل الكوارتزي، المقلع الطيني.¹

¹ بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

تقوم مؤسسة الإسمنت بصناعة أحسن أنواع الإسمنت بطاقة إنتاجية تقدر ب: 500 ألف طن سنويا، ومن أهدافها: تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء، إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة، كما تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق، وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه.

ثانيا: عينة الدراسة

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قُدرت بـ 44 عامل أي ما نسبته 44% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الاهتمام بمجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم وكذا عامل الوقت المتاح من أجل هذه الدراسة، والجدول الموالي يوضح تداول الاستمارة.

جدول رقم (02): تداول الاستمارة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	50	100
غير المسترجعة	6	12
صالحة للتحليل	44	88

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يُتخذُ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز كُتُر المناهج شيوعا، ويُعرّف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبّع للوصول إلى النتيجة"¹. كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثالثة 2001، ص: 246.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

ضم هذا المطلب شرح لاستمارة الاستبيان وكذا طريقة جمع المعلومات.

أولاً: أداة الدراسة (استبيان)

هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات في هذا البحث، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات فيها ما يكفيه من معلومات تساعد على التوصل إلى نتائج موضوعية، لإثراء البحث المنجز وتحقيق الأهداف المسطرة.

ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير المقولات والعبارات منها؛
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المقدرة بـ 37 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء الموالية:
 - جزء خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية؛
 - جزء خاص بالتمكين الإداري؛
 - جزء خاص بالإبداع لدى العاملين.

وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكونة من الدرجات الخمسة للموافقة التالية:

✓ موافق بشدة: 5 درجات؛

✓ موافق: 4 درجات؛

✓ محايد: 3 درجات؛

✓ غير موافق: 2 درجة؛

✓ غير موافق بشدة: 1 درجة.

وبعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها تحدد درجة

استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، ويتم ذلك من خلال مايلي:

✓ إيجاد طول المدى $5-1=4$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8=5/4$ ، وبعد ذلك يضاف 0.8 إلى

الحد الأدنى للمقياس وتصبح كالتالي:

جدول رقم (03): قيم المتوسط المرجح

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	فئة قيمة المتوسط
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.39
مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان

ووزعت العبارات حسب الأجزاء الموالية:¹

✓ الجزء الأول

ويشتمل على متغيرات الدراسة الميدانية والتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية.

✓ الجزء الثاني

والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث والذي جاء في شكل محاور أطراف التمكين الإداري والتمثلة في كل من (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال، التحفيز).

✓ الجزء الثالث

والذي يتمحور حول المتغير التابع للبحث، والتمثل في إبداع العاملين، وهذا ما يوضحه الجدول

الموالي:

جدول رقم (04): توزيع عبارات محاور الاستمارة

رقم الجزء	محاور الدراسة	عدد العبارات
التمكين الإداري	تفويض السلطة	4
	فرق العمل	4
	التدريب	4
	الاتصال الفاعل	4
	التحفيز	5
	إبداع العاملين	16
	المجموع الكلي	37

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على استمارة الاستبيان

¹ - الملحق رقم (01)

ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 50 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 44 استمارة فقط، أما الباقي فلم تسترجع.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي**1- التكرارات والنسب المئوية**

حيث أُستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$100 \times \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} =$$

النسبة المئوية

معامل ألفا كرونباخ

أُستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة؛

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحور؛

Vt: يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

3-1- المتوسط الحسابي

يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

xi: عدد القيم؛

 \bar{X} : المتوسط الحسابي؛

n: حجم العينة.

3-2- الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، وهو الجذر التربيعي للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

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

x_i : عدد القيم.

\bar{X} : المتوسط الحسابي.

n : حجم العينة.

4- معامل ارتباط بيرسون

يُعرف الارتباط بأنه مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويُرّمز له بالرمز r ، فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية "SPSS" ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

حيث:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

n : عدد المشاهدات.

X_i : قيم المتغير الأول.

Y_i : قيم المتغير الثاني.

S_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- الانحدار البسيط

يُستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويُستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لا بد من رسم خط الانحدار للوصول

$$Y = ax + b$$

حيث أن a تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x ، أما b فتتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بغية تحليل النتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، والموزع على أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS¹، كما تم إثبات صحة وثبات أداة الدراسة ومن ثم تحليل مختلف محاور الاستبيان وصولاً إلى النتائج.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول:** المعالجة الإحصائية للبيانات؛

✓ **المطلب الثاني:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

أولاً: اختبار صحة الاستبيان

1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير² الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه.

2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ* الذي قيمته عالية، ومعامل الصدق وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ"، وعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:³

¹ - **SPSS**: هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة "شيكاغو" وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (هشام بركات بشير الحسين، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص: 24).

² - الملحق رقم 02

³ - **ألفا كرونباخ**: هو اختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يُحدّد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسها مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (الاستمارة) أفضل، وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (محمود مهدي العنبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، 2005، ص: 49).

جدول رقم (05): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق لأجزاء الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أجزاء الدراسة
0.964	0.931	21	المتغير المستقل (التمكين الإداري)
0.941	0.886	16	المتغير التابع (إبداع العاملين)
0.974	0.950	37	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 95% من معامل الثبات "ألفا كرونباخ"¹

و 0.974 من معامل الصدق، وكانت قيم "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق للمتغيرين متقاربة فوجد أن متغير التمكين الإداري نال ما نسبته 93.1% من معامل الثبات و 0.964 من معامل الصدق، في حين حظي متغير إبداع العاملين ما نسبته 88.6% من معامل الثبات و 0.941 من معامل الصدق، مما يدل على قبول الأداة والاعتماد عليها كمصدر لجمع البيانات واختبار فروض الدراسة.

ثانيا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لها، وفيما يلي تحليل ذلك.

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

¹ - الملحق رقم (3).

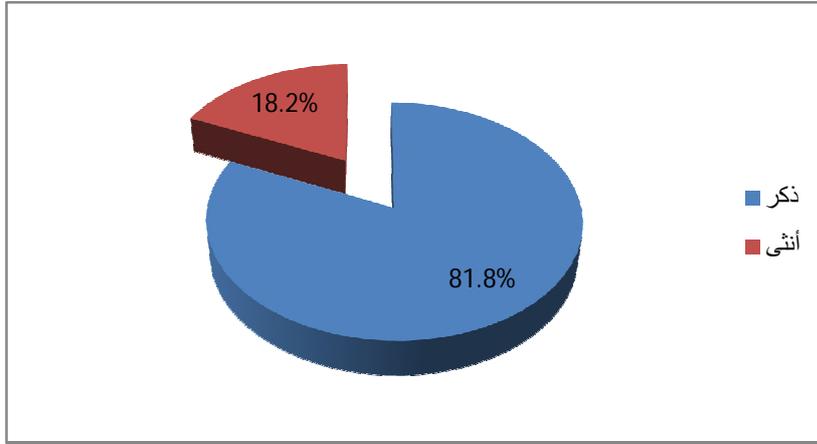
جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
81.8	36	ذكر
18.2	08	أنثى
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (06) انخفاض نسبة الإناث مقارنة بالذكور، إذ بلغت نسبة الإناث 18.2% مقابل 81.8% من الذكور، وعليه فإن أغلبية الوظائف يشغلها نسبة كبيرة من الذكور وهذا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة الذي يعتمد على الجهد العضلي في استعمال الآلات كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

2- متغير العمر

يظهر توزيع العينة متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

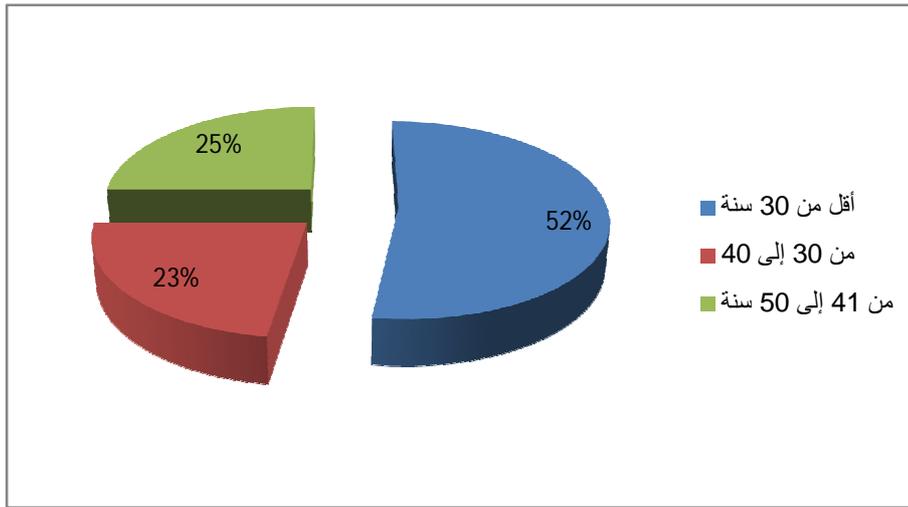
العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	23	52.3
من 30 إلى 40	10	22.7
من 41 إلى 50 سنة	11	25
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 52.3% من أفراد العينة في الفئة العمرية من (20 إلى 30 سنة) أما بالنسبة للفئة العمرية من (31 إلى 40) فقد بلغت نسبتها 22.7%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) 25% وهذا يدل على أن المؤسسة تختار موظفيها من جميع الفئات العمرية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم

شكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

3- متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

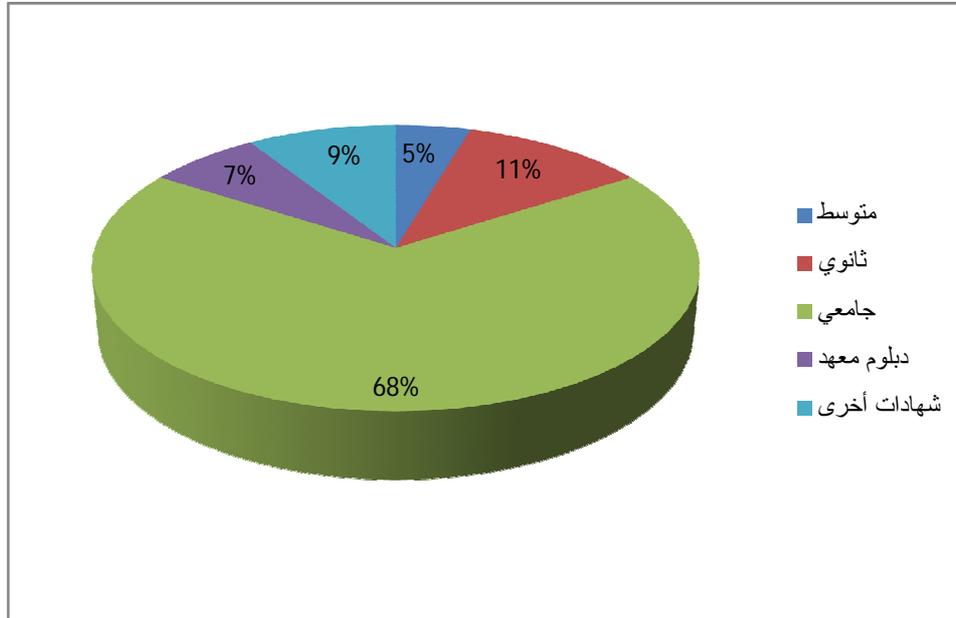
جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4.5	2	متوسط
11.4	5	ثانوي
68.2	30	جامعي
6.8	3	دبلوم معهد
9.1	4	شهادات أخرى
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أكبر نسبة 68.2% كانت لمستوى جامعي، أما نسبة 11.4% فكانت لمستوى ثانوي، في حين كانت نسبة مستوى شهادات أخرى 9.1%، وكانت النسبة 6.8% لفئة دبلوم معهد، أما نسبة 4.5% وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي فرصة لتوظيف الأفراد باختلاف مستوياتهم، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS.

4- متغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

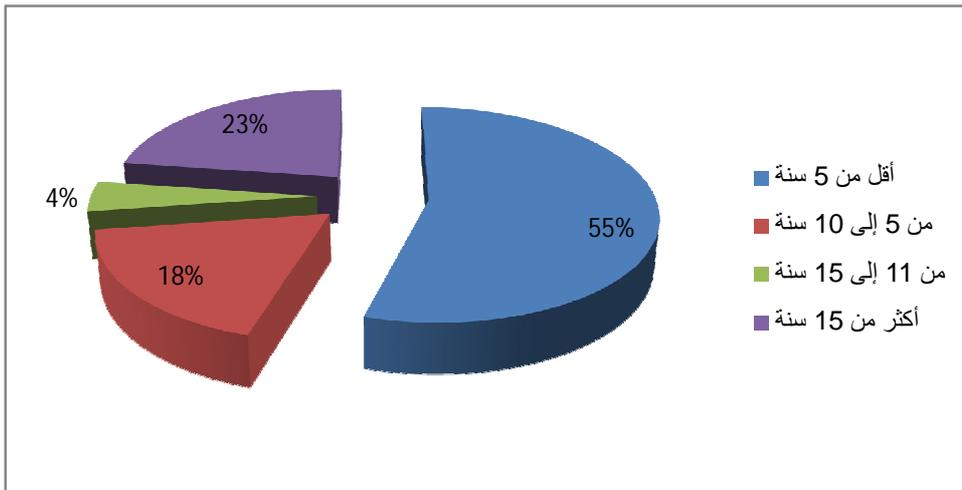
جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
54.5	24	أقل من 5 سنة
18.2	8	من 5 إلى 10 سنة
4.5	2	من 11 إلى 15 سنة
22.7	10	أكثر من 15 سنة
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن النسبة المئوية لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بلغت 54.5% في حين بلغت النسبة المئوية لسنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنة) إلى 18.2%، أما النسبة المئوية لسنوات الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) فبلغت 4.5%، في حين بلغت النسبة المئوية لسنوات الخبرة لأكثر من 15 سنة بلغت 22.7%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

5- متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

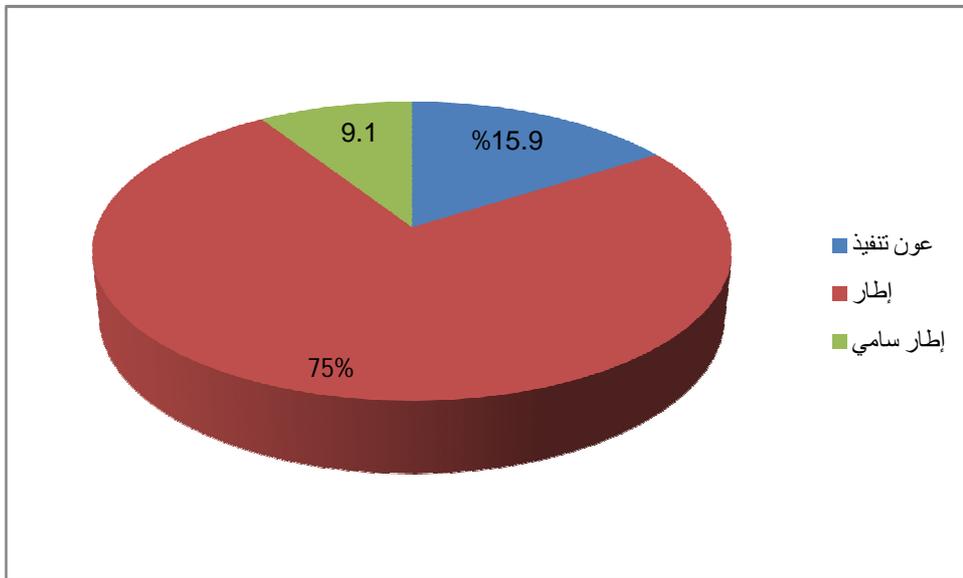
جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
15.9	7	عون تنفيذ
75	33	إطار
9.1	4	إطار سامي
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة الأعوان التنفيذيين تقدر بـ 15.9%، كما أن نسبة الإطارات قد بلغت 75%، ونسبة الإطارات السامية بلغت 9.1%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

6- عدد الدورات التدريبية:

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.

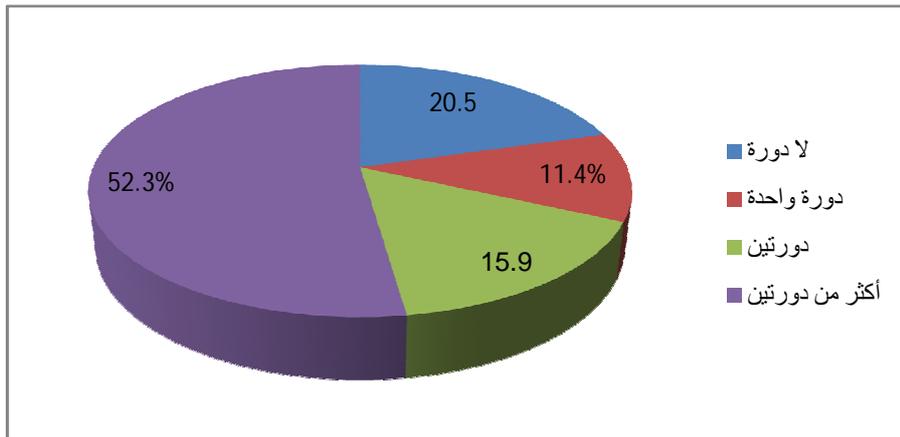
جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

الدورة التدريبية	التكرار	النسبة %
لا دورة	9	20.5
دورة واحدة	5	11.4
دورتين	7	15.9
أكثر من دورتين	23	52.3
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن النسبة المئوية للذين لم يجتازوا أي دورة تدريبية قدرت ب 20.5% في حين بلغت النسبة المئوية للذين اجتازوا دورة تدريبية واحدة 11.4%، أما للذين اجتازوا دورتين تدريبيتين فقد كانت 15.9%، أما بالنسبة للذين اجتازوا أكثر من دورتين فقد بلغت نسبتهم 52.3%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثالثا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الـ SPSS.

1- إجابات أفراد العينة نحو التمكين الإداري

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-22) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة نحو التمكين الإداري

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01	موافق	0.90	3.79	15.9	7	61.4	27	11.4	5	9.1	4	2.3	1	تسند لك المهام الكافية لأداء عملك.
12	محايد	1.02	3.31	13.6	6	29.5	13	34.1	15	20.5	9	2.3	1	لديك الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالك.
07	موافق	0.92	3.59	15.9	7	38.6	17	36.4	16	6.8	3	2.3	1	تتوفر لديك المرونة والحرية المناسبة في تطبيق التعليمات.
05	موافق	1.01	3.65	20.5	9	38.6	17	31.8	14	4.5	2	4.5	2	تضع المؤسسة ثققتها الكاملة بمقدرتك على أداء أعمالك بكفاءة.
02	موافق	1.21	3.77	34.1	15	31.8	14	18.2	8	9.1	4	6.8	3	من أهم أولويات المؤسسة سيادة الثقة بين أفراد فرق العمل.
04	موافق	0.99	3.72	20.5	9	45.5	20	25	11	4.5	2	4.5	2	تدعم المؤسسة فكرة تفعيل الاداء ضمن فرق عمل.
08	موافق	1.24	3.50	22.7	10	36.4	16	18.2	8	13.6	6	9.1	4	تسود أجواء من التعاون والتفاهم بين أفراد فرق العمل.
03	موافق	0.91	3.75	18.2	8	50	22	22.7	10	6.8	3	2.3	1	لدى فرق العمل القدرة الكافية على تنفيذ الأعمال.
05	موافق	0.91	3.65	15.9	7	45.5	20	29.5	13	6.8	3	2.3	1	تضع المؤسسة خطط واضحة لتدريب موظفيها بصفة دورية ومنتظمة.
05	موافق	0.93	3.65	18.2	8	40.9	18	31.8	14	6.8	3	2.3	1	يحظى التدريب باهتمام كبير من طرف المؤسسة.
10	موافق	1.15	3.45	11.4	5	54.5	24	11.4	5	13.6	6	9.1	4	تسعى المؤسسة لتغيير وتطوير أساليب العمل بصفة متواصلة.
10	موافق	1.08	3.45	11.4	5	45.5	205	31.8	14	0	0	11.4	5	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات
09	موافق	0.82	3.47	6.8	3	45.5	20	38.6	17	6.8	3	2.3	1	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.
06	موافق	0.92	3.61	13.6	6	45.5	20	34.1	15	2.3	1	4.5	2	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.
11	موافق	1.06	3.40	9.1	4	50.0	22	20.5	9	13.6	6	6.8	3	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.
08	موافق	1.02	3.50	11.4	5	50.0	22	20.5	9	13.6	6	4.5	2	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.
09	موافق	0.99	3.47	9.1	4	50.0	22	27.3	12	6.8	3	6.8	3	تهتم المؤسسة بالحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين.
13	محايد	1.20	3.25	9.1	4	43.2	19	27.3	12	4.5	2	15.9	7	تعتمد المؤسسة معيار الكفاءة في أداء العمل لأجل الترقيات.
01	موافق	0.73	3.79	13.6	6	56.8	25	25.0	11	4.5	2	0	0	تعتمد المؤسسة دليل الرواتب في توزيع الأجور بين الموظفين.
15	محايد	1.17	3.02	6.8	3	29.5	13	40.9	18	4.5	2	18.2	8	هناك عدالة من قبل المؤسسة في نظم الترقيات الوظيفية.
14	محايد	1.33	3.20	15.9	7	31.8	14	29.5	13	2.3	1	20.5	9	تلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم المؤسسة.
		0.67	3.53											المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجزء الأول (التمكين الإداري)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث اشتمل هذا المحور على 21 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور 3.537 وفقا لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.670 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

✓ **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.79 وانحراف معياري قيمته 0.90 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق، مما يدل على أن الموظف في المؤسسة تسند له كل التعليمات الكافية فيما يخص عمله

✓ **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.31 وانحراف معياري قيمته 1.02 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر بنتيجة محايد، وهذا يدل على أن الموظف في المؤسسة ليست له الاستقلالية فيما يخص مجال عمله.

✓ **العبارة رقم 03:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.92 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف في المؤسسة يعمل في حرية كافية أثناء أداء التعليمات.

✓ **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.65 وانحراف معياري قيمته 1.01 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة لها ثقة كاملة في أداء الموظفين لأعمالهم؛
✓ **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 بانحراف معياري قيمته 1.21 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تضع الثقة الكافية في قدرة فرق العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.72 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع الموظفين على فكرة العمل ضمن الفرق التي تسمح له بالتفاعل فيما بينهم أكثر والاستفادة من آراء بعضهم البعض.

✓ **العبارة رقم 07:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.50 وانحراف معياري قيمته 1.24 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن التعاون والتفاهم يسود أفراد فرق العمل.

✓ **العبارة رقم 08:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.75 وانحراف معياري قيمته 0.91 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن فرق العمل لديها القدرة الكافية لإنجاز العمل المطلوب داخل المؤسسة.

✓ العبارة رقم 09: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.65 وانحراف معياري قيمته 0.91 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تتبنى برامج واضحة بشأن تدريب موظفيها بصفة دورية.

✓ العبارة رقم 10: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.65 وانحراف معياري قيمته 0.93 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تولي اهتمام كبير لتدريب موظفيها من أجل تحسين كفاءتهم والرفع من مهاراتهم العلمية والعملية.

✓ العبارة رقم 11: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.454 وانحراف معياري قيمته 1.150 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تسعى بشكل دائم نحو التحسين المستمر لأساليب العمل من أجل جعل الموظف متكيف مع أي تغييرات يمكن ان تحدث له في مجال عمله.

✓ العبارة رقم 12:: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.45 وانحراف معياري قيمته 1.08 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تشجع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم بصفة دائمة.

✓ العبارة رقم 13: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.47 وانحراف معياري قيمته 0.82 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تتبع إجراءات وتعليمات واضحة.

✓ العبارة رقم 14: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.61 وانحراف معياري قيمته 0.92 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظفين يستطيعون التواصل مع أصحاب القرار بالمؤسسة وشرح مواقفهم.

✓ العبارة رقم 15:: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.49 وانحراف معياري قيمته 1.06 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على المؤسسة تهتم بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.

✓ العبارة رقم 16:: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.50 وانحراف معياري قيمته 1.02 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تضع نظام يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.

✓ العبارة رقم 17: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.47 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تضع نظام خاص للحوافز المعنوية والمادية للموظفين.

✓ العبارة رقم 18: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.20 وانحراف معياري قيمته 1.23 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر بنتيجة محايد وهذا يدل على ان المؤسسة لا تضع الكفاءة في إنجاز العمل كأساس لترقية الموظف.

✓ العبارة رقم 19: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.75 وانحراف معياري قيمته 0.73 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على سلم أجور واضح في توزيع رواتب الموظفين.

✓ العبارة رقم 20: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.02 وانحراف معياري قيمته 1.11 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشر بنتيجة محايد وهذا يدل على المؤسسة ليست عادلة في نظام الترقيات الوظيفية.

✓ العبارة رقم 21: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.24 وانحراف معياري قيمته 1.39 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر بنتيجة محايد وهذا يدل على أن الموظف مهمش من طرف المؤسسة حيث تحظى كل جهوده ومبادرته بالرفض من طرف الجميع.

تأسيسا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على ان هناك مستوى مرتفع للتمكين الإداري في مؤسسة إسمنت تبسة - الماء الأبيض - ، ويظهر ذلك من خلال تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين من أجل أدائهم للمهام الموكلة لهم، كما تشجعهم على العمل ضمن فرق تسودها أجواء من التفاهم والتعاون، كما تبرمج المؤسسة لموظفيها دورات تدريبية تزيد من معارفهم العملية والعملية.

ثانيا: إجابات أفراد العينة نحو إبداع العاملين :

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (22-37) من حيث المتوسط الحسابي و

الانحراف المعياري

الجدول رقم(13): إجابات أفراد العينة نحو متغير ابداع العاملين

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
13	محايد	1.06	3.18	6.8	3	38.6	17	27.3	12	20.5	9	6.8	3	تضع المؤسسة أساليب مختلفة لتكثيف الموظف مع ظاهرة التغيير المستمر	01
12	محايد	0.97	3.27	9.1	4	31.8	14	40.9	18	13.6	6	4.5	2	توفر المؤسسة الجو الملائم لزيادة مستوى الإبداع لديك.	02
10	موافق	0.99	3.59	13.6	6	50.0	22	22.7	10	9.1	4	4.5	2	لديك القدرة على تطوير بدائل مختلفة في معالجة قضية معينة.	03
07	موافق	0.74	3.77	9.1	4	68.2	30	13.6	6	9.1	4	0	0	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإتمام عملك.	04
09	موافق	0.99	3.61	15.9	7	47.7	21	20.5	9	13.6	6	2.3	1	لا مكان للخوف من الفشل عند طرح أفكار جديدة لتطوير العمل.	05
08	موافق	0.87	3.70	11.4	5	59.1	26	22.7	10	2.3	1	4.5	2	يوجد لديك دائما أكثر من بديل لإنجاز المهام الموكلة لك.	06
04	موافق	0.79	3.86	15.9	7	61.4	27	18.2	8	2.3	1	2.3	1	تحاول إقناع الآخرين بوجهة نظرك والاستفادة من أفكارهم.	07
06	موافق	0.84	3.81	18.2	8	54.5	24	18.2	8	9.1	4	0	0	يمكنك التوصل لحلول المشاكل الطارئة في عملك.	08
02	موافق	1.03	3.95	29.5	13	52.3	23	6.8	3	6.8	3	4.5	2	ترغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المبادرة.	09
01	موافق	0.88	4.00	27.3	12	54.5	24	11.4	5	4.5	2	2.3	1	تحاول دائما تقديم الأفضل لعملك وبالتالي كسب ثقة مؤسستك.	10
05	موافق	0.74	3.84	18.2	8	50.0	22	29.5	13	2.3	1	0	0	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية.	11
05	موافق	1.07	3.84	27.3	12	47.7	21	11.4	5	9.1	4	4.5	2	أنتشارك مع زملائي في طرح أفكار جديدة في العمل.	12
03	موافق	1.70	3.90	18.2	8	56.8	25	22.7	10	2.3	1	0	0	تقوم بجمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ أي قرار في عملك.	13
05	موافق	0.96	3.84	20.5	9	56.8	25	13.6	6	4.5	2	4.5	2	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك حتى تستفيد منه.	14
11	موافق	0.99	3.56	13.6	6	47.7	21	25.0	11	9.1	4	4.5	2	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	15
14	محايد	1.12	3.00	2.3	1	38.6	17	31.8	14	11.4	5	15.9	7	يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين.	16
		0.56	3.67											المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجزء الثاني (إبداع العاملين)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يُبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث اشتمل هذا المحور على 16 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير الإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور 3.67 وفقاً لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.56 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

✓ **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.18 وانحراف معياري قيمته 1.06 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشرة بنتيجة محايد وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم بتطوير أساليب العمل لتكثيف الموظف لعملية التغيير؛

✓ **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.27 وانحراف معياري قيمته 0.97 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشرة بنتيجة محايد وهذا يدل على أن المؤسسة لا توفر الجو المناسب للموظف الذي يشجع على تنمية السلوك الإبداعي له؛

✓ **العبارة رقم 03:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف يمتلك القدرة الكافية على تطوير بدائل لمعالجة قضية ما وبالتالي فهو قادر على حل المشاكل الطارئة في عمله؛

✓ **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 وانحراف معياري قيمته 0.77 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف يسعى إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة تساعده في إتمام عمله؛

✓ **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.61 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف لا يواجه أي مشاكل وأي خوف عند طرح أفكار جديدة؛

✓ **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.70 وانحراف معياري قيمته 0.87 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف لديه المرونة الكافية لدى الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه؛

✓ العبارة رقم 07: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 وانحراف معياري قيمته 0.49 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان الموظف يمتلك أساليب جديدة لإقناع زملائه بوجهة نظره؛

✓ العبارة رقم 08: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.81 وانحراف معياري قيمته 0.84 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف يجد الحلول المناسبة للمشاكل الطارئة التي تعترضه أثناء القيام بأعماله وفي الوقت المناسب؛

✓ العبارة رقم 09: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 وانحراف معياري قيمته 1.03 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق وهذا يدل على ان الموظف يرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المبادرة؛

✓ العبارة رقم 10: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.88 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق وهذا يدل على ان الموظف يحاول دائما تقديم الأفضل في عمله وبالتالي كسب ثقة المؤسسة؛

✓ العبارة رقم 11: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وانحراف معياري قيمته 0.74 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف يمتلك الشجاعة الكافية لإيجاد واقتراح أعمال إبداعية لمؤسسته؛

✓ العبارة رقم 12: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وانحراف معياري قيمته 1.07 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظفين يدعمون الأفكار الجديدة لبعضهم البعض؛

✓ العبارة رقم 13: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 1.70 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف يقوم بجمع وتحليل البيانات المختلفة من اجل الوصول إلى قرار سليم يساعده في عمله؛

✓ العبارة رقم 14: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وانحراف معياري قيمته 0.96 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف يستمع إلى الآخرين للاستفادة من آرائهم؛

✓ العبارة رقم 15: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.56 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الموظف لديه القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؛

✓ العبارة رقم 16: : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.00 وانحراف معياري قيمته 1.12 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشرة بنتيجة محايد وهذا يدل على أن المدير بالمؤسسة لا يشجع التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي.

تأسيسا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على ان مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء لبيض - تدعم الأفكار الإبداعية المقدمة من طرف الموظفين والتي بدورها تهئ لهم الجو الملائم والمشجع على ذلك وبالتالي فالموظف لا يجد أي صعوبة في التأقلم مع عمله الذي يتطور يوم بيوم وهذا يسمع له بالتفاعل مع زملائه والاستفادة من آرائهم بشأن الأفكار الجديدة المقدمة من طرفه.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ماتم التوصل إليه في أدوات الدراسة، من أجل معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع في مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - حيث تم الاستناد على مستوى الدلالة المعنوية $\alpha = 5\%$ عند تحليل فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سيمرنوف)

يتمثل جدول التوزيع الطبيعي من خلال مايلي:¹

جدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

أجزاء الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية Sig
الجزء الأول	التمكين الإداري	0.612	0.848
الجزء الثاني	إبداع العاملين	0.801	0.543
الاستبيان ككل		0.620	0.873

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

¹ - الملحق رقم (04)

تم إجراء اختبار كولمجراف - سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث بلغت قيمة الاختبار Z بالنسبة لمتغير التمكين الإداري 0.612 عند مستوى دلالة $Sig= 0.848$ ، في حين بلغت قيمة الاختبار Z لمتغير إبداع العاملين 0.801 مع مستوى دلالة $Sig= 0.543$ ، وكانت نتائج اختبار Z للاستبيان ككل 0.620 عند مستوى دلالة $Sig= 0.873$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع الإبداع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار B	معامل الانحدار a	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
تفويض السلطة	إبداع العاملين	2.312	0.379	0.502	0.252	3.763	14.162	0.001
فرق العمل		1.962	0.464	0.737	0.544	7.074	50.040	0.000
التدريب		1.860	0.510	0.714	0.509	6.603	43.595	0.000
الاتصال الفاعل		2.169	0.430	0.572	0.327	4.521	20.443	0.000
التحفيز		2.228	0.432	0.666	0.443	5.780	33.404	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

¹ - الملحق رقم (5).

1- الفرضيات الفرعية

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -.

✓ الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -.

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين تفويض السلطة وإبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.502، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.252، أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 25.2% من زيادة السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى تفويض السلطة، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 3.763 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة. بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

ويمكن كتابة العلاقة بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.379x + 2.312$ ، حيث أن:

X: تفويض السلطة؛

Y: إبداع العاملين.

2- الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فرق العمل وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فرق العمل وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين فرق العمل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.737 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.544 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 54.4% من زيادة السلوك الإبداعي للعاملين تعود إلى فرق العمل، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 7.074 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموائية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فرق العمل و إبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

ويمكن كتابة العلاقة بين فرق العمل وإبداع العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.464x + 1.962$ ، حيث أن:

X: فرق العمل؛

Y: إبداع العاملين.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.714 مما يدل على وجود ارتباط

قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.509 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 50.9% من زيادة السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى التدريب، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 6.603 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

ويمكن كتابة العلاقة التدريب وإبداع العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.510x + 1.860$ ، حيث أن:

X: التدريب؛

Y: إبداع العاملين.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين الاتصال الفاعل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.572 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.327 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 32.7% من زيادة السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى الإتصال الفاعل، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 4.521 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الاتصال وإبداع العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.430x + 2.169$ ، حيث أن:

X: الاتصال؛

Y: إبداع العاملين.

5- الفرضية الفرعية الخامسة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين التحفيز وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.666 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.443 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 44.3% من زيادة السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى التحفيز، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 5.780 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض-".

ويمكن كتابة العلاقة بين التحفيز وإبداع العاملين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.432x + 2.228$ ، حيث أن:

X: التحفيز؛

Y: إبداع العاملين.

2- إختبار الفرضية الرئيسية¹

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار B	معامل الانحدار A	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين الإداري	إبداع العاملين	1.336	0.661	0.782	0.611	8.125	66.015	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بينالتمكين الإداري وإبداع العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.782 مما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.611 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 61.1% من زيادة السلوك الإبداعي للعاملين يعود إلى التمكين الإداري، والباقي يعود الى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 8.125 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

¹ - الملحق رقم (06)

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وزيادة السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -"

ويمكن كتابة العلاقة بين التمكين الإداري وزيادة السلوك الإبداعي للعاملين في شكلها الرياضي من

خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.661x + 1.336$ ، حيث:

X: التمكين الإداري؛

Y: إبداع العاملين.

خاتمة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أُجريت في مؤسسة إسمنت تبسة- فرع الماء الأبيض - والتي كان الهدف منها هو إسقاط الجانب النظري لمتغيري الدراسة: "التمكين الإداري و إبداع العاملين" للمؤسسة محل الدراسة، فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال دراسة مجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المساعدة على ذلك وطريقة جمع المعلومات، فُذت هذه الدراسة من خلال اختبار مدى صدق الاستبيان وذلك من خلال مجموعة من الأدوات الاحصائية المتعددة، مثل: الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي....إلخ.

أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال اختبار صدق الاستبيان وتم فيه أيضا تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، كما تم إجراء اختبار "كولمجروف" للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية حيث أنه تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع وكذا باقي الفرضيات الفرعية.



خاتمة علمة



خاتمة عامة

تؤدي الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة والنجاح والنمو لها، لذلك وجب على المنظمات الاهتمام بتطوير تلك الموارد، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل الموارد البشرية من بينها التمكين الإداري الذي يسمح بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وكذا كسر الجمود الإداري داخل المنظمة.

وبقدر ما أصبح الإبداع مهما للمؤسسات فإنه أصبح الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبتذل الجهد والمال وتصرف الوقت لاختيار أفضل العاملين كفاءة وتعمل على تمكينهم من خلال منحهم الحوافز وتوفر لهم التدريب المناسب، ولكون منظمات العصر الحالي تتسم بتعاضد الإبداعات والإنجازات أصبحت مكانتها تتحدد بقدرتها على الإبداع.

ومن هنا فإن التمكين الإداري والإبداع أمران ضروريان ومهمان لمؤسسات العصر الحالي والأهم من ذلك هو كيفية تمثيتهما وتطويرهما انطلاقا من الممارسات المتاحة لإدارة كل منظمة.

وقد انطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية :

"إلى أي مدى يؤثر التمكين الإداري على إبداع العاملين؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض -؟"

وقد تم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة التمكين الإداري وإبداع العاملين اللذان يعتبران أحد الركائز التي تعتمد عليهما المؤسسات في الوقت المعاصر من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة

أولاً: نتائج الدراسة

بعد استفتاء البحث من خلال فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي، تم التوصل إلى النتائج التالية، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية.

1- النتائج النظرية

✓ التمكين الإداري هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي ؛

✓ إن تطبيق التمكين الإداري يبدأ بالعاملين ونظم المنظمة وثقافتها وهياكلها وتنظيمها لينتهي بالزبون، وبذلك فإن التمكين بحد ذاته منهج تكاملي يقود المنظمة إلى إدارة جودة شاملة؛
✓ المنظمات الممكنة لعاملها منظمات متعلمة إذ يعد التمكين ثقافة تعليم مستمرة وعمل بحماس وروح الجماعة؛

✓ التمكين الإداري إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة؛
✓ التمكين الإداري استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها. وهو أيضا استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الاستعانة بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم و سلوكياتهم؛
✓ الإبداع هو تلك العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة؛
✓ يمس الإبداع مختلف جوانب العمل داخل المؤسسة وحتى الإجراءات و النظم الإدارية والنتيجة واحدة مهما اختلف مجاله، هي تحقيق تقدم وتطور المؤسسة وهذا ما يعكس الأهمية البالغة للإبداع مما لا يدع مجال لإغفاله بل يتعين على المؤسسة أن تسعى لتطويره وتنميته؛
✓ دراسة متطلبات النشاط الإبداعي في المؤسسة مسألة ضرورية فكلما زادت المعوقات ضاقت دائرة الإبداع أي يضيق مجال التفكير الإبداعي والمحاولات الإبداعية لدى العامل، ومن هنا لابد ان تسعى المؤسسة للبحث عن هذه المعوقات والعمل على إزالتها أو التخفيف منها.

2- النتائج التطبيقية

✓ يوجد مستوى مرتفع للتمكين الإداري في مؤسسة إسمنت تبسة -الماء الأبيض-، ويظهر ذلك من خلال تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين من أجل أدائهم للمهام الموكلة لهم، كما تشجعهم على العمل ضمن فرق تسودها أجواء من التفاهم والتعاون، كما تبرمج المؤسسة لموظفيها دورات تدريبية تزيد من معارفهم العملية والعلمية؛

✓ الموظف في المؤسسة محل الدراسة تسند له كل التعليمات الكافية المتعلقة بعمله؛
✓ المؤسسة لم تهتم بتطوير أساليب العمل لتكيف الموظف لعملية التغيير؛

✓ المؤسسة تولي اهتمام كبير لتدريب موظفيها من أجل تحسين كفاءتهم والرفع من مهاراتهم العلمية والعملية؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المؤسسة محل الدراسة تدعم الأفكار الإبداعية المقدمة من طرف الموظفين والتي بدورها تهيئ لهم الجو الملائم والمشجع على ذلك وبالتالي فالموظف لا يجد أي صعوبة في التأقلم مع عمله الذي يتطور يوم بيوم.

ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتمكين الإداري وإبداع العاملين، تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير قوية بين التمكين الإداري و إبداع العاملين أي ان المؤسسة كلما قامت بتمكين موظفيها كلما كان هناك سلوك إبداعي داخلهوهو ما يُثبت صحة الفرضية الرئيسية لهذا الموضوع المتمثلة في: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وزيادة السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✓ تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها في هذا البحث لأن إعطاء السلطة للعاملين يؤدي إلى زيادة السلوك الإبداعي لديهم

✓ أما الفرضية الفرعية الثانية فتتمحور حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فرق العمل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية لفرق العمل على إبداع العاملين، أي أنه كلما كان العمل في شكل فرق أدى ذلك إلى زيادة الفرص الإبداعية من خلال استفادة العاملين من بعضهم البعض.

✓ تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية للتدريب على إبداع العاملين، أي أنه كلما كان هناك برنامج تدريبي واسع، ساهم ذلك في تعزيز الإبداع لديهم، في حين تمحورت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الفاعل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية للاتصال الفاعل على إبداع العاملين، أي كلما كان هناك اتصال ناجح وفعال، ساهم ذلك في إنجاح سيرورة العملية الإبداعية داخل المؤسسة. أما الفرضية الفرعية الخامسة فتتمحور حول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية للتحفيز على إبداع العاملين، أي أنه كلما كانت هناك تحفيزات مقدمة للموظفين، ساهمت بشكل كبير في الرفع من مستوى الإبداع لديهم.

ثالثا: التوصيات

كما تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ✓ إن تبني المنظمة لفكرة التمكين الإداري على وفق تسلسل منطقي يبدأ بتأسيس الأسباب الإبتدائية الأولى كإعادة البناء الهيكلي والثقافي بما يساهم في تحقيق بيئة منظمة داعمة لبيئة التمكين الإداري صعودا إلى ممارسات تغيرات جذرية؛
- ✓ ضرورة تركيز المؤسسة محل الدراسة على تمكين العاملين، لأنهم المورد الثمين الذي تملكه المؤسسة بما ينعكس على زيادة السلوك الإبداعي؛
- ✓ تعزيز منطوق الإدارة بالثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المستويات التي تساهم في بناء منظمة متمكنة؛
- ✓ إلترام العدل والمساواة في نظم الترقيات والحوافز؛
- ✓ توجيه أهداف التمكين الإداري نحو تشجيع إبداع العاملين وتنميته؛
- ✓ فتح المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية ودراساتها ومحاولة تطبيقها؛
- ✓ التركيز أكثر على برامج التدريب الإبداعية ومنح فرص أكبر وأوسع للعاملين من خلال وضع خطط ودورات تدريبية تسمح لهم بتنمية التفكير الإبداعي لديهم.

رابعاً: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، وفي الأخير يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تُكْمَلُ مختلف زوايا هذا البحث ما يلي:

✓ دور الالتزام التنظيمي في تنشيط التفكير الإبداعي لدى العاملين ؛

✓ علاقة إعادة الهندسة التنظيمية بمستوى تمكين العاملين؛

✓ دور الإدارة بالثقة في تحقيق الإبداع التنظيمي؛

✓ الإبداع التكنولوجي ودوره في تعزيز موقع المؤسسة ومواجهة المنافسة؛

✓ تمكين العاملين ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي؛

✓ الجودة المعرفية ودور التمكين الإداري في تنشيطها.

ويبقى موضوع التمكين وعلاقته بالإبداع يطرح جوانب أخرى يمكن دراستها واعتمادها في تطوير

المنظمات المعاصرة.



قائمة المراجع



أولا الكتب

1- الكتب باللغة العربية :

1. إحسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
2. أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
3. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
4. بسام بن مناور العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، كتاب إدارة واقتصاد العلوم المالية و الإدارية، 2014.
5. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، دار ايتراك، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
6. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، الجزء 14، دار الفكر، الطبعة الرابعة، لبنان 2005.
7. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
10. رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار ايريد، الطبعة الأولى، الأردن 2008.
11. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2011.
12. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الطبعة الأولى الأردن، 2010.
13. سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
14. سعيد عبد العزيز، تعلم الفكر ومهاراته، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
15. سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

16. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008
17. صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة: شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2011
18. طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة: مدخل العمليات، دار اليازوري الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
19. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الطبعة الأولى الأردن، 2011.
20. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثالثة 2001.
21. عون معين شاهين و حنان فاضل زايد، الإبداع: دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق، الأردن، 2008.
22. فاطمة محمد الزيات، علم النفس الإبداعي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
23. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012
24. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008 ،
25. مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2010.
26. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
27. مؤيد عبد الحسين خضير الكاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
28. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ، 2003.
29. هشام عبد الله الغريزي، نظرية المنظمة، مكتبة الفلاح، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
30. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر .

II-الكتب باللغة الاجنبية:

1. Alcouffe, la diffusion et l'adoption des innovation managériales en comptabilité et contrôle de gestion,
2. K.L., Murrell, and M., Meredith, Empowering Employee,:McGraw –Hill, New York, 2000
3. SaidOukil, L'innovation technologie, office des publication universitaire,1^{ère} édition , Alger, , 2004.
4. thèse de doctorat non publie, école de hautes études commerciales, France, 2004

ثانيا المذكرات والأطروحات الجامعة

1. أسماء جلول، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدي العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، سنة 2013.
2. جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة القادسية في العراق، مذكرة ماجستير، 2009.
3. حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، 2013.
4. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
5. عبد الله احمد ادم قوز، "التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي"، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016.
6. العطار، هيثم، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012
7. عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، 2016.

ثالثا : المجالات والدوريات

1. عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلية في لبنان، مجلة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 2013.
2. فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، المجلة العالمية للتجارة والتمويل، العدد2، كلية التجارة، جامعة zaid ، 2001.
3. المبيضين، الطراونة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية جامعة الزيتونة، 2011..
4. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، العدد2، 2011.
5. مؤيد الساعدي وآخرون، دور الإستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد 04، 2013.

رابعا الملتقيات والندوات

1. بريوش زين الدين، بالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 0809 مارس 2005.
2. السعيد عوايشية، العوامل المؤثرة في إبداع المنظمات الحكومية وآليات تفعيل آثارها الإيجابية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، أيام: 01 - 04 نوفمبر.
3. طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

خامسا المواقع الالكترونية

1. [http://phys.org/APA_citation, Managers can boost creativity by «empowering leadership and earning employees» trust](http://phys.org/APA_citation,_Managers_can_boost_creativity_by_«empowering_leadership_and_earning_employees»_trust), 8 October 2014, retried 22 march 2018



الملاحق



الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال المؤسسات

استبيان حول

التمكين الإداري كمدخل لتطوير إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة- فرع الماء الأبيض -

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة اعمال المؤسسات بجامعة تبسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة على إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما منا أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض للبحث العلمي.

تقبلوا منا شكرنا على حسن تعاملكم وخالص احترامنا وتقديرنا

إشراف الدكتورة:

-غريب الطاوس

إعداد الطالبتين:

-حفظ الله سلوى

-غزلان مروى

السنة الجامعية 2017-2018

الملاحق

يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة

أولاً - البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى ذكر

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكبر من 51

3. المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

دبلوم معهد شهادات أخرى

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5. المركز الوظيفي:

عون تنفيذ إطار إطار سامي

6. عدد الدورات التدريبية:

لا دورة دورة واحدة

دورتين أكثر من دورتين

الملاحق

ثانيا-محاور الاستبيان

المحور الأول: التمكين الإداري						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

تفويض السلطة

1	تسند لك المهام الكافية لأداء عملك					
2	لديك الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالك					
3	تتوفر لديك المرونة والحرية المناسبة في تطبيق التعليمات.					
4	تضع المؤسسة ثقها الكاملة بمقدرتك على أداء أعمالك بكفاءة					

فرق العمل

5	من أهم أولويات المؤسسة سيادة الثقة بين أفراد فرق العمل.					
6	تدعم المؤسسة فكرة تفعيل الأداء ضمن فرق عمل.					
7	تسود أجواء من التعاون و التفاهم بين أفراد فرق العمل.					
8	لدى فرق العمل القدرة الكافية على تنفيذ الأعمال.					

التدريب

9	تضع المؤسسة خطط واضحة لتدريب موظفيها بصفة دورية ومنظمة.					
10	يحظى التدريب باهتمام كبير من طرف المؤسسة					
11	تسعى المؤسسة لتغيير وتطوير أساليب العمل بصفة متواصلة.					
12	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم بصفة دائمة.					

الملاحق

الاتصال الفاعل

					تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	13
					يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.	14
					تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة	15
					يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار	16

التحفيز

					تهتم المؤسسة بالحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين.	17
					تعتمد المؤسسة معيار الكفاءة في أداء العمل لأجل الترقيات.	18
					تعتمد المؤسسة دليل الرواتب في توزيع الأجر بين الموظفين.	19
					هناك عدالة من قبل المؤسسة في نظم الترقيات الوظيفية.	20
					تلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم المؤسسة.	21

المحور الثاني: إبداع العاملين						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تضع المؤسسة أساليب مختلفة لتكثيف الموظف مع ظاهرة التغيير المستمر .					
23	توفر المؤسسة الجو الملائم لزيادة مستوى الإبداع لديك .					
24	لديك القدرة على تطوير بدائل مختلفة في معالجة قضية معينة.					
25	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإتمام عملك					
26	لا مكان للخوف من الفشل عند طرح أفكار جديدة لتطوير العمل.					
27	يوجد لديك دائما أكثر من بديل لإنجاز المهام الموكلة لك.					
28	تحاول إقناع الآخرين بوجهة نظرك والاستفادة من أفكارهم.					
29	يمكنك التوصل لحلول المشاكل الطارئة في عملك.					
30	ترغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المبادرة.					
31	تحاول دائما تقديم الأفضل لعملك وبالتالي كسب ثقة مؤسستك					
32	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية					
33	أنتشارك مع زملائي في طرح أفكار جديدة في العمل					
34	تقوم بجمع وتحليل المعلومات قبل اتخاذ أي قرار في عملك .					
35	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك حتى تستفيد منه.					
36	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
37	يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الرتبة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
	أستاذ محاضر - ب -	دريد حنان
	أستاذ محاضر - ب -	هدى بوحنيك
	أستاذ محاضر - ب -	حناشي توفيق
	أستاذ محاضر - ب -	محرز صالح
	أستاذ مساعد - أ -	فاطر فارس

ملحق رقم (03): إختبار أداة الدراسة

ألفا كرونباخ للإستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	37

ألفا كرونباخ للتمكين الإداري

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.931	21

ألفا كرونباخ لإبداع العاملين

Cronbach's Alpha	N of Items
0.886	16

الملحق رقم (4): إختبار التوزيع الطبيعي

التوزيع الطبيعي للمتغيرين

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 4

		التمكين الإداري	الإبداع
N		44	44
Exponential parameter. ^{a,b}	Mean	3,5370	3,6733
	Absolute	,457	,490
Most Extreme Differences	Positive	,270	,276
	Negative	-,457	-,490
Kolmogorov-Smirnov Z		3,030	3,250
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

a. Test Distribution is Exponential.

b. Calculated from data.

التوزيع الطبيعي للإستبيان ككل

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questionnaire as a whole
N		44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5909
	Std. Deviation	.59407
	Absolute	.120
Most Extreme Differences	Positive	.058
	Negative	-.120
Kolmogorov-Smirnov Z		.797
Asymp. Sig. (2-tailed)		.550

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502 ^a	,252	,234	,49618

a. Predictors: (Constant), T1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,487	1	3,487	14,162	,001 ^b
1 Residual	10,340	42	,246		
Total	13,827	43			

a. Dependent Variable: INO

b. Predictors: (Constant), T1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,312	,369		6,259	,000
1 T1	,379	,101	,502	3,763	,001

a. Dependent Variable: INO

الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,737 ^a	,544	,533	,38759

a. Predictors: (Constant), T2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,517	1	7,517	50,040	,000 ^b
	Residual	6,310	42	,150		
	Total	13,827	43			

a. Dependent Variable: INO

b. Predictors: (Constant), T2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,962	,249		7,881	,000
	T2	,464	,066	,737	7,074	,000

a. Dependent Variable: INO

الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,509	,498	,40192

a. Predictors: (Constant), T3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,042	1	7,042	43,595	,000 ^b
	Residual	6,785	42	,162		
	Total	13,827	43			

a. Dependent Variable: INO

b. Predictors: (Constant), T3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,860	,281		6,616	,000
	T3	,510	,077	,714	6,603	,000

a. Dependent Variable: INO

الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572 ^a	,327	,311	,47057

a. Predictors: (Constant), T4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,527	1	4,527	20,443	,000 ^b
	Residual	9,300	42	,221		
	Total	13,827	43			

a. Dependent Variable: INO

b. Predictors: (Constant), T4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,169	,340		6,375	,000
	T4	,430	,095	,572	4,521	,000

a. Dependent Variable: INO

الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666 ^a	,443	,430	,42822

a. Predictors: (Constant), T5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,125	1	6,125	33,404	,000 ^b
	Residual	7,702	42	,183		
	Total	13,827	43			

a. Dependent Variable: INO

b. Predictors: (Constant), T5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,228	,258		8,623	,000
	T5	,432	,075	,666	5,780	,000

a. Dependent Variable: INO

الملحق رقم (05): الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,611	,602	,35779

a. Predictors: (Constant), T

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,451	1	8,451	66,015	,000 ^b
	Residual	5,376	42	,128		
	Total	13,827	43			

a. Dependent Variable: INO

b. Predictors: (Constant), T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,336	,293		4,563	,000
	T	,661	,081	,782	8,125	,000

a. Dependent Variable: INO

الملخص

هدفت هذه الدراسة لإظهار مدى تأثير التمكين الإداري في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قُوتت بـ 44 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً للتمكين الإداري على إبداع العاملين لمؤسسة إسمنت تبسة - فرع الماء الأبيض - كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز) في تطوير السلوك الإبداعي للمؤسسة المبحوثة. وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إبداع العاملين، تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز.

Abstract:

The objective of this study was to demonstrate the effect of administrative empowerment on the development of the creative behavior of the employees of the Tebessa Cement Foundation - White Water Branch. The study relied on the descriptive analytical method. The study was based on the study tool, 44 were valid for analysis. The descriptive statistical methods were used to describe the variables of the study, and the simple regression methods were used in the hypothesis test.

The study also found that there is a significant impact of the administrative empowerment of the employees of the Tebessa Cement Foundation - White Water Branch. The study also found a statistically significant effect for the (delegation of authority, teams, training, active communication, motivation) in developing Creative behavior of the research institution.

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

Keywords: administrative empowerment, employee creativity, delegation of authority, task forces, training, active communication, motivation.