



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير

قسم علوم تسيير

الرقم التسلسلي:/2023

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

فرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

تمكين المورد البشري ودوره في دعم السلوك الإبداعي دراسة
حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة -

إشراف الدكتورة

وداد بن قيراط

إعداد الطالبات:

- سهام انال

- وداد فرحاتي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. زرزور براهيم	أستاذ	رئيسا
د. وداد بن قيراط	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. منجية بورحلة	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

نتوجه بأول الشكر إلى المولى عز وجل الذي أنار دربنا ومكننا بفضلته وتوفيقه من القيام بهذا العمل، فيا رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد أشرف المرسلين اما بعد

ويسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لكل من قدم لنا المساعدة في انجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر:

- نتقدم بأسمى الشكر والعرفان والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة لقبولها للإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحها وتوجيهاتها وآراءها القيمة، راجين من المولى عز وجل أن يوفقها في حياتها المهنية.
- كما اشكر الأستاذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع والقيام بتصويبه وإظهاره بشكل علمي أفضل.
- كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى موظفي مؤسسة الاسمنت -تبسة- وعلى حسن استقباهم وتعاونهم معنا.
- كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان ولكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

اهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
حبيبنا وشفيعنا محمد عليه الصلاة والسلام وصحبه أجمعين أما
بعد....

أهدي ثمرة جهدي إلى نبع العطف والحنان...
أمي الغالية

إلى من كد واجتهد ليمهد لي طريق العلم والنجاح، إلى القلب
الكبير الذي احمل اسمه بكل فخر واعتزاز
ابي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى
الذكريات زميلتي انال سهام

فرحاتي وداد

اهداء

إلى روح قلبي.. وحببتي.. وفقيدتي.. إلى من تعبت وتحملت وسهرت لأجلي
أمي الغالية رحمها الله...
إلى أبي العزيز الذي علمني حب العلم والعزيمة والصبر..
إلى زوجي و شريكى وسندي في هذا النجاح..
إلى بناتي بمحبة قلبي
إلى اخواتي واخوتي.
إلى كل من وسعهم قلبي..
إلى من انست بصحبتها في مشواري الدراسي فرحاتي و داد

انال سهام



فهرس المحتويات

شكر وعرهان

الإهداء

II - I.....	فهرس المحتويات
IV- III	فهرس الجداول
V.....	فهرس الأشكال
VI.....	فهرس الملاحق
6-2.....	مقدمة

الفصل الأول: التأسيس النظري تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

7.....	تمهيد
29- 8.....	المبحث الأول: مدخل إلى تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي
17- 8.....	المطلب الأول: أساسيات حول تمكين المورد البشري
26-17.....	المطلب الثاني: ماهية السلوك الإبداعي
29- 26.....	المطلب الثالث: تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي
40- 30.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35-30.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
39- 35.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
40- 39.....	المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
41.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

43.....	تمهيد
51-44.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت - تبسة
46-44.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت-تبسة
48-46.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة الإسمنت -تبسة
51-49.....	المطلب الثالث: واقع التمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي في مؤسسة الإسمنت -تبسة

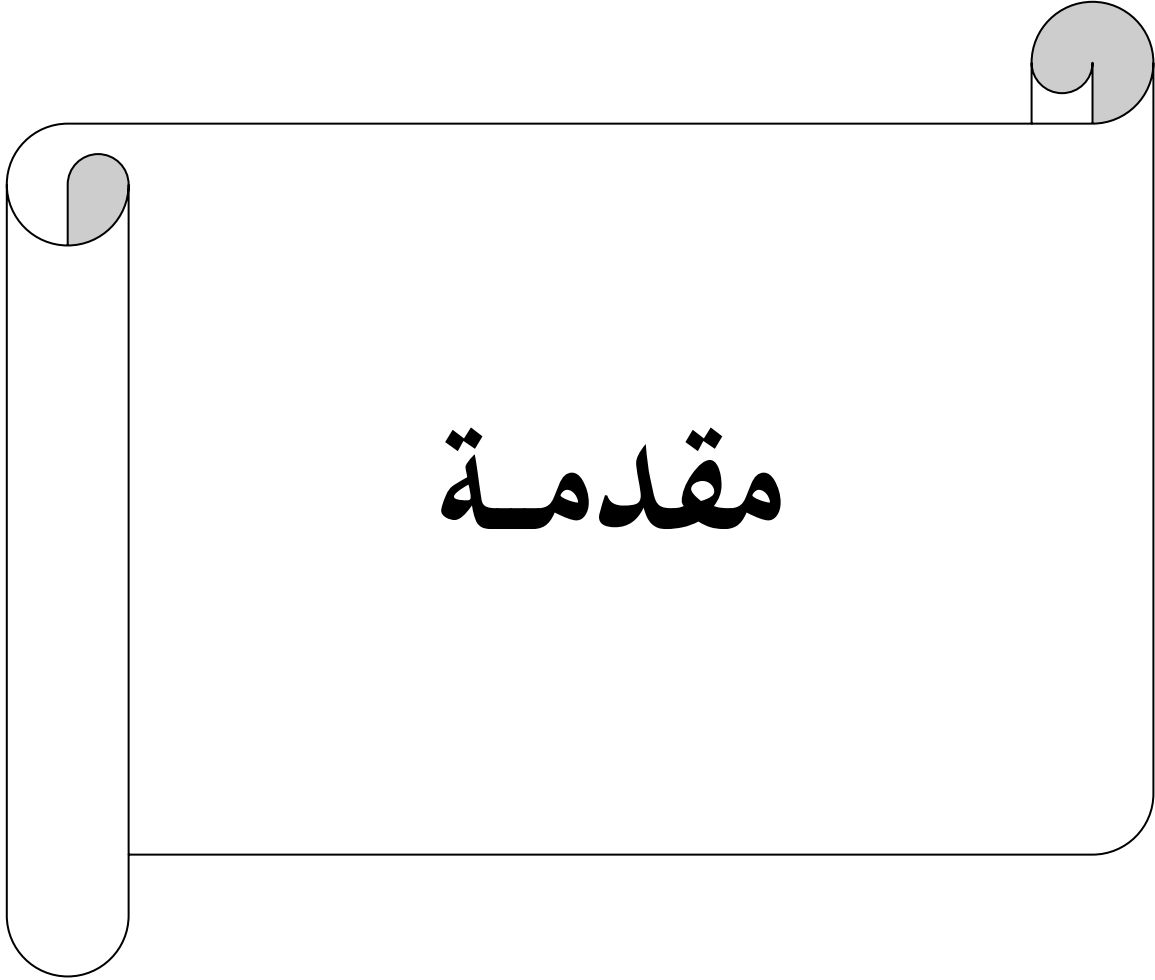
80-52.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل النتائج واختبار الفرضيات
63-52.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
80- 63.....	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة. واختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل
85-83	الخاتمة
90-87.....	قائمة المراجع
109-92.....	قائمة الملاحق
	الملخص

الصفحة	العنوان	الرقم
55	درجات مقياس ليكارت الخماسي	1
55	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	2
58	اختبار التوزيع الطبيعي	3
58	اختبار معنوية وخطية العلاقة بين السلوك الإبداعي وتمكين المورد البشري	4
60	معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع السلوك الإبداعي	5
60	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة	6
61	معاملات الارتباط بين عبارات بعد فرق العمل	7
61	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التدريب	8
62	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال والمعلومات	9
62	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التحفيز	10
63	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	11
63	نتيجة اختبار ألفا كرونباخ	12
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	14
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	15
66	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
66	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	17
68-67	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور تمكين المورد البشري	18
70	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور السلوك الإبداعي	19
72	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	20
73	نتائج اختبار الفرضية الأولى	21
74	نتائج اختبار الفرضية الثانية	22
76	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23

77	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	24
79-78	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	25
80	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	26
80	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	27

الصفحة	العنوان	الرقم
19	العلاقة بين التفكير الإبداعي والسلوك الإبداعي والنتاج الإبداعي	01
24	يوضح مراحل السلوك الإبداعي	02
48	الهيكمل التنظيمي لشركة الاسمنت -تبسة-	03
57	نموزج الدراسة	04

الصفحة	العنوان	الرقم
92	مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين لمؤسسة الاسمنت - تبسة-	01
96-93	الاستبيان	02
97	قائمة الاساتذة المحكمين	03
107-98	نتائج التحليل الإحصائي	04
109-108	اتفاقية التربص	05



مقدمة

تعد مواكبة التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم، خاصة بيئة الأعمال، من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل هذه المنظمات تبحث عن حلول من أجل مواكبة التطور الحاصل، والتي نجد من بينها أساليب إدارية وطرق إبداعية حديثة، ولعل من أهم الطرق الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر مصدر الفكر والتطوير داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

يعتبر تمكين المورد البشري من الأساليب الإدارية التي أخذت قسطا وافرا في مجال الأعمال، والذي تقوم فكرته على إشراك الموارد البشرية في القرارات وتفويضهم الصلاحيات، وتدريبهم ومنحهم الاستقلالية في العمل وجعل عملية الاتصال مرنة في انتقال المعلومات داخل المنظمة، حيث ينادي بتطبيق اللامركزية وإزاحة العقبات على الموارد البشرية، مما يولد لديهم شعورا بالثقة والحافز لتحمل المسؤولية وهذا من شأنه أن يعزز لديهم روح الانتماء والولاء وكسب التزامهم وتحسين مساهماتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أدركت المنظمات في الوقت الحالي، أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد الركائز المهمة التي تساهم في تحقيق النجاح والتفوق التنافسي، حيث يظهر السلوك الإبداعي في شكل أفكار إبداعية تتجسد على أرض الواقع، ولا يتم ذلك إلا إذا تمكنت المنظمة من تهيئة المناخ الملائم الذي يدفع بالموارد البشرية إلى الانخراط في أنشطة إبداعية تفجر لديهم الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز وبالتالي فالحفز لهذا السلوك هو إعطاء المجال للموارد البشرية في العمل لطرح وتجريب أفكار جديدة تتجسد في منتجات أو خدمات أو أساليب عمل تنطلق منهم المنظمات نحو التميز والنجاح.

أولا: إشكالية الدراسة

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عما يدور في بيئة الأعمال العالمية، فهي الأخرى لا بد أن تسعى لمواكبة هذه التطورات الحاصلة، حيث يمثل قطاع الاسمنت من بين أهم القطاعات في الجزائر، والذي كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة تابعة له وهي مؤسسة الاسمنت - تبسة - ومن هنا تظهر معالم إشكالية الدراسة المتمثلة في:

ما مدى مساهمة تمكين المورد البشري في دعم السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت - تبسة -؟

وتم تقسيم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين أبعاد تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي؟
- ما هو تقييم موظفي مؤسسة الاسمنت - تبسة - لمختلف ممارسات تمكين المورد البشرية؟

- ما هو مستوى السلوك الإبداعي لموظفي مؤسسة الاسمنت-تبسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، تم وضع الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الاسمنت - تبسة.

وقد قسمت هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الاسمنت -تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الاسمنت -تبسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الاسمنت -تبسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ومشاركة المعلومات والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الاسمنت -تبسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الاسمنت -تبسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

مستوى ممارسة تمكين المورد البشري في مؤسسة الاسمنت-تبسة-ضعيف.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

مستوى السلوك الإبداعي للموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت -تبسة-متوسط.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي؛
- محاولة التعرف على مستوى تمكين المورد البشري في مؤسسة الاسمنت -تبسة؛
- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه السلوك الإبداعي في نجاح المؤسسة؛
- تسليط الضوء على الدور الذي يقوم به تمكين المورد البشري في دعم السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كون تمكين المورد البشري من أهم الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من قبل منظمات الأعمال الرائدة، وبالتالي فهو يرتكز على فك القيود والتحرر من كل الممارسات التي تعيق المورد البشري على تحقيق التفوق والنمو للمنظمة.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات المتطورة بالسلوك الإبداعي للمورد البشري، باعتباره الورقة الراجحة في المنظمة وعنصر التميز فيها من خلال طرحه للأفكار الإبداعية بهدف تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وتأثيرها على المنظمات الناجحة.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتضح أسباب اختيار البحث كالتالي:

- ملائمة هذا البحث مع التخصص؛
- الانجذاب نحو هذا الموضوع؛
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.

سادسا: منهجية الدراسة

تماشيا مع الموضوع ومحاولة تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لتوضيح أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي، وبالرجوع إلى أهم ما جاء في المصادر والمراجع للحصول على المعلومات.

أما منهج دراسة الحالة فقد تم اعتماده في الجانب التطبيقي للدراسة بالإسقاط على مؤسسة الاسمنت -تبسة- أين تم جمع معلومات متعلقة بموضوع الدراسة، من خلال وثائق ومقابلة على مستوى المؤسسة وكذلك بالاستعانة باستبيان موزع على موظفي المؤسسة وتحليله ببرنامج spss.

سابعا: حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها، تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:
المجال الموضوعي: مجال الموارد البشرية مجالا واسعا والدراسة ركزت على أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة في هذا المجال وهو تمكين المورد البشري ودعمه للسلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت - تبسة.

المجال المكاني: تم اجراء الدراسة في مؤسسة الاسمنت - تبسة.

المجال الزمني: تم جراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 20 مارس 2023 الى 21 أفريل 2023.

ثامنا: هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

الفصل الأول: تناول التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي، وتم دراسة ذلك من خلال مبحثين، الأول يستعرض مدخل إلى تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي ويشمل ثلاثة مطالب، حيث يتناول المطلب الأول أساسيات حول تمكين المورد البشري، والثاني ماهية السلوك الإبداعي والثالث العلاقة بين المتغيرين، أما المبحث الثاني فخصصناه لمجموعة من الدراسات السابقة حيث شمل مطلبين الأول دراسات سابقة باللغة العربية والثاني دراسات سابقة باللغة الأجنبية.

الفصل الثاني: اهتم بالجانب التطبيقي، حيث شمل مبحثين تضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني تناول واقع كل من تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني

تناول ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول منهجية للدراسة والثاني فقد اهتم بتحليل إجابات الأفراد عينة الدراسة، والاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: التأصيل النظري
لتمكين المورد البشري والسلوك
الإبداعي

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

تمهيد الفصل:

في ظل ما تواجهه المنظمات من تغيرات حاصلة في بيئة الأعمال التنافسية، والتي تمتاز بديناميكية والتعقد وعدم الاستقرار أصبحت في حاجة إلى المزيد من الإبداع في مختلف ممارساتها أكثر من قبل من أجل المحافظة على بقائها ومركزها التنافسي، كما أنها تسعى المنظمات إلى تمكين مواردها البشرية والذي يعد من الأساليب الإدارية التي أخذت حيزا كبيرا في مجال الأعمال، من خلال تفويض السلطة للموارد البشرية وابداء آرائهم في وضع القرارات وتحمل المسؤولية، هذا بدوره يخلق الشعور بالانتماء والولاء ويحقق الرضا الوظيفي للموارد البشرية. كما نجد المنظمات تسعى إلى امتلاك أصحاب السلوك الإبداعي من أجل إحداث تغيرات معينة أو تغيرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها وانطلاقا من هذه المعلومات يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

المبحث الأول: مدخل إلى تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

يعد تمكين المورد البشري أحد أساليب الإدارة الحديثة، حيث يعمل على تحفيز الموارد البشرية ويقوي قدرتهم على الاستقلالية في اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته دون الرجوع إلى الإدارة، من أجل استمرار وديمومة العمل في المنظمة. كما نجد أن المنظمات في الوقت الحالي بدأت بالاهتمام بالقضايا التي تتعلق بالإبداع والمشاركة والاستقلالية في العمل، مما جعل الاهتمام بالسلوك الإبداعي أمر ضرورياً وحيوياً ومهماً في نجاح المنظمات لأن الاستفادة القصوى من قدرات الموارد البشرية في المنظمة تخلق ميزة تنافسية. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أساسيات حول تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي بالإضافة إلى العلاقة بينهما.

المطلب الأول: أساسيات حول تمكين المورد البشري

ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بتمكين المورد البشري، وأصبح هذا الموضوع محط اهتمام الإداريين وأصحاب القرار، وكذلك الخبراء القائمين على إدارة المؤسسات، وهو في حد ذاته وسيلة للتعامل مع العنصر البشري حيث أعتبر المورد البشري المصدر والمورد الحقيقي لنمو وتطور المنظمات ونجاحها.

أولاً: مفهوم تمكين المورد البشري

1- تعريف تمكين المورد البشري

يعد تمكين المورد البشري من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين وكغيره من مفاهيم الإدارة اختلفت بشأنه الأفكار ووجهات النظر، ومن أهم التعريفات التي وردت عنه نجد:

يعرف تمكين المورد البشري على أنه: "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما"¹ بمعنى منح بعض صلاحيات من الإدارة العليا إلى المورد البشري لاتخاذ القرار بحرية والسماح له بالمشاركة في إدارة المنظمة. يعرف مورال ومريدث Meredith and Murrell تمكين المورد البشري على أنه: "تلك العملية التي يتم فيها تمكين المورد البشري من خلال تدريبه، تقديم الثقة الكافية له ودعمه عاطفياً من أجل أن يتولى مسؤوليات أكبر"². بمعنى إشراك المورد البشري بالسلطة ومنحه الحرية والمبادرة باتخاذ القرارات بالإضافة إلى تدريبه وزيادة معارفه ومعلوماته وتطوير مهاراته وقدراته ورفع كفاءته بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين (مصر: دار ابتراك، 2009)، ص. 54.

²Meredith and Murrell, **Empowering Employee** (New York :McGraw –Hill, 2000), P.110.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

في حين يعرف تمكين المورد البشري على أنه: " منح الموارد البشرية قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء الأفراد في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"¹ بمعنى إعطاء الموارد البشرية الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على التفكير بطريقة مبتكرة ومميزة وتحمل مسؤولية قراراتهم، بالإضافة إلى أداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة في أعمالهم.

كما يعرف أيضا تمكين المورد البشري على أنه: " العملية التي يتم من خلالها إعطاء الموارد البشرية في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم والمشاركة في اتخاذ القرارات بأعمالهم، مما يعزز الثقة لديهم بأنهم شركاء في العمل"². بمعنى إشراك المورد البشرية وإكسابهم الثقة ومنحهم قوة التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرار الرشيد مع تحمل مسؤوليته دون الرجوع إلى الرئيس وذلك لوجود الثقة بين الرئيس والمورد البشري الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الولاء لمنظمتهم.

مما سبق يمكن القول أن تمكين المورد البشري أسلوب إداري حديث يقوم على إعطاء الموارد البشرية بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات الصلاحيات والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات، وتحفيزهم وتشجيعهم على التفكير بطريقة مبتكرة ومميزة والرقابة الذاتية على أعمالهم للوصول إلى أهداف المنظمة.

2- أهمية تمكين المورد البشري: يحقق تمكين المورد البشري عدة فوائد منها ما يلي:³

2-1- بالنسبة للمورد البشري:

أ- زيادة ولاء المورد البشري للمنظمة: إن التمكين يعمل على زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل الموارد البشرية لمنظمتهم؛

ب- ينمي لدى الموارد البشرية الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للموارد البشرية في المستويات الإدارية الدنيا مما يولد لديهم شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره؛

¹ رايمي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين (الأردن: دار ابريد، 2008)، ص. 54.

² إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسية العمليات الإدارية (الأردن: دار حامد، 2012)، ص. 17.

³ محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطروانة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية،

العدد 02، المجلد 38 (2011)، ص. 483.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

ج-زيادة الشعور بالرضا الوظيفي: إن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للموارد البشرية ويحسن نظرتهم الذاتية إلى أنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل.

2-2- بالنسبة للمنظمة:

أ-رفع مستوى الإنتاجية: ما أشارت إليه الدراسات أن تمكين الموارد البشرية في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل؛

ب-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين الموارد البشرية، وكذلك زيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار يرفع من الروح المعنوية للموارد البشرية ويكون لهم شعورا بالرغبة في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب وكذلك الدوران الوظيفي؛

ج-تحسين جودة السلع والخدمات: إن تمكين الموارد البشرية وتزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتدريب اللازم، يؤدي إلى فهمهم للعمل وطبيعته ومن ثم تقديم سلع تتصف بدرجة عالية من الجودة؛

د-تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: إن تمكين المورد البشري يؤدي إلى تحسين وضع المنظمة مع غيرها وبالتالي تحقيق تنافسية عالية.

من خلال ما تم ذكره سابقا يمكن القول أن أهمية تمكين المورد البشري تزيد من إنتاجيتهم في العمل، من خلال إعطائهم بعض المسؤوليات والصلاحيات، كذلك منحهم الثقة بأنفسهم وإدارتهم، يعزز من الدافعية لديهم نحو تحسين نوعية الخدمة وجودتها وشعورهم بالرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تخفيض تغيباتهم ودوران العمل، وبالتالي تحقيق المركز التنافسي للمنظمة.

3-أهداف تمكين المورد البشري: تتضح أهداف تمكين المورد البشري كالتالي:¹

أ-زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل المورد البشري يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛

ب-زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛

ج-دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛

د-تحسين رضا الزبون حيث أن قرب المورد البشري من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛

هـ-تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛

و-زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار المورد البشري بنفسه واحترام الذات؛

¹كريمة توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر (2007)، ص. 77.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

ز- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة الموارد البشرية والإنتاجية؛

ح- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛

ط- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛

ي- القدرة على المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف من تمكين المورد البشري يكمن في استخراج أقصى الطاقات المثلى له وسعي المنظمة لتحسين أدائها لتلبية توقعات الزبائن، فجل هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر بيئة عمل ممكنة تمكن المورد البشري من الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأعمال التي يقوم بها لزيادة دافعيته لتحمل المخاطر وزيادة الإنتاجية وتحقيق الانتماء والولاء للمنظمة.

4- أبعاد تمكين المورد البشري: تتمثل أبعاد تمكين المورد البشري فيما يلي:

4-1- تفويض السلطة: يقصد به الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الإدارية الدنيا لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها الذي يشمل تعيين مهام للموارد البشرية ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام مع الاستعداد لتحمل نتائج الأداء¹.

4-2- فرق العمل: على المديرين أن يشعروا بأن الموارد البشرية في منظماتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرار².

4-3- التدريب: يقصد بهذا البعد تزويد المورد البشري بالمعلومات ومختلف المعارف التي بدورها تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية خبراته ومعارفه ومهاراته نحو زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية³.

¹ كلثوم واكلي، نشيدة معروز، "تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة"، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 10، (2020)، ص. 122.

² سارة خلفه، "التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث (2018)، ص. 326.

³ كلثوم واكلي، مرجع سبق ذكره، ص. 123.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

4-4-الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد به العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمييزها من شخص إلى آخر، فالالاتصال ومشاركة المعلومات اتصال ذو اتجاهين يتيح للموارد البشرية فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات¹.
4-5-التحفيز: يتطلب برنامج التمكين المورد البشري توفير المنظمة عدة تحفيزيات وقد تكون مادية أو معنوية وتكون في صورة فردية أو جماعية وذلك لتعزيز الأداء المتميز للمورد البشري ولتحقيق الأهداف والغايات للمنظمة وربط مكاسبهم بأدائها².

من خلال ما سبق تتضح أن أبعاد التمكين المورد البشري مرتبطة ببعضها البعض كونها تعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق التزود بالمعلومات ومختلف المعارف داخل المنظمة ويتحقق هذا بوجود تحفيزيات دعم أداء المورد البشري وبالتالي يتحقق على أثره أهداف المنظمة وغاياتها.

ثانيا: مراحل تمكين المورد البشري ومستوياته

1-مراحل تمكين المورد البشري: تمر عملية تمكين المورد البشري بأربعة مراحل على النحو الآتي:³

1-1-مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الموارد البشرية بعملية التمكين وتوضيح دور كل مورد بشري فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي يوجهها المورد البشرية.

1-2-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا: تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق الذي يستمع للجميع، ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها، ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم، حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

1-3-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين الموارد البشرية في المنظمة بأفضل شكل.

¹ بربار نور الدين، "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الامننت بالشلف"، مجلة دفاتر الاقتصادية، العدد 02، المجلد 12 (2021)، ص 65.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، "أثر تمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (2016)، ص 19.

³ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث (الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 68.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

1-4-مرحلة التطوير: يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات مواردها البشرية نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن مراحل تمكين المورد البشري ليس خيارا سهلا على المنظمة، بداية من تهيئة البيئة الداعمة له ثم وضع الأهداف وجدولتها، ثم توفير التسهيلات المادية والمالية للمساعدة على تجسيده وصولا إلى ضبطه وتطويره لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، فهو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد المنظمة.

2-مستويات تمكين المورد البشري: وينقسم تمكين المورد البشري إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي تمارسها الموارد البشرية على عملية صنع القرارات تتمثل في:¹

1-2-المستوى الأدنى: يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من الموارد البشرية وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم للموارد البشرية الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2-2-المستوى المتوسط: ويظهر المستوى المتوسط عندما تم استشارة الموارد البشرية بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.

2-3-المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى بامتلاك الموارد البشرية زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق عمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

ثالثا: نماذج تمكين المورد البشري وأساليبه

1-نماذج تمكين المورد البشري: تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصطلح تمكين المورد البشري، وأفرزت العديد من النماذج التي ساعدت على فهمه وتفسير وآلية تطبيقه وفيما يلي بعض النماذج العالمية مرتبة

¹ رامي جمال أندراوس، عادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

حسب التسلسل الزمني:¹

1-1- نموذج توماس وفيلتهاوس 1990: هو نموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضا بالنموذج المعرفي أو الإدراكي وفيه قدم الباحثان أربعة أبعاد نفسية للتمكين وهي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) وخمسة خطوات تساهم في تحسين الأداء تدريجيا وهي:

الخطوة الأولى: مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة ويكون تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز الموارد البشرية وتصميم الوظائف كإجراء أولي؛

الخطوة الثانية: توفير المعلومات التي تساعد المورد البشري في تحليل المهمة وإنجاز المهام؛

الخطوة الثالثة: يؤثر تحليل المهمة في سلوك الموارد البشرية وبالتالي التأثير في البيئة الخارجية؛

الخطوة الرابعة: تساعد الخبرات المكتسبة للموارد البشرية على تحليل المهمة؛

الخطوة الخامسة: تغيير أساليب تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نموذج توماس وفيلتهاوس عاجل تمكين المورد البشري من الناحية النفسية في المنظمة، حيث يعتبره كتلة من الأحاسيس والمدركات.

1-2- نموذج فوجات وميرال: هو نموذج استشارة الدوافع على أساس أن استمرارية أي منظمة وتطورها يعود إلى كادرها البشري، ودافعيتهم نحو العمل وهذه الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل:²

أ- عوامل متعلقة بعمليات الإدارة الأساسية وفي مقدمتها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؛

ب -عوامل متعلقة بالموارد البشرية ونوعية الاتصالات والمشاركة في التسيير من صياغة القرارات والتطوير التنظيمي.

من خلال العوامل السابقة تؤثر في سلوكيات الأفراد عند استشارة دافعيتهم نحو العمل إما يكون إيجابيا من خلال التمكين أو سلبا من خلال إهدار طاقتهم نحو العمل.

¹ ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن أحمد (2015) - 2016، ص ص. 37-39.

² المرجع نفسه، ص ص. 39-40.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

3- نموذج بون ولولر: أو ما يعرف بنموذج المناخ التنظيمي ليوضح مدى الأثر الذي يحدثه هذا الأخير في مستوى تمكين المورد البشري وحدد بون ولولر أربعة خطوات لتمكين الموارد البشرية داخل المنظمة وهي:¹

الخطوة الأولى: توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة عن أداء المورد البشري داخل المنظمة؛

الخطوة الثانية: توفير نظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة أي تقييم فردي لكل مورد بشري على ما يقدمه من خلال عمله؛

الخطوة الثالثة: أن تقوم المنظمة بتأهيل وتطوير المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية، حتى يتقبل الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين؛

الخطوة الرابعة: أن تتوفر لدى الموارد البشرية السلطة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في الأداء والتوجيه والتسيير داخل المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا النموذج ركز على دراسة بيئة المنظمة وتوضيح أهمية توفير المعلومات ودورها في تسهيل المهام، وأن التمكين في حد ذاته تحفيز للموارد البشرية على أداء مهامهم بأعلى كفاءة ممكنة بالإضافة إلى إعداد الموارد البشرية حتى يكون لديهم المهارات والقرارات، التي تجعل من التمكين ثواب وليس عقاب بحيث يكون قادر على تحمل المسؤولية.

2- أساليب تمكين المورد البشري: تتمثل أساليب تمكين المورد البشري في المنظمات كما يلي:

2-1- أسلوب القيادة: يعد تمكين المورد البشري من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموارد البشرية، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموارد البشرية إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.²

¹ نعمة عباس الخفاجي، حسين موسى قاسم البناء، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، (الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص.59.

² راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة

العربي بن مهدي أم البواقي (2016-2017)، ص.33.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

2-2-أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز تمكين المورد البشري هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للمورد البشري بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن الموارد البشرية المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن تمكين المورد البشري هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.¹

2-3-أسلوب تمكين الفريق: يستند هذا الأسلوب إلى العمل الجماعي لما له من فوائد لأجل بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال العمل الجماعي والمنظمة معا.²

2-4- أسلوب الأبعاد المتعددة في تمكين المورد البشري: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتمادا بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ تمكين الموارد البشرية فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الجوانب هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا، ومنه فإن الجميع يعملون شركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية.³

من خلال ما تقدم تتضح أن أساليب تمكين المورد البشري تمثلت في أسلوب القيادة الذي يسهل من أداء المنظمة من خلال إعطاء الموارد البشرية الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، بحيث يكون تمكين المورد البشري إما فرديا في تحمل المسؤوليات أو في شكل فريق عمل، وحتى تكون عملية تمكين المورد البشري ناجحة يجب أن تتضمن أسس وجوانب متعددة مستبعدا الجانب الفردي.

¹ محمود حسين الورد، التمكين الإداري في العصر الحديث (عمان: دار حامد للنشر، 2012)، ص.48.

² عبد الكريم محمود ضوء دغفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصارف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية (2020)، ص. 56.

³ راضية عروف، مرجع سبق ذكره، ص.36.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

المطلب الثاني: ماهية السلوك الإبداعي

يعتبر السلوك الإبداعي من المواضيع المعاصرة في العلوم الإدارية للارتقاء بالمنظمة، فهو الوسيلة الهادفة للابتكار والتطوير وإيجاد الحلول لمختلف مشكلاتها والسعي من خلال الإبداع إلى إيجاد مزيج متنوع من المنتجات والخدمات وأساليب عمل جديدة تكسب المنظمة الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي

قبل التطرق لمفهوم السلوك الإبداعي لابد من الإشارة إلى مفهوم الإبداع:

يعرف الاقتصادي جوزيف شامبيتر Joseph Schumpeter وهو أول من قدم تعريفاً دقيقاً للإبداع على أنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"¹. بمعنى الإبداع هو محصلة الناتجة عن خلق أفكار جديدة لتغيير في أسلوب الإنتاج أو أحد مكونات المنتج أو تصميمه.

يعرف نجم عبود الإبداع على أنه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"² بمعنى عملية توليد جديدة ثم محاولة تنفيذها.

1-تعريف السلوك الإبداعي:

يعتبر السلوك الإبداعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين وكغيره من مفاهيم الإدارة اختلفت بشأنه الأفكار ووجهات النظر ومن أهم التعريفات التي وردت عنه نجد: يعرف السلوك الإبداعي بأنه "تصرف الفرد أو الجماعة في مكان العمل، ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة"³ بمعنى النشاط الذي يتفرد به الشخص أو الجماعة في موقع العمل ولا يشترط عن هذا السلوك خلق شيء جديد.

¹ خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد (2011)، ص.30-31.

² نجم عبود، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص.22.

³ محمد عمر الزعي، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد"، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 40 (2013)، ص.274.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

كما يعرف جانسن Janssen السلوك الإبداعي على أنه: "سلوك معقد يتكون من ثلاث مهام سلوكية مختلفة وهي توليد الأفكار، ترويج الفكرة، وتنفيذ الفكرة"¹. ركز هذا التعريف على عناصر السلوك الإبداعي التي تبدأ بتوليد الأفكار ثم ترويجها ثم تنفيذها.

كما عرف السلوك الإبداعي على أنه: "عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة للمجتمع، والتي تحمل في طياتها كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية"². بمعنى توليد الأفكار الخلاقة والممارسات التي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمة.

في حين عرف سبنسر Spence السلوك الإبداعي على أنه: "النشاط المميز الذي يقوم به المورد البشري في موقع عمله، والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير وتنتهي بتبني فكرة معينة، وليس بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة، بل هو مرحلة لا بد وأن تسبق الإبداع في شكله النهائي"³. يتضح من خلال هذا التعريف أن السلوك الإبداعي هو سلوك فريد من نوعه الذي يقوم به المورد البشري في مكان العمل، حيث يبدأ بمرحلة التفكير الإبداعي، ليتحول إلى سلوك إبداعي ثم يتجسد في الأخير إلى مرحلة ناتج الإبداعي.

مما سبق يمكن القول أن السلوك الإبداعي يعبر عن مدى قدرة الموارد البشرية على طرح أفكار إبداعية جديدة، غير مألوفة أثناء إنجازهم لمهامهم، من أجل إحداث تغيير في العمل والتصدي للمشاكل التي تواجهها، لتحسين موقف المنظمة وضمان الاستمرارية والاستقرار فيها.

2-العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

يتضح مفهوم الإبداع إما في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمات لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه المورد البشري أو مجموعة من الموارد البشرية في موقع العمل، ليس بالضرورة

¹ Janssen, " The joint Impact of Perceived influence and Supervisor Supportiveness on employee Innovative behavior", **Journal of occupational and organizational psychology**, issue 07, Vol 78, (2000) , p.63.

² محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي (2015-2016)، ص.177.

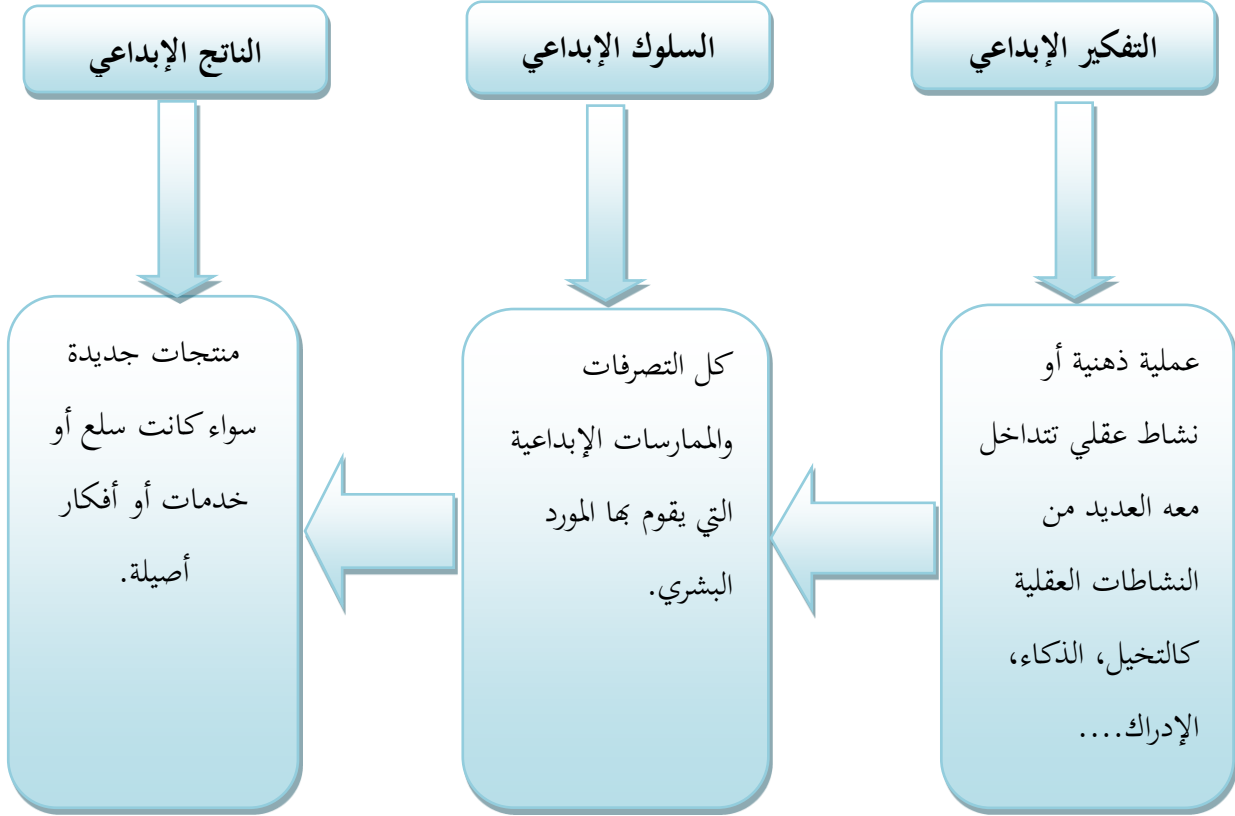
³ وردة قريمطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور

(2019-2020)، ص.76.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل¹.

الشكل رقم (1): العلاقة بين التفكير الإبداعي والسلوك الإبداعي والنتائج الإبداعية



المصدر: وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور (2019-2020)، ص.80.

من خلال الشكل رقم (1) يمكن القول أن العملية الإبداعية تبدأ أولاً بالتفكير الإبداعي عملية ذهنية أو نشاط عقلي يعبر عن قدرة المورد البشري على النظر إلى المشكلات والمواقف بشكل مختلف وخارج عن المألوف، ثم يتطور التفكير الإبداعي ليتحول إلى السلوك الإبداعي الذي يعبر عن مجمل التصرفات والسلوكيات البعيدة عن التفكير الاعتيادي التي يقوم بها المورد البشري في مكان العمل وهذا ما يتجسد في الأخير إلى نواتج إبداعية قد

¹راضية مشري، عتيقة حرارية" محددات تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية جامعة العربي التبسي نموذجاً"، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية،

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

تكون على شكل منتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو أفكار أصيلة نسبياً، تنعكس إيجاباً على أهداف المنظمة والموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن السلوك الإبداعي يعتبر بمثابة الجسر الذي يربط بين التفكير الإبداعي والنواتج الإبداعية لذا على المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة لنمو وازدهار السلوكيات والممارسات الإبداعية.

3- أهمية السلوك الإبداعي: تتضح أهمية السلوك الإبداعي على النحو التالي:¹

أ- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

ب- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموارد البشرية طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛

ج- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

د- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية السلوك الإبداعي تتمثل في تعزيز قدرة المورد البشري على إنتاج أفكار جديدة، كذلك خلق روح التعاون، والمشاركة بين الموارد البشرية، كما يمكن الموارد البشرية على مواجهة التحديات في حال وقوعها بطرق إبداعية، كما يساهم في تحسن المركز التنافسي للمنظمة.

4- أسباب حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي: تتضح أسباب السلوك الإبداعي كما يلي:²

أ- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى السلوك الإبداعي؛

ب- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛

ج- يعتبر السلوك الإبداعي عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات؛

د- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة للسلوك الإبداعي لزيادة القدرة التنافسية؛

هـ- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة، الأمر الذي يتطلب حل هذه المشكلات؛

¹ فلة كلوش، كمال العقريب، مرجع سبق ذكره، ص.257.

² وردة قريمطي، مرجع سبق ذكره، ص.81.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

و- حاجة الدول العربية المستمرة إلى السلوك الإبداعي نابعة من كونها دول نامية تمكّنها من مسايرة التطور؛

ز- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة؛

ح- يعد الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أي

قيادة إدارية أو عملية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار؛

ط- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة للدخول إلى عالم المستقبل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمات الحديثة بحاجة لتطوير ذاتها وتحسن أدائها، خاصة في ظل ظهور التغيرات التكنولوجية وظهور العولمة والمنافسة والاهتمام بفرق العمل، جعل المنظمات بحاجة ماسة إلى السلوك الإبداعي، من أجل البقاء والاستمرار في العمل.

5- أبعاد السلوك الإبداعي: تتمثل أبعاد السلوك الإبداعي فيما يلي:

5-1- الطلاقة: تشمل الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، وهي عبارة عن مقياس لمدى قدرة المورد البشري على خلق الأفكار وطرحها فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها¹.

5-2- الأصالة: وهي قدرة المورد البشري على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها المورد البشري، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها أيضا تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات².

5-3- المرونة: ويقصد بها قدرة المورد البشري على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليواجه بها مواقف مختلفة³.

¹ فلة كلوش، كمال العقريب، مرجع سبق ذكره، ص. 258.

² وائل عدي صبح، دور القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة ماجستير، جامعة تشرين (2022)، ص. 40.

³ المرجع نفسه.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

5-5- الحساسية للمشكلات: يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر السلوك 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 التشيع بالمشكلة أو الموضوع على البحث هو الذي يوحي بالإبداع¹.

5-5- روح المجازفة والمخاطرة: تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب المادية والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه المورد البشري قابل لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون بحاجة للموارد البشرية للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجيعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها².

من خلال ما سبق يمكن القول أن أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في الطلاقة، والأصالة، والمرونة والحساسية للمشكلات وروح المجازفة والمخاطرة مكاملة لبعضها البعض، وذلك بطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار بحيث تكون هذه الأفكار نادرة وغير شائعة تميز سلوك المورد البشري المبدع عن باقي الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا-العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي ومراحله

1-العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي: تتمثل العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي فيما يلي: ³

1-1- الخصائص الفردية: إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على الموارد البشرية، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

1-2- خصائص المناخ التنظيمي: إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية،

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي (الأردن: دار الفكر، 2010)، ص. 183.

² وردة قرميطي، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

³ وسام على هلال مزعل، الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة تحليلية بالتطبيق على المصارف العراقية، رسالة

ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2020)، ص. 43-44.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

بالإضافة إلى طبيعة العمل، أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة المورد البشري أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه على الا تفوق درجة التحدي إمكانيات المورد البشري وقدراته مما يؤثر عليه سلباً، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية .

1-3- خصائص جماعات العمل: إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من موارد بشرية لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً وتماسكاً من الجماعة غير المتناسكة، كذلك أن الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام، أضف إلى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

1-4- أنماط السلطة والقيادة: إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على السلوك الإبداعي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن السلوك الإبداعي يتأثر بالعديد من العوامل المتمثلة في خصائص وصفات الموارد البشرية والبيئة الداخلية وجماعات العمل والسلطة والقيادة وهذه العوامل إما تكون تعيق عمل المبدع أو تكون محفزة ومشجعة على السلوك الإبداعي من خلال إعطاء الحرية الكاملة للمبدع لتوليد العديد من الأفكار الجديدة والمشاركة والتفاعل بشكل مرن وخلق مناخ تنظيمي يشجع على السلوك الإبداعي.

2- مراحل السلوك الإبداعي: تتجلى مراحل السلوك الإبداعي حسب نموذج ولاس wallas حيث يفسر هذا الأخير سيرورة السلوك الإبداعي في أربعة مراحل أساسية تتمثل في:¹

2-1- مرحلة الإعداد والتحضير: في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

2-2- مرحلة الاحتضان أو الاختمار: في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العاقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزلة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة

¹ وائل عدي، صبح، مرجع سبق ذكره، ص. 38 .

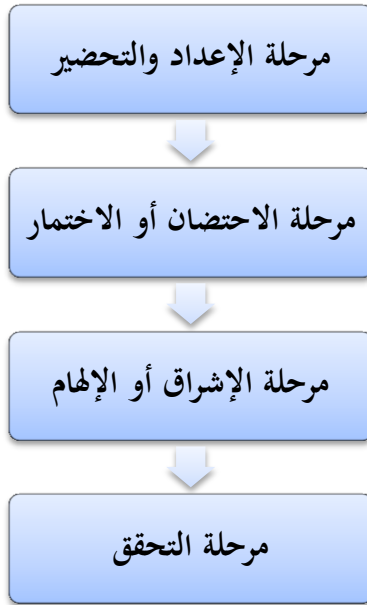
الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل السلوك الإبداعي وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

2-3- مرحلة الإشراق أو الإلهام: تتضمن هذه المرحلة إدراك المورد البشري للعلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

2-4- مرحلة التحقق: في هاته المرحلة يتعين على المورد البشري المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذا المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل السلوك الإبداعي كما يلي:



المصدر: وائل عدي صبوح، دور القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة ماجستير، جامعة تشرين (2022)، ص.40.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن مراحل السلوك الإبداعي متلاحقة مترابطة ولا يمكن تجاوز أي مرحلة عن تلك المراحل لأنها تشكل عملية واحدة ذات تسلسل منطقي منهجي و في سبيل بلوغ الأهداف المرجوة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

ثالثاً: أساليب تنمية السلوك الإبداعي:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن التدريب عليها لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة، سنعرض فيما يلي الأساليب الأكثر شهرة واستعمالاً في بيئة الأعمال:

1- أسلوب العصف الذهني: يقصد به "توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الموارد البشرية والمجموعات لحل مشكلة معينة مفتوحة خلال فترة زمنية محددة، أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة والموضوع المطروح، بحيث يتاح للمورد البشري جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار بعيداً عن المصادر والتقييم والنقد"¹ كما نلخص مراحل أسلوب العصف الذهني عبر خمس خطوات هي²:

الخطوة الأولى: ويتم من خلالها تحديد المشكلة المستهدفة من الاجتماع والتي هي محل النقاش، ويتم تحديد حجمها وحدودها ونوعها، حيث يؤثر التشخيص الدقيق للمشكلة على جودة الحلول والأفكار المقترحة لحلها، كما يجب تحليل المشكلة في جلسة تمهيدية تسبق جلسة العصف الذهني؛

الخطوة الثانية: ويتم فيها عقد الجلسة الرئيسية للعصف الذهني بحضور الرئيس والمشاركين، ويكون هناك منسق لتسجيل الأفكار وتنظيمها، مع الالتزام بالقواعد السابقة خاصة مبدأ إرجاء النقد والتقييم؛

الخطوة الثالثة: يقوم المشاركون بالتفصيل بين البدائل والحلول المقترحة باعتماد معايير محددة، ويكون ذلك في جلسة لاحقة بعد يومين أو ثلاث من الجلسة الرئيسية، وذلك لإعادة تركيب الأفكار وتنظيمها لتسهيل عملية فرزها وتحليلها وتقييمها؛

الخطوة الرابعة: ويتم فيها تحسين وتطوير الأفكار والحلول المختارة في جلسة لاحقة لجعلها قابلة للتنفيذ وتقريبها من الواقع؛

الخطوة الخامسة: عرض الأفكار والحلول على أطراف المشكلة لإبداء آرائهم فيما يخص إمكانية تنفيذها.

¹ قبلي إناس، صلاح الدين تغليت، "طرق التدريس الحديثة من منظور نظرية الذكاءات المتعددة (العصف الذهني نموذجاً)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 12 (2020)، ص. 121.

² قوادري حنان، أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة (2022)، ص. 32.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

2- أسلوب دلفي: وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث¹.

3- حلقات الجودة: حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والموارد البشرية في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل وتقديم الحلول الابتكارية لها، ولذلك فإن الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من إمكانيات الموارد البشرية، إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وتشجيع الموارد البشرية على ابتكار وتطوير شخصيتهم².

4- الاستعانة بالخبراء: إن استخدام الخبراء يساعد على توليد العديد من الأفكار الإبداعية التي تساعد في أعمالهم، حيث يمكن الاستعانة بالخبراء من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة، التي تساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة والأفكار المتميزة في تعديل وتغيير المنهج لتتلاءم مع متطلبات العصر، بالإضافة إلى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق³.

بناء على ما سبق يمكن القول أن هذه الأساليب تستعملها المنظمات لتوليد الأفكار الإبداعية وطرح الأفكار وحل المشكلات، كما أنها تساهم في تطوير طرق وأنماط التفكير، فضلا على أنها تسمح بالاتصال الجيد وتسهيل عمل المنظمة.

في هذا المطلب تم التعرف على أساسيات السلوك الإبداعي وأهميته وأسبابه ولعلاقته بالإبداع أبعاده المتمثلة في الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، كما تم التطرق إلى عوامل المؤثرة فيه مراحل وأشهر أساليبه.

المطلب الثالث: تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

تعتبر السلوكيات الإبداعية من العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح والتميز في أي منظمة، ولذلك فإن تمكين المورد البشري يلعب دورًا كبيرًا في دعم السلوك الإبداعي، فعندما تحظى الموارد البشرية بدرجة عالية من الاستقلالية في عملهم، فإنهم يشعرون بالثقة بقدراتهم ويصبحون أكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق وابتكار الحلول الإبداعية

¹ أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، (2011)، ص.15.

² فلة كلوش، كمال العقريب، مرجع سبق ذكره، ص.260.

³ المرجع نفسه.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

للمشكلات التي تواجهها المنظمة. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى عرض العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي.

أولاً: دور تمكين المورد البشري في دعم السلوك الإبداعي

أشارت الدراسة التي قام بها Spreitzer and others أن تمكين المورد البشري مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للموارد البشرية تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يساهم في تحسين السلوك الإبداعي للموارد البشرية وطاقاتهم الإبداعية في المنظمة¹. في حين ترى دراسة Knight -Turvey أن تمكين المورد البشري يقوم أساساً على حرية اختيار المورد البشري لما يجب عمله وكيف يتم ذلك، وهو ما يضمن التحرر من القيود التنظيمية بما يؤدي إلى تعزيز وتفجير الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية كذلك أشارت على أن الموارد البشرية الأكثر إبداعاً هم الذين يتوفر أو يتولد لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمجتهدين نحو التعلم، والذين يتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، والأكثر إصراراً على التصدي للعقبات والتحديات التي تواجه المنظمة².

كما أنّ السلوك الإبداعي يحتاج إلى مناخ تنظيمي يستند إلى عدة عوامل منها: الهيكل التنظيمي وفرق العمل، والتدريب والتطوير والحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى التحفيز وتوفير الدعم والموارد وهذه العناصر تعتبر من متطلبات تمكين المورد البشري وأساسياته بشقيه النفسي والهيكلية، كما أن السلوك الإبداعي لكي ينمو ويزدهر، يحتاج إلى مناخ تنظيمي يشجع على تمكين المورد البشري بمختلف مستوياته وأشكاله، وعليه ويجب أن تتوفر متطلبات ومستلزمات تمكين المورد البشري لكي يساعد على دعم السلوك الإبداعي، حيث أن العلاقة بينهما طردية فكلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى المورد البشري زادت احتمالية تقديمهم مبادرات وسلوكيات إبداعية والعكس صحيح فغياب التمكين بصورة عامة يعتبر من أهم معوقات السلوك الإبداعي، وهذا دلالة على العلاقة المتينة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي³.

كما أن تمكين المورد البشري يعد من المواضيع المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما تعد العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها

¹ Spreitzer and others, Empowered to Lead: the role of psychological empowerment in leadership, **Journal of organization Behavior**, Issue 20, (1999) p.513.

² Neal Knight -Turvey, Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered, **Entrepreneurship Theory and practice**, (2006) , p.315.

³ محمد السعيد الجوال، مرجع سبق ذكره، ص.215.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين الموارد البشرية في الوسط الذي يقوده، فإنه يعيد النظر في عملية نقل السلطة ويبدأ في منح الثقة عن طريق إعادة توزيع المسؤوليات بطريقة لا مركزية وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين. بالإضافة إلى فحص مفهوم الإبداع في العمل القيادي فإنه ثمة مؤشرات المغامرة والخروج عن المألوف تحقق الإبداع في العمل القيادي، ومن خصائص الإبداع في هذا المجال ما يأتي:¹

- الانفتاح نحو التغيير؛
- الرغبة في تعرف على المشكلات والقضايا الداخلية؛
- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة؛
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها؛
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية؛
- احترام اختيارات الغير؛
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام التقنية؛
- تقدير إنجازات الآخرين؛
- التوجه نحو المستقبل.

ثانياً: أبعاد تمكين المورد البشري في ظل السلوك الإبداعي

1- تفويض السلطة والسلوك الإبداعي: يعتبر تفويض السلطة عملية توفير فرص التطور وإيجاد علاقات جيدة بين المدراء والموارد البشرية الذين يقومون بتأدية المهام الموكلة إليهم، فهي في الأساس تقوم على إيجاد موارد بشرية تمتلك ميزات تتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية، فتفويض السلطة يحقق الاستمرار والتقدم للمنظمة ويساعد على اكتشاف ما لدى الموارد البشرية من قدرات والاستغلال الأمثل لها.²

2- التحفيز والسلوك الإبداعي: تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع السلوك الإبداعي ودفع المورد البشري نحو تقديم الأفضل، فهذا الأخير يرى نتيجة مادية مرتبطة بسلوكه (مكافآت الحوافز المادية) وذلك ما

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطروانة، مرجع سبق ذكره، ص. 489.

² رائد حاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية (2022)

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

يساهم في حسن استغلال طاقات وإمكانيات الموارد البشرية الإبداعية، أما الحوافز المعنوية فقد تكون الباعث الأكبر في الإبداع، فكل مورد بشري يحتاج إلى دعما معنويا من خلال الاعتراف بمجهوداته كما أن المحبة والتعاون بين الموارد البشرية تجابه كل معوقات الإبداع.

3-التدريب والسلوك الإبداعي: لا يعتبر الإبداع موهبة فطرية محصورة عند فئة دون أخرى بل يمكن اكتسابه من خلال التدريب، وتوفير الفرص التدريبية التي تمكن الموارد البشرية من الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات، وتمكينهم من تولي مهام إضافية، فمن بين الأساليب التدريبية المستعملة في التنمية، وتشجيع الإبداع لدى الموارد البشرية أداة دالفي، وغيرها من الأساليب التي تثري النقاش، وتساعد على طرح الأفكار الجديدة، والآراء للوصول إلى تصدي مختلف المشكلات المعترضة.

4-فرق العمل والسلوك الإبداعي: يكمن دور فرق العمل في ترقية العمل وذلك لتحسينه وإيجاد طرق ومقترحات جديدة فهو يؤثر بشكل قوي وفعال في الإبداع الفردي، فالعمل الجماعي يساهم في تقليل المخاطر في المنظمة، والمسؤولية تكون جماعية في تحمل النتائج حيث يتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، مما يساهم في التصدي لتلك المخاطر، وبناء مناخ تنظيمي ملائم يتقبل فيه الرأي والأفكار الإبداعية الجديدة.

5-الاتصال ومشاركة المعلومات والسلوك الإبداعي: تعد مشاركة الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات محفزا لمهاراتهم في التحليل وجمع المعلومات المفيدة، وهذا ما يعزز وينمي عندهم سلوكيات إبداعية لإيجاد الحلول المثلى بهدف الوصول لقرارات صائبة، وبالتالي يساهم في خلق روح المسؤولية للقرارات التي شاركوا في اتخاذها، ومساندة فرق العمل في إيجاد أفكار بناءة للتصدي لما يواجهها من أزمات¹.

وفي الأخير يمكن القول أن تمكين المورد البشري يرتبط بعلاقة قوية مع السلوك الإبداعي وذلك من خلال الدور الذي يلعبه التمكين في إعطاء الموارد البشرية قدرا كافيا من الصلاحيات والمسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات كما يسعى لزيادة الثقة بينهم في المستويات الإدارية الدنيا هذا بدوره سيؤدي على تشجيع الموارد البشرية وتحفيزهم على اكتشاف الأفكار وحلول جديدة لم يتم التطرق لها سابقاً لمجابهة التحديات التي تواجهها بطرق إبداعية جديدة أكثر كفاءة وفعالية.

¹ بربار نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية لبداية أي دراسة قادمة، فهي تشكل تراكما معرفيا تمكن في تعزيز الباحث بمؤشرات دقيقة عما انتهت إليه جهود البحوث السابقة، وتعطي فكرة عامة للباحث عن مراحل وتطور الموضوع وأيضا تساعد في إثراء البحث العلمي وتجعل مصادره متنوعة. كما تعتبر الدراسات السابقة أرضية غنية بالمعلومات تساعد الباحث على التعرف على كافة جوانب المشكلة والفرضية للموضوع وكيفية علاجه، لذا فمن الأساسي استعراض أهم الدراسات المتعلقة بتمكين المورد البشري ودوره في دعم السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

هناك عدة دراسات عربية تناولت موضوع تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي من وجهات نظر مختلفة ودراسات ميدانية في قطاعات اقتصادية متنوعة من بينها ما يلي:

1-حنان قوادي، "أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة (2021-2022).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في (كثافة عمليات إدارة المعرفة، جودة عمليات إدارة المعرفة) في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على فروق في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية والمتغير الوظيفي المتمثل في المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان موزع على عينة حجمها (135) من إطارات وأعاون التحكم العاملين بفرعين تابعين للمؤسسة.

توصلت الدراسة الى أن عمليات إدارة المعرفة جاءت بمستوى متوسط، بينما جاء السلوك الإبداعي بأبعاده المتمثلة في (مهارات التفكير الإبداعي، التوجه بالتعلم، الدافعية) بمستويات مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة ناجم عن اثر متغير جودة عمليات إدارة المعرفة حيث فسرت ما نسبته (52%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي، في حين لم تفسر كثافة عمليات إدارة المعرفة إلا ما نسبته (1.4%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين مستويات متغيرات الدراسة تعزى الى متغيرات المستوى التعليمي والى سنوات الخدمة، كما بينت أيضا أن المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، الفئة

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

العمرية والمتغير الوظيفي المتمثل في المستوى الوظيفي لا تحدث فروقا في مستويات متغيرات الدراسة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

2-زيان موسى مسعود، " أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنايب المصغرة كأمودج"، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 26، المجلد 17 (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على اثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة في وحدة الأنايب المصغرة، حيث تم تقسيم السلوك الإبداعي إلى المقومات والتحفيز لتعرف على اثر كلا منهما على التنافسية، وكما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مقومات السلوك الإبداعي وتحفيز السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان موزع على عينة حجمها (205) عاملا من مختلف الرتب و المناصب وحدة الأنايب المصغرة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات السلوك الإبداعي وتحفيزاته وتنافسية المؤسسات الاقتصادية وكذلك وجود تباين في آراء العاملين حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية اتجاه مقومات السلوك والتحفيز الإبداعي باستثناء بعد الطلاقة باعتباره بعدا من إبعاد مقومات السلوك الإبداعي.

3-أم البنين جبار ندوش الفيلى، "السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د.فيروز العام في واسط"، مجلة العراقية والعلوم الإدارية، العدد 66، المجلد 16 (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة، والمرونة الإحساس بالمشكلات، المخاطرة، وروح المجازفة) على البراعة التسويقية ببعديها المتمثلان في (استكشاف الفرص، استثمار الفرص) على عينة من الكوادر الطبية والتمريضية، والتعرف على اثر السلوك الإبداعي في تعزيز البراعة التسويقية في المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على أداة استبيان موزع على عينة حجمها (248) فردا في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي بين السلوك الإبداعي بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة، والمرونة الإحساس بالمشكلات، المخاطرة، وروح المجازفة) والبراعة التسويقية ببعديها المتمثلان في (استكشاف الفرص، واستثمار الفرص).

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

4- كلثوم واكلي، نشيدة معزوز، "تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة"، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 10 (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين الموظفين على تعزيز إبداعهم الإداري من خلال أبعاد التمكين المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري الذي تمثلت أبعاده في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات)، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان موزع على عينة من الموظفين الإداريين حجمها (90) عاملاً إدارياً في جامعة خميس مليانة.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإداري للموظفين بمختلف أبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) في تعزيز الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات).

5-وردة قوميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى المورد البشرية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، جامعة زيان عاشور (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر المنظمة المتعلمة بإبعادها المتمثلة في (التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير التنظيمي) وأبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، تحمل المخاطر، وروح المجازفة، الطلاقة، والقدرة على التحليل، قابلية التغيير) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال بمؤسسة كوندور الكترونيكس، والتعرف على فروق آراء الباحثين حول محاور الدراسة المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات هم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان موزع على عينة حجمها (130) موظف في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي لدى المورد البشري الأعمال بمؤسسة كوندور الكترونيكس، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء الباحثين حول محاور الدراسة للمنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) حيث بلغ معامل الارتباط 0.430 بالمؤسسة محل الدراسة.

6-عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، "التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة حالة بثانوية الإمام مالك بن انس بسيدي عيسى ولاية المسيلة" مجلة الرواق، العدد 05 (2017).

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي بثانوية الإمام مالك بن انس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين كلا من التمكين الإداري للأساتذة والالتزام الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على دلالتها الإحصائية بثانوية الإمام مالك بن انس بسيدي عيسى ولاية المسيلة، حيث اعتمدت هذه الدراسة إلى أداة الاستبيان موزع على عينة حجمها (40) أستاذًا بالثانوية محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي كان متوسطًا، وأن طبيعة العلاقة بينهما كانت طردية ضعيفة جدًا بالثانوية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي بثانوية الإمام مالك بن انس بسيدي عيسى ولاية المسيلة.

7- راضية عروف " التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة: بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (2016-2017).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين بأبعاده المتمثلة في (المشاركة في المعلومات، الحرية الاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيًا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية، والتعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة) في المؤسسة محل الدراسة، واهتمت الدراسة بالوقوف على مدى وجود علاقة بين تطبيق استراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية الجزائرية وذلك بدراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري، حيث اعتمدت هذه الدراسة على استبيان موزع على عينة حجمها (450) مبحوثًا من أساتذة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى تمكين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيًا، المقدرة والتأثير) في المؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة كان في المستوى المطلوب، أما مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة) بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة كان في المستوى المطلوب، في حين وجدت الدراسة علاقة ارتباط طردية قوية، حيث يؤثر التمكين بنسبة ($R = 358,0$) على الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.

8- محمد سعيد الجوال، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلوي (2014-2015).

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر أبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز، والتعرف على اثر أبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين المؤسسة محل الدراسة، كما هدفت الى التعرف على اثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة والتمكين النفسي، التمكين الهيكلي على السلوك الإبداعي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان موزع على عينة الدراسة حجمها (128) عامل بمديرية التوزيع الكهربائي والغاز.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التمكين النفسي جاء بمستوى مرتفع لدى العاملين في مديرية التوزيع الكهربائي والغاز، بينما جاء التمكين الهيكلي والسلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (9،27%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة كما لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.

9- شوقي جدي، "تمكين العاملين وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة"، مجلة الباحث، العدد14، (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار التحفيز الذاتي والمادي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) لدى الأطباء العاملين في المستشفيات محل الدراسة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين في المستشفيات محل الدراسة، كما سعت الدراسة بالوقوف

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

على مدى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة أن مستويات تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمادي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري) كانت منخفضة إجمالاً لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية، بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده.

10- محمد نواش النومسي، "أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة بالأردن (2011).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإدارية بأبعاده المتمثلة في (التنظيمي، التشريعي، السياسي، الاجتماعي) في السلوك الإبداعي بأبعاده المتمثلة في (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على تصورات الباحثين للرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية)، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيان عينة الدراسة حجمها (426) عامل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

توصلت الدراسة أن تصورات العاملين في الرقابة الإدارية بأبعاده المتمثلة في (التنظيمي، التشريعي، السياسي، الاجتماعي) والسلوك الإبداعي بأبعاده المتمثلة في (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر الرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي، وأن الرقابة الإدارية تفسر ما مقداره (48.5%) من التباين في السلوك الإبداعي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في تصورات الباحثين للرقابة الإدارية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي والخبرة).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

هناك عدة دراسات أجنبية تناولت موضوع تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي من وجهات نظر مختلفة ودراسات ميدانية في قطاعات اقتصادية متنوعة من بينها ما يلي:

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

1- هازل ميلاني وآخرون، "عناصر سياق العمل والعمل في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين: استكشاف دور الوسيط"، مجلة الإدارة والتنظيم، العدد11، المجلد10 (2022).

Hazel melanhe and others, job and work context elements in fostering employee creative behavior: exploring the moderating role of work passion, journal of management and organization, Issue11, Vol 10(2022) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر سياق عمل الموظفين وخصائص الوظيفة على سلوكهم الإبداعي، وتعتمد هذه الدراسة على نموذج متطلبات الوظائف لفحص دور عبء العمل الزائد والتدريب والتطوير على السلوكيات الإبداعية للموظفين، كما هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كان شغف الموظفين بالعمل يخفف أو يعزز آثار عبء العمل الزائد والتدريب والتطوير على سلوكهم الإبداعي، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيان عينة الدراسة حجمها من (142) من الموظفين والمشرفين في إحدى مؤسسات الاتصالات السنغافورية.

توصلت الدراسة إلى وجود شغف الموظفين بالعمل لتعزيز آثار التدريب والتطوير على سلوكهم الإبداعي وأن عبء العمل كان له تأثير إيجابي هام بشكل هامشي على السلوك الإبداعي للموظف.

2- ألي اليكاج وآخرون " الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي: فحص دور الازدهار في العمل وممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة"، مجلة الأعمال وعلم النفس، العدد13، المجلد 26 (2020).

Albi Alikaj and others, "Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices", Journal of Business and Psychology, Issue13, Vol 26 (2020).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي من خلال التركيز على ازدهار الموظف في العمل كوسيط، والتعرف على العلاقة بين الشخصية الاستباقية والازدهار في العمل، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان موزع عينة الدراسة حجمها من (438) موظفًا ومشرفيهم من خلال إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هذا التحليل كشف أن الموظف المزدهر في العمل يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى الوجود الملحوظ للموارد البشرية عالية المشاركة تعزز الممارسات في المنظمة ميل الأفراد الاستباقيين إلى الازدهار في العمل.

3- محمد حمدان وآخرون " السلوك الإبداعي وأثره في تحقيق استراتيجية الدين في المنظمات الأهلية الفلسطينية"، المجلة الدولية للمحاسبة الأكاديمية، المالية وبحوث الإدارة، العدد06، المجلد 04 (2020).

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

Muhammad Hamden and others, "Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations in Palestinian civil organizations", International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research, Issue 06, Vol 04, (2020).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي واستراتيجية اللين أبعادها المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، والقدرة الأساسية) في المنظمات غير الحكومية، والتعرف على أثر السلوك الإبداعي في تحقيق استراتيجية اللين في المنظمات غير الحكومية، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان موزع على عينة حجمها (343) عامل في المنظمات غير الحكومية.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين السلوك الإبداعي والاستراتيجية اللين، ووجود تأثير السلوك الإبداعي على تحقيق استراتيجية اللين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي حسب متغير الجنس، الفئة العمرية، التأهيل التعليمي، التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس في الأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الهيكلية، سرعة الاستجابة) والاختلافات لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي (المسؤولية المشتركة، القدرات الأساسية) تعزى لمتغير الجنس لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد استراتيجية اللين تعزى لمتغير الفئة العمرية، والمؤهل التعليمي.

2- بسام الديبات، "تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي"، مجلة الدولية لعلوم الإدارة وبحوث الأعمال، العدد 12، المجلد 5 (2016).

Bassam Al-Daibat, "The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior", International Journal of Management Sciences and Business Research, Issue 12, Vol 05 (2016).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في الصناعة الصيدلانية الأردنية، من خلال التعرف على اتجاهات عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (المرونة، المسؤولية، وضوح الأهداف، التزام الفريق والمكافآت) والسلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده المتمثلة في (المسؤولية، التزام الفريق، المكافآت، المرونة، وضوح الهدف) والتعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهاتهم من حيث علاقتها بالمناخ التنظيمي والتي يمكن أن تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهلات

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الأكاديمية، والخبرة، والمستوى الوظيفي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان موزع على عينة الدراسة حجمها من (445) موظفاً ومديراً في مؤسسات الصناعات الدوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات العاملين في المنظمات الصناعية الصيدلانية تجاه الأبعاد المناخية التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين متوسطاً، والمتوسط الحسابي لتقديرات العاملين تجاه أبعاد المناخ التنظيمي معتدلاً وعلى ترتيب الأهمية التالي (المسؤولية، التزام الفريق، المكافآت، المرونة، وضوح الهدف) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية الصيدلانية.

4-درة عمر "أثر التمكين النفسي على فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية الخاصة" المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، العدد 32، المجلد 06 (2014).

Durrah Omar and other "The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks " European Journal of Business and Management, Issue32, Vol 06 (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الاختيار، الكفاءة، والمعنى، والأثر) على فاعلية الأداء الوظيفي بين العاملين في البنوك الأردنية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في تصورهم التمكين حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية في البنك)، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث موزع على عينة الدراسة حجمها (185) موظفاً في البنوك الأردنية الخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين لأبعاد التمكين تتجاوز الدرجة المتوسطة، في حين كان مستوى فاعلية الأداء الوظيفي في هذه البنوك عالية، كما أنها أظهرت وجود تأثير كبير لأبعاد التمكين (الكفاءة والأثر) على فاعلية الأداء الوظيفي، في حين أن البعدين الآخرين (الاختيار و المعنى) لا تؤثر تأثيراً كبيراً في فاعلية الأداء الوظيفي، وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة العاملين للتمكين على وفق متغيرات (الخبرة الوظيفية) في البنك، وأيضاً تشير إلى وجود اختلافات كبيرة في مستويات أداء العمل على وفق متغيرات (الحالة الاجتماعية) في البنوك الأردنية الخاصة.

5-سحر سيامي، "تقييم تأثير التمكين على أداء الموظفين (دراسة حالة شركة اتصالات)"، مراجعة الأعمال والإدارة، العدد8، المجلد01 (2011).

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

Sahar siami, "assessment of effect of empowerment on employees performance case study Telecommunication Company", Business and Management Review, Issue 08, Vol 01(2011) .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق التمكين من خلال النظر في أبعاده وهي (التفويض، الإدارة المشاركة، التشجيع، إعطاء المكافآت) وكذلك تحديد تصنيف الأولوية وأهمية تأثير كل عامل مع تحسين أداء العامل في شركة اتصالات في إيران، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان موزع على عينة الدراسة حجمها من (226) موظفاً في شركة اتصالات.

وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة ارتباطية معنوية بين التمكين وتحسين الأداء، إذ أن هناك فرقاً كبيراً بين نسبة أداء العامل قبل وبعده تنفيذ التمكين، إذ يؤدي تفويض سلطة وإعطاء المكافآت والمشاركة والتشجيع إلى تحسين الأداء.

المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما تم الاتفاق فيه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينهما، إضافة إلى ما تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية من حيث المفاهيم النظرية التي تخص كل من تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي، حيث أن معظم الدراسات حاولت عرض مفهوم تمكين المورد البشري وأهميته وأهدافه، وذكر أهم أبعاده الأكثر استخداماً ومراحله ونماذجه وأهم أساليبه وكذلك عرض وتعريف، وأهمية السلوك الإبداعي وعلاقته بالإبداع وأيضاً وذكر أهم أبعاده ومراحله وأشهر أساليبه، وقد أجمعت الدراسات السابقة على أهمية كل من تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي لأنهم أصبحوا ضرورة حتمية على المنظمة والموارد البشرية؛ أغلب الدراسات لموضوعي تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي، استخدمت نفس المنهج وهو المنهج الوصفي الذي ساعد في تحليل الظاهرة بالإضافة إلى ذلك كان الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً، وقد استعملت بعض الدراسات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

ثانياً: أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة نقاط منها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: أن معظم الدراسات أجريت في عدة بيئات مختلفة عن البيئة الجزائرية بحيث شملت دولاً عربية، ومنها ما كان في بيئات أجنبية وتحدت في الجامعات والمؤسسات الحكومية والبنوك أو الشركات متعددة الجنسيات، بينما أجريت هذه الدراسة في شركة الاسمنت-تبسة-؛

- من حيث هدف الدراسة: تتميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة بكونها تهدف إلى معرفة تمكين المورد البشري دوره في دعم السلوك الإبداعي؛

- من حيث المجال الزمني: تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة بكونها هي الأحدث، فقد أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023؛

من حيث مجتمع الدراسة: تناولت الدراسة الحالية 39 موظف إداري في مؤسسة الاسمنت-تبسة- أما الدراسات السابقة تناولت عينيات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

أ- ساعدت في البناء النظري للبحث وسهلت في الحصول على المراجع ومصادر المعلومات لموضوع الدراسة الحالية؛

ب- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية؛

ج- ساهمت الدراسات السابقة في صياغة استبيان يتوافق مع أهداف الدراسة؛

د- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

الفصل الأول: التأصيل النظري لتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يتضح أن تمكين المورد البشري يعد من أهم الأساليب الإدارية التي تنمي وتطور الولاء والرضا الوظيفي من جهة وتدفع بالمنظمة إلى تحقيق النجاح من جهة أخرى، وذلك للاستثمار في موردها البشري الذي يعد أهم مكونات رأس المال الفكري لها من خلال ما يقدمه هذا الأخير من خدمات تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها.

أما السلوك الإبداعي هو تصرف يتوسط التفكير الإبداعي بالنتائج الإبداعية، إذا فهو يعني ذلك الفعل غير التقليدي الذي يقوم به المورد البشري أو الجماعة فهو حصيلة التفكير الإبداعي وهو ما يقود المنظمة إلى التميز والتفوق وهو ما تحتاجه المنظمات اليوم في خضم التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة.

الفصل الثاني: تحليل
العلاقة بين تمكين المورد
البشري والسلوك الإبداعي

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول للمفاهيم الخاصة بتمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي في الجانب النظري، من خلال دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي، سيتم في هذا الفصل استكمال الدراسة النظرية من خلال إسقاط مختلف جوانب هذا الموضوع على الواقع خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اسمنت-تبسة، وذلك من خلال مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول تقديم مؤسسة اسمنت-تبسة -

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت-تبسة-

تعتبر مؤسسة الإسمنت - تبسة - من المؤسسات الصناعية المنتجة لمادة الإسمنت على المستوى الوطني بصفة عامة وعلى المستوى الجهوي بصفة خاصة، باعتبارها تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني انطلاقاً من طبيعتها نشاطها المتمثل في منتوجها المتميز على مستوى السوق المحلي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

تعد مؤسسة الإسمنت - تبسة - من المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال البناء وسيتم التعرف في هذا المطلب على التعريف بهذه المؤسسة وإبراز أهدافها ونشاطاتها.

1- نظرة عامة حول مؤسسة الإسمنت-تبسة-

مؤسسة الإسمنت - تبسة - هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 وتضم الإدارة العامة المتمركزة في وسط ولاية تبسة والمصنع بدائرة الماء الأبيض بالإضافة إلى وحدة البيع التي تساهم في زيادة حجم طاقة التخزين وتسيير عمليات التوزيع من خلال موقعها وقربها للزبون؛ وفي نوفمبر 2009 تم تأسيس المجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الإسمنت ومواد البناء (Groupe GICA) ضمن إطار تطبيق الاستراتيجية الصناعية في الجزائر للرفع من الإنتاج الوطني للإسمنت ووضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط، وهذه الوحدة التجارية تابعة للمديرية العامة للإسمنت، وتقع في المنطقة الصناعية الوثام تبسة، وتقدم خدمات لزبون طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة؛

وقد أصبحت شركة الإسمنت "GICA" تمتلك كل أسهم مصانع الإسمنت ما عدا:

- مؤسسة إسمنت بني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي 10% من أسهم المؤسسة؛

- مؤسسة إسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية 35% ASSES من أسهم المؤسسة؛

- مؤسسة الإسمنت الصور الغزلان أين تمتلك شركة Buzzi cerm الإيطالية 35% من أسهم المؤسسة.

وأصبح يتكون المجمع العمومي لصناعة الإسمنت في الجزائر من ثلاثة مجتمعات صناعية جهوية ومؤسسة اقتصادية عمومية ينتمي لكل مجمع عدد معين من المصانع في حين يتبع المؤسسة الاقتصادية العمومية للإسمنت بالشلف مؤسسة واحدة، وقد بلغ رأس المال الاجتماعي للمؤسسة ما قيمته 2.700.000.000 مقسمة على 2700 سهم كلها مملوكة من طرف مؤسسة GICA¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين في مؤسسة الإسمنت-تبسة -

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

2- أهداف مؤسسة الإسمنت - تبسة -

تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في وثائقها: تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرة وغير مباشر بمادة الإسمنت". وعليه يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى:

2-1- أهداف اقتصادية: من بينها ما يلي:

- ضمان النوعية والكمية اللازمة من مادة الإسمنت لمقابلة الطلب المحلي عليها؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل جديدة؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح للمؤسسة بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد والسعي لإنشاء مصانع أخرى جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت والتقليل من استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطور خطوط الإنتاج بتكنولوجيا حديثة.

2-2- أهداف بيئية واجتماعية: من بينها ما يلي:

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل وتخفيض معدل البطالة؛
- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد توزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي؛
- المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصفاة لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى المحيط الخارجي للمصنع.
- وهناك أهداف أخرى للمؤسسة، وتتمثل فيما يلي:
- العمل على كسب زبائن جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المنتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛
- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح؛
- العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيها
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

3-إمكانيات مؤسسة الإسمنت -تبسة: حيازة المؤسسة على ثلاثة مقالع: مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.

- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.¹

4-المنتجات المقدمة من مؤسسة الإسمنت - تبسة:

تقدم المؤسسة محل الدراسة بتقديم منتجات عديدة، حيث هناك نوعان من مادة الإسمنت حسب درجة المقاومة والضغط وهي كالآتي:

Ciment résistant aux sulfates- الإسمنت المقاوم للكبريتات أو المضاد للأملاح) بدرجة مقاومة وضغط 42.5 (الخاصة لبناء بنية تحتية صلبة).

Ciment Portland avec ajout- مركب إسمنت بورتلاند مع الإضافة بدرجة مقاومة وضغط 32.5 (الخاصة للبناء العادي) أو بدرجة 42.5 (الخاصة لبناء بنية تحتية صلبة).

وهناك طريقتين لاستلام الطليبة، إما عن طريق:

- SAC: أي الخرسانة الجاهزة للاستعمال (أكياس الإسمنت)، وعادة ما تستلزم للبناء في محيط صغير.

- VRAC: وهي الشاحنة بالمقطورة الخاصة بخلط مادة الإسمنت، وعادة ما تستلزم للبناء في محيط كبير من طرف مقاول.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -

تعمل أي مؤسسة بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات بحيث يسهل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات، ويخضع هذا الهيكل إلى عدة عمليات تتغير حسب الأهداف المستقبلية للمؤسسة.²

1- مديرية المصنع: وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع التالية:

2- الإدارة التقنية: تهتم بالإشراف على جميع الأعمال التقنية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين في مؤسسة الإسمنت-تبسة -

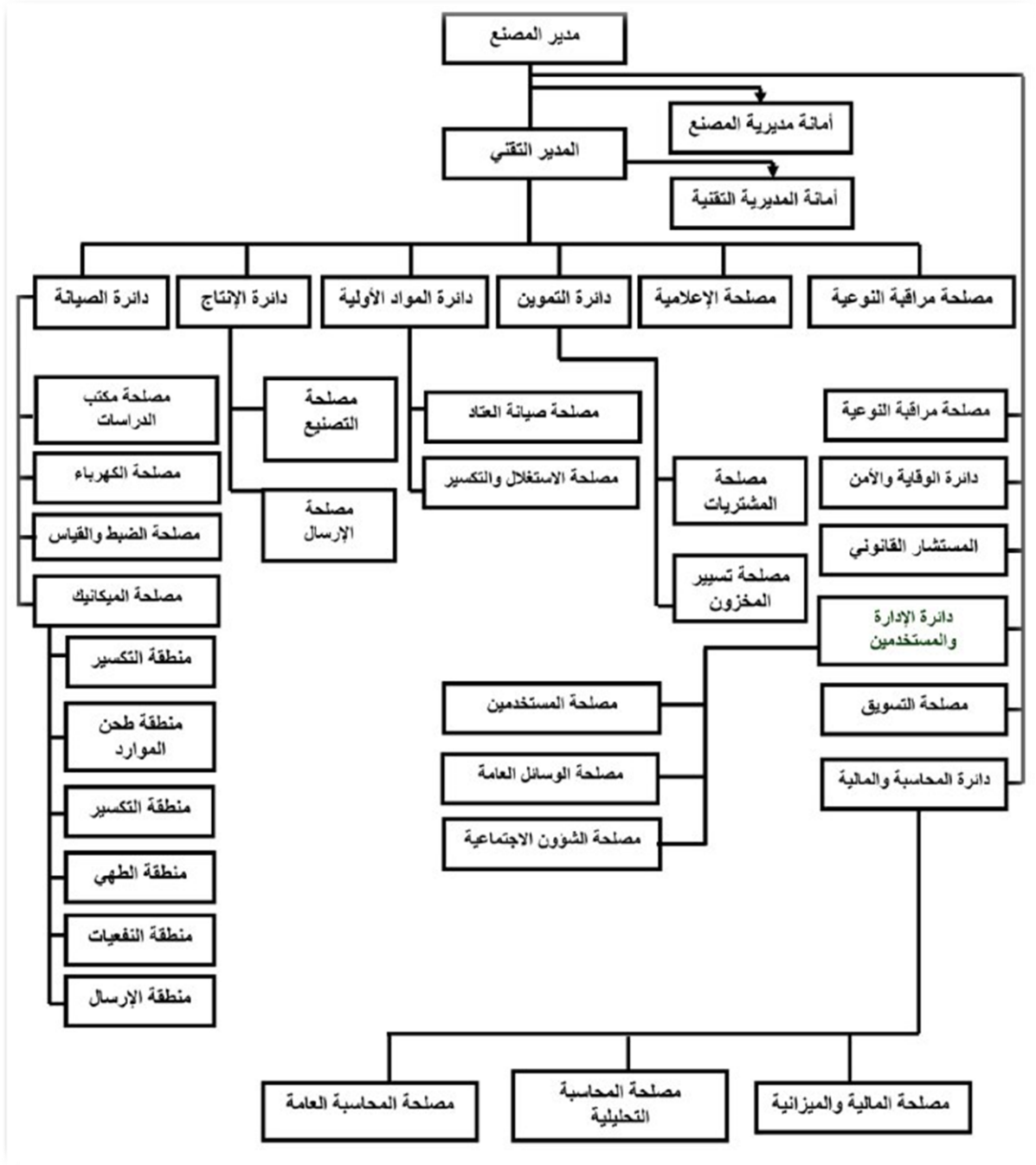
² معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين في مؤسسة الإسمنت-تبسة -

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

- 3- أمانة المدير: مكتب السكرتارية المختص بتسيير جدول أعمال المدير والمؤسسة.
 - 4 -مصلحة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، كشرء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
 - 5- مصلحة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
 - 6- مصلحة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.
 - 7- مصلحة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الانتاج بالمواد الأولية.
 - 8-مصلحة مراقبة النوعية: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ثلاثة دوائر:
 - أ- دائرة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الاسمنت.
 - ب - دائرة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
 - ج - دائرة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث.
 - 9- مصلحة المالية والمحاسبة: تقوم بمسيرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.
 - 10- مصلحة الادارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال.
 - 11- مصلحة التسويق: تهتم بالإشراف على التسويق للمنتجات والترويج للمؤسسة.
 - 12- مصلحة الأمن والنظافة: وتهتم بأمن ونظافة المراكز.
- مما سبق يتضح أن مؤسسة إسمنت - تبسة - عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظرا لموقعها الإستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق، كان لا بد لها من تطوير إمكانياتها لتحصل على حصة سوقية كبيرة خاصة مع تزايد المنافسة.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت-تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصنعة المستخدمين في مؤسسة الاسمنت-تبسة-

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

المطلب الثالث: واقع تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت - تبسة-

في هذا المطلب تم دراسة تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي في الواقع العملي، وهذا بالاعتماد على إجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة الاسمنت-تبسة-

أولاً: مختلف ممارسات تمكين المورد البشري في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

1-مدى تفويض السلطة مؤسسة الاسمنت - تبسة-

حسب مفهوم رئيس مصلحة المستخدمين، فالمؤسسة لا تلجأ إلى منح موظفيها حق التصرف واتخاذ القرارات إنما يتخذ القرار على مستوى المديرية العامة المتمثلة في المدير العام، وهنا يتضح أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماماً لمواردها البشرية في المؤسسة وهذا راجع إلى خوف الإدارة من حدوث أخطاء غير محسوبة أو صدور قرارات غير مدروسة.*

2-فرق العمل في مؤسسة الاسمنت - تبسة-

تعد فرق العمل من أشكال تمكين المورد البشري، فالعمل الجماعي يساهم في تقليل المخاطر في المؤسسة، والمسؤولية تكون جماعية في تحمل النتائج حيث يتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة، فثقة المؤسسة لأعضاء الفريق يزيد من قدراتهم ومهاراتهم وهذا بدوره يزيد من الإنتاجية ويعزز لديهم الانتماء والولاء للمنظمة، وكذلك يحسن من مستوى ونوعية القرارات، ففي المؤسسة محل الدراسة نادراً ما يتم العمل ضمن فريق إلا في حالة غياب أحد الموظفين يمكن لزميله في العمل تعويضه في أداء عمله.*

3-التدريب في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

يعتبر تدريب المورد البشري أحد المكونات الأساسية لوجود التمكين، لذا فالمؤسسة محل الدراسة تقدم دورات تدريبية متنوعة قبل البدء وأثناء العمل لمواردها البشرية من أجل مساعدتهم في تحسين مستواه المهني واكتسابه لمهارات جديدة تفيد المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل.

حيث يخضع تدريب الموظف في شركة الاسمنت-تبسة حسب احتياجات المصالح في حالتين:

* انظر الملحق رقم (01)

* انظر الملحق رقم (01)

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

- داخل المؤسسة: وذلك بمساعدة الإطارات، مشرفين، أساتذة مختصين، والموظفون القدامى الذين يتميزون بالأقدمية والخبرة من أجل اكتساب الأفراد المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة.
- خارج المؤسسة: تتمثل الدورات الخارجية في إبرام اتفاقية مع المدارس الخاصة بالتكوين، فمثلا يتلقى بعض الموظفين تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر العاصمة.
- وأيضا نجد أن المدة المستغرقة في التدريب من 15 يوم إلى 6 أشهر إلى 12 شهر وذلك لحاجة المؤسسة لموظفين متدربين لمتابعة الإنتاج ولإدارة المؤسسة وسير الأمور فيها بشكل جيد.

4-التحفيز في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

- كون التحفيز ركيزة أساسية لتمكين المورد البشري فهذا الأخير بحاجة دائمة إلى الشعور بكيانه في المؤسسة التي بدورها تعمل على تقديم حوافز لزيادة في الجهود الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة للمورد البشري، كونها ركيزة أساسية داخل المنظمة فهي من شأنها تعزيز أدائهم، وكذلك تزيد من إنتاجيتهم وبالتالي فعملية التحفيز عملية أساسية للنجاح التمكين في المؤسسة محل الدراسة حيث تولي اهتمام بموظفيها سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، وكذلك مكافآت تشعر العامل بالاستقرار، والرضا حيث تجسدت الحوافز والمكافآت في شركة الاسمنت - تبسة - كما يلي:
- تحفيزات مادية: تمثلت في منح مقدمة في المناسبات الدينية كشهر رمضان، والأعياد الوطنية كعيد العمال، وعيد المرأة وغيرها من الاعياد.

- التحفيزات المعنوية: فتمثلت في منح الموظفين تكريمات وشكر كتحفيز موظف قام بعمل صعب أو شاق.

5-الاتصال ومشاركة المعلومات في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

- يعتبر الاتصال ومشاركة المعلومات أحد العوامل الضرورية لبرامج تمكين المورد البشري إذا تنتقل المعلومة من أعلى المستويات الإدارية داخل المؤسسة إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى داخل هيكلها التنظيمي بين الموظفين في مؤسسة الاسمنت-تبسة عن طريق شبكة اتصال الداخلية لتبادل الآراء والمعلومات مثل: *

* انظر الملحق رقم (01)

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

- برنامج **Outlook**: هو نظام برنامج إدارة المعلومات الشخصية من مايكروسوفت، على الرغم من كونه عميل بريد إلكتروني في المقام الأول، إلا أن أوتلوك يتضمن أيضاً وظائف مثل التقويم وإدارة المهام وإدارة جهات الاتصال وتدوين الملاحظات وتسجيل دفتر اليومية وتصفح الويب.
- **الاجتماعات**: تعتبر من أكثر الوسائل الاتصالية فعالية في إيصال المعلومات وتدفعها وفهمها والتفاعل معها كون أن أعضاء الاجتماع يتميزون بالقدرة على الإقناع الشخصي (الاتصال الشفهي المباشر) من خلال تبسيط الفكرة باللغة الفرنسية والعربية والدارجة واستعمال الصور، وتقنية الداتاشو، تجري هذه الاجتماعات في مؤسسة محل الدراسة من أجل شرح الأهداف العملية والرؤية المستقبلية وإعطاء الآراء والاستفسارات وهذا بهدف السير الحسن للعمل.
- **البريد الإلكتروني**: تعتبر وسيلة فعالة وحيوية وهي مستعملة بكثرة في المؤسسة محل الدراسة، ويستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الإلكترونية بين المديرية العامة وباقي المديريات عن طريق الإيميل.
- **التقارير**: متعلقة بأوضاع العمل مثل: تقسيم المهام واعلام مصلحة معينة بتوجيه ورقة معينة.

ثانيا: السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-

فيما يخص وجود حقوق الملكية الفكرية في المؤسسة محل الدراسة لقد أجريت مسابقة وطنية على مستوى المديرية العامة في الجزائر العاصمة حول تسمية المنتجات الجديدة ونوعها والتي قد ساهم الموظفين في إضافات جديدة لمنتوج الاسمنت مثلا: جيكا بنيان، جيكا بيطون، جيكا مضاد. وقد نال الجائزة موظف في مؤسسة الاسمنت تبسة (رحمه الله) وذلك نظير تسميته لإحدى المنتجات. وكانت المنتجات كما يلي:

- **جيكا بنيان**: ويستخدم في أعمال التشطيب وأشغال البناء الصغيرة.
- **جيكا بيطون**: ويستخدم في أشغال الخرسانة الجاهزة والمسلحة والملاط.
- **جيكا مضاد**: ويستخدم هذا النوع من الإسمنت المقاوم للكبريت في تنفيذ أشغال البناء في الأوساط عالية الملوحة والرطوبة مثل المنشآت المينائية والمناطق الصحراوية.*

* انظر الملحق رقم (01)

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد القيام بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة الاسمنت - تبسة - والتعرف على أهدافها إمكانياتها ونشاطاتها، وللإلمام بكافة الجوانب التطبيقية للدراسة من اجل إجراء استقصاء ميداني لمعرفة دور تمكين المورد البشري في دعم السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تتطلب أي دراسة ميدانية أساليب وإجراءات منهجية، تعتبر بمثابة المسار الذي يقود أي باحث، لإيجاد تفسيرات حول الموضوع الذي يريد دراسته وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة" المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة الميدانية"¹ ويتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة الاسمنت-تبسة-للسنة 2023، حيث يبلغ عددهم 45 إطارا بالمؤسسة²، وتم الاعتماد على عملية المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استبعاد 06 استبيانات وذلك لعدم الإجابة عليها وتم التحصل على 39 استبيان صالح لتحليل.

ثانياً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة من اجل جمع البيانات التي تمكن من فهم الظاهرة والتي تتمثل في:

1-الزيارات الميدانية: تم إجراء مجموعة من الزيارات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة للوقوف على أبعاد تمكين المورد البشري والتعرف على واقع السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

2-الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة: قدمت مؤسسة الاسمنت مجموعة من الوثائق، وقد تم الاعتماد على هذه الوثائق من أجل إتمام هذه الدراسة.

3-الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، حيث تعرف بأنها "مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق"³، حيث

¹ محمد سرحان علي الممودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 03 (صنعا: دار الكتب، 2015)، ص.105.

² معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين في مؤسسة الاسمنت-تبسة-

³ عمار يوحروش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 04 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص.82.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

استعملت من قبل الباحثان لتسجيل عدة ملاحظات مهمة ساعدت في تحليل نتائج الدراسة والوصول إلى أهداف المؤسسة محل الدراسة.

4-المقابلة: تعتبر المقابلة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من الأفراد والجماعات التي هي حبيسة صدورهم، أي لم توثق بعد، وهذا غير مقابلتهم وجها لوجه في شكل حوار منظم يأخذ أسلوب سؤال وجواب، وهي بالتالي التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين للحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة¹، وبالتالي فهي من بين الأدوات الميدانية لجمع المعلومات من خلال الاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث باستخدام السؤال الشفهي كوسيلة.

وقد تم الاعتماد على المقابلة* والتي كانت مع المسؤول المكلف بالموارد البشرية للتعرف على مدى تمكين الموارد البشرية من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات والمشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة وتدريبهم وتحفيزهم بالإضافة إلى تشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية.

5-الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أكثر الطرق لجمع المعلومات والبيانات وتعرف على "أنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه"². وقد تم تقسيم الاستبيان* الى (03) محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظفون في مساهمهم المهني في المؤسسة محل الدراسة.

- **المحور الثاني:** الذي تم تخصيصه للمتغير المستقل والمتمثل في تمكين المورد البشري والذي جاء في شكل أبعاد والمتمثلة في كل من (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) كما يلي:

- **تفويض السلطة:** يتضمن ثلاث عبارات تتعلق بمدى إتاحة صلاحيات متنوعة للموظفين والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

¹ ملكة غواضي، "المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي على كافي، تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02

(2021)، ص. 180

*انظر الملحق رقم (01)

² محمد محمود الجراح، أصول البحث العلمي (مصر: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2007) ص.149.

* انظر الملحق رقم(01).

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

- فرق العمل: تتضمن ثلاث عبارات تظهر مدى اهتمام المؤسسة ببناء فرق عمل وحرصها على تشجيع العمل الجماعي وحل المشكلات من خلالها؛
- التدريب: يتضمن ثلاث عبارات تتعلق بمدى توفير المؤسسة خبراء لتزويد الموظفين بدورات تدريبية ذات علاقة بالعمل؛
- الاتصال ومشاركة المعلومات: يتضمن ثلاث عبارات تتعلق بمدى فاعلية نظام الاتصال في المؤسسة ومدى توفيرها لمعلومات تخص العمل؛
- التحفيز: يتضمن ثلاث عبارات تظهر مدى اعتماد المؤسسة على أساليب متنوعة في التحفيز موظفيها سواء ماديا أو معنويا وتقدير جهودهم وترقيتهم.

المحور الثالث: والذي يتمحور حول المتغير التابع للدراسة، والمتمثل في السلوك الإبداعي الذي يظهر في مدى تحقيق التميز في العمل، والنظر إلى المشكلات من وجهة نظر مختلفة، والقدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة والعمل، بالإضافة إلى الإحساس بالمشاكل قبل وقوعها، فضلا عن العمل الجماعي في مناخ تنظيمي تسوده المجازفة والمخاطرة.

6- الأسئلة المستعملة: تم التنوع في الأسئلة التي تم الاعتماد عليها بما يتناسب مع طبيعة المعلومة حيث تم الاستعانة ب:

1-6- أسئلة ثنائية التفرع: وهنا يختار المبحوث إجابة واحدة من إجابتين فقط مثل السؤال رقم 01.

2-6- أسئلة متعددة الاختيارات والتي تسمح بإجابة واحدة: تسمح للمستجوب باختيار إجابة واحدة من بين عدة اختيارات مثل السؤال رقم 03، 04.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي في قياس متغيرات كل من المحور الثاني والثالث، لأنه هو النموذج الأنسب للقياس في مثل هذه الدراسات، حيث تم منح الدرجات التالية على كل عبارات المحور الثاني والثالث حسب الجدول التالي:

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الإجابات
1	2	3	4	5	الدرجات

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين (عمان: دار وائل للنشر، 2006) ص.115.

والمحسوب بالطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي: $3 = 5/5+4+3+2+1$.

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر

عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: $4 = 1-5$.

بالرجوع إلى طول الفئة نجد: طول الفئة = $5/4 = 0.8$ ، ويمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في

الجدول التالي:

جدول رقم (02): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

4.2 إلى 5.0	3.4 إلى 4.2	2.6 إلى 3.4	1.8 إلى 2.6	1.0 إلى 1.8	المتوسط المرجح
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	اتجاه الإجابة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	المستوى

المصدر: اعتماداً على مخرجات spss

7- أدوات المعالجة الإحصائية المستعملة: شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (Statistical package for social sciences) لتحليل بيانات

الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

7-1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

7-2- المتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل بعد من أبعاد تمكين المورد البشري

والمتمثلة في كل من (تفويض السلطة فرق العمل التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز)، كذلك للتعرف

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

على درجة الموافقة على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لتقييم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

7-3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson's Correlation): للتعرف على علاقة الارتباط بين المتغيرين ويحسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمحور، وحسابه أيضا لمعرفة مدى الارتباط بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي.

فإذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة فالعلاقة بين المتغيرين عكسية، أما إذا كانت موجبة فهي طردية، أما عن قوة العلاقة بين المتغيرين فيمكن الحكم عليها من حيث درجة قربها أو بعدها عن ± 1 ، حيث أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1) ، وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين، بينما كلما اقتربت من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما¹.

7-4- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): والذي يعبر عن مدى صلاحية استبيان الدراسة، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.6 كانت الأداة أكثر ثبات ويعتبر الاستبيان مقبولا، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

7-5- اختبار كولمنحروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) : من أجل معرفة اعتدالية والتأكد من طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة.

7-6- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear regression): لاختبار الفرضيات بالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

7-7- معامل التحديد (R^2): من أجل معرفة التأثير بين المتغيرات.

ثالثا: نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة بالاستناد إلى الأطر الفكرية بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي حيث تم تحديد المتغير المستقل والتابع كما يلي:

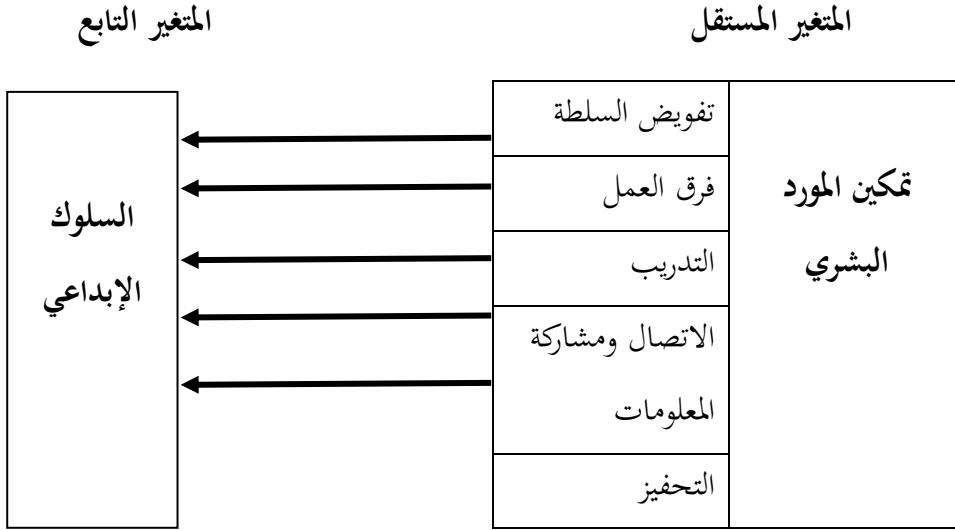
1- المتغير المستقل: تمكين المورد البشري وتمثل أبعاده (تفويض السلطة فرق العمل التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز).

2- المتغير التابع: السلوك الإبداعي.

¹ شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، www.r4ee.net، ص.81.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المعلومات الواردة في الفصل النظري

يوضح الشكل رقم (03) نموذج الدراسة مع تبيان متغيراتها ومختلف فرضياتها، واحتمال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، التدريب، الاتصال والمعلومات والمتغير التابع السلوك الإبداعي.

رابعاً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي: تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار النموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة.

فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية.

وعليه لا بد من توضيح ذلك:

H0: لا تتبع بيانات العينة المحسوبة التوزيع الطبيعي

H1: تتبع بيانات العينة المحسوبة التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig	محاور الاستبيان
تمكين المورد البشري	0.194	0.2	المحور الأول
السلوك الإبداعي	0.186	0.15	المحور الثاني
	0.212	0.35	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (Sig>0.05) حيث نرفض H0 ويقبل H1، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

خامسا: معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

في الجدول الموالي اعتمدنا على نتائج الانحدار البسيط الملائم لطبيعة دراستنا لتبيان والتأكد في نفس الوقت من خطية العلاقة بين المحور الأول للمتغير المستقل وهو تمكين المورد البشري والمحور الثاني التابع وهو السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (04): اختبار معنوية وخطية العلاقة بين السلوك الإبداعي وتمكين المورد البشري

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19,710	19,710	139,054	0.000
الخطأ	24.954	5.244		
الإجمالي	44.664			
المتغير التابع	السلوك الإبداعي			
المتغير المستقل	تمكين المورد البشري			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 139,054 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية، وهذا يعبر عن خطية النموذج، وبالتالي فهو مناسب لتفسير العلاقة ومعرفة درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

سادسا: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، يجب التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستمارة في كل محور.

1- صدق أداة الدراسة:

1-1- الصدق الظاهري: بعد خضوع أسئلة الاستبيان للتنقيح من طرف الأستاذة المشرفة، وعرضه على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه*، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، أصبح الاستبيان في شكله النهائي الذي يفى بالغرض للوصول إلى نتائج مرضية.

2-2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: نستعين بمعامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها وهل هناك علاقة بكل محور، حيث يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قوياً ودالاً معنوياً كما يلي:

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

* انظر الملحق رقم (03)

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع السلوك الإبداعي

العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.828	0.000
02	0.832	0.000
03	0.763	0.000
04	0.695	0.000
05	0.474	0.000
06	0.754	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ارتباط العبارات 1، 2، 3 قدر بـ: 0.828، 0.832 و 0.763 على التوالي وبإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و 1 ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائياً، أما باقي العبارات تراوحت قيمة معاملات ارتباطها بين 0.4 و 0.8 وبإشارة موجبة وبمستوى معنوية 0.000، وبالتالي يمكن القول إنها علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائياً.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة

العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.677	0.000
02	0.649	0.000
03	0.820	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارات بعد تفويض السلطة جاء بإشارة موجبة، حيث جاءت العبارات 01 و 02 محصورة في مجال 0.3 و 0.7 ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية 0.000 في حين جاءت العبارة 03 محصورة بين 0.7 و 1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائياً.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين عبارات بعد فرق العمل

العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
04	0.681	0.000
05	0.654	0.000
06	0.812	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارات بعد فرق العمل جاءت بإشارة موجبة، حيث جاءت العبارات 04 و 05 محصورة في مجال 0.3 و 0.7 ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية 0.000 في حين جاءت العبارة 06 محصورة بين 0.7 و 1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات بعد التدريب

العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	0.691	0.000
08	0.664	0.000
09	0.808	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارات بعد التدريب جاء بإشارة موجبة، حيث جاءت العبارات 07 و 08 محصورة في مجال 0.3 و 0.7 ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية 0.000 في حين جاءت العبارة 09 قيمة محصورة بين 0.8 و 1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائياً.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	0.729	0.000
11	0.703	0.000
12	0.818	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات جاء بإشارة موجبة، حيث جاءت العبارات 10 و 11 محصورة في مجال 0.3 و 0.7 ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية 0.000 في حين جاءت العبارة 12 محصورة بين 0.7 و 1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات بعد التحفيز

العبارات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.715	0.000
14	0.675	0.000
15	0.750	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارات بعد التحفيز جاء بإشارة موجبة، حيث جاءت العبارة 14 محصورة في مجال 0.3 و 0.7 ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية 0.000 في حين جاءت العبارات 13 و 15 محصورة بين 0.7 و 1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دالة إحصائياً.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.821	1	معامل بيرسون للمحور الأول: تمكين المورد البشري
1	0.821	معامل بيرسون للمحور الثاني: السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

تبين معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات كل محور مع المحور الإجمالي لفقرات استبيان الدراسة هي علاقة طردية قوية لأن معاملاتهما قدرت بـ: 0.821 وهي محصورة بين 0.7 و1، كما أنها دالة إحصائياً؛ وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

3- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتيجة اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تمكين المورد البشري	15	0.828
السلوك الإبداعي	06	0.778
الاستبيان ككل (دون البيانات الشخصية)	21	0.886

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح أن محوري الدراسة يتسمان بالثبات لأن قيمة ألفا كرونباخ لهما بلغت 0.828 و0.778، كما أن قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل بلغت 0.886 وهي أكبر من 0,6، وعليه الاعتماد على الاستبيان كأداة إحصائية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات

تم التطرق في هذا المطلب إلى دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة

بتأثير أبعاد تمكين المورد البشري على السلوك الإبداعي:

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

للتعرف على خصائص العينة لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية التي تخص موظفي مؤسسة الاسمنت -تبسة- والمتمثلة في:

1- الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
أنثى	15	38,5
ذكر	24	61,5
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (13) أن 61,5% من العينة المدروسة هم من الذكور، و38,5% من الإناث، وعليه فإن أغلبية الوظائف يشغلها نسبة كبيرة من الذكور وهذا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة الذي يعتمد على الجهد العضلي في استعمال الآلات.

2- السن:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	5	12,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	53,8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	25,6
من 50 سنة فما فوق	3	7,7
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الفئة الغالبة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرت بـ: 53,8%، لتليها فئة الأفراد الذين تقدر أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة قدرت بـ: 25,6% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (بأقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ 12,8%، لتحل في الأخير فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 50 سنة بنسبة 7,7%، والملاحظ هنا أن هناك تنوع جيد في المجال العمري لعينة الدراسة وهو ما يخدم موضوع الدراسة.

3-المؤهّل العلمي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
17,9	7	ثانوي فأقل
12,8	5	دراسات عليا
56,4	22	جامعي
12,8	5	شهادات اخرى
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (15) أن 56,4% من العينة المدروسة يملكون مؤهلا جامعيًا، يليها مؤهل الثانوي بنسبة 17,9%، ثم مؤهل الدراسات العليا بنسبة 12,8% وأخيرا مؤهل شهادات أخرى بنسبة 12,8%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي فرصة لتوظيف الأفراد باختلاف مستوياتهم.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
2,6	1	اقل من 5 سنوات
53,8	21	من 05 الى اقل من 10 سنوات
28,2	11	من 10 الى اقل من 15 سنة
15,4	6	من 15 سنة فما فوق
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (16) أن الفئة الثانية من عناصر العينة تمثل النسبة الأعلى مقارنة بباقي الفئات حيث قدرت بـ 53,8%، تليها الفئة الثالثة بنسبة 28,2%، ثم الفئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 15,4 وجاءت الفئة الأولى في المرتبة الأخيرة، بنسبة ضعيفة قدرت بـ 2,6%، وهذا يدل على أن مؤسسة الاسمنت -تبسة- تهتم بالطاقات أصحاب الخبرة كما لا تغفل الفئات الشابة.

5-عدد الدورات التدريبية:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة (%)	التكرار	عدد الدورات
12,8	5	دورة واحدة
15,4	6	دورتين
12,8	5	لا دورة
59	23	أكثر من دورتين
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول رقم (17) أن النسبة المئوية للذين لم يجتازوا أي دورة تدريبية قدرت بـ 12,8% في حين بلغت النسبة المئوية للذين اجتازوا دورة تدريبية واحدة 12,8%، أما اللذين اجتازوا دورتين تدريبيتين فقد

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

كانت 15,4%، أما بالنسبة للذين اجتازوا أكثر من دورتين فقد بلغت نسبتهم 59% مما يعكس اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التدريب.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

تم تحليل الاستبيان واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وحسب محاور وأبعاد التي تضمنها الاستبيان وتحديد درجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور تمكين المورد البشري

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة على محور تمكين المورد البشري

جدول رقم (18): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور تمكين المورد البشري

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات/ البعد
متوسط		1.598	2.556	بعد تفويض السلطة
متوسط	3	1,555	2.42	تفوض المؤسسة للموظفين صلاحيات كافية وواسعة لإنجاز مهامهم الوظيفية
متوسط	1	1,640	2.69	تمنح المؤسسة للموظفين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم
متوسط	2	1,6	2.56	تمنح المؤسسة لموظفيها إمكانية المشاركة في صنع القرار
متوسط		1.629	2.66	بعد فرق العمل
متوسط	1	1,691	2.86	تقوم المؤسسة بإنشاء فرق عمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات مختلفة
متوسط	2	1,658	2.75	تعتمد المؤسسة في حل المشكلات على فرق عمل
متوسط	3	1,539	2.37	تشجع المؤسسة على أداء فريق عمل بدلا من العمل الفردي
مرتفع		1.894	3.6	بعد التدريب

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

مرتفع	1	1,992	3.97	يشترك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل
متوسط	3	1,772	3.14	تستعين المؤسسة بخبراء في إعداد وتطوير برامج تدريبية ذات العلاقة بالعمل
مرتفع	2	1,920	3.69	تستعين المؤسسة بخبراء في إعداد وتطوير برامج تدريبية ذات العلاقة بالعمل
مرتفع		1.878	3.534	بعد الاتصال ومشاركة المعلومات
متوسط	3	1,822	3.32	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة
مرتفع	1	1,967	3.87	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح
متوسط	2	1,846	3.41	توفر الشركة المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب
مرتفع		1.903	3.624	بعد التحفيز
مرتفع	3	1,884	3.55	تقدر المؤسسة مجهودات الموظفين في العمل
مرتفع	1	1,923	3.70	تمنح المؤسسة رواتب تتناسب مع الجهود المبذولة في العمل
مرتفع	2	1,902	3.62	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية
متوسط		1,780	3.194	تمكين المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول (18) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت تبسة حول بعد تفويض السلطة قدر 2.556 والذي ينتمي إلى المجال من 2.6 إلى 3.4 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لتمكين المورد البشري، وبانحراف معياري قدره 1.598.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 2.42 و 2.69 واللذان ينتميان إلى المجال من 2.6 إلى 3.4 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة.

من خلال الجدول (18) يتضح أن المتوسطة الحسابية الإجمالي لإجابات الأفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت -تبسة حول بعد فرق العمل قدر ب 2.66، والذي ينتمي إلى المجال من 2.6 إلى 3.4 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لتمكين المورد البشري، وبانحراف معياري قدره 1.629.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذه المحور بين 2.37 و 2.86 واللذان ينتميان إلى المجال من 2.6 إلى 3.4، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة.

من خلال الجدول (18) يتضح أن المتوسط الحسابية الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت تبسة حول بعد التدريب قدر ب 3.6 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لتمكين المورد البشري، وبانحراف معياري قدره 1.894.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.14 و 3.97 واللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة.

من خلال الجدول (18) يتضح أن المتوسط الحسابية الإجمالي لإجابات الأفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت تبسة حول بعد الاتصال ومشاركة المعلومات قدر ب 3.534، والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لتمكين المورد البشري، وبانحراف المعياري قدره 1.878.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.32 و 3.87 واللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن موظفي مؤسسة الاسمنت تبسة يوافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد

من خلال الجدول (18) يتضح أن المتوسط الحسابية الإجمالي لإجابات الأفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت تبسة حول بعد التحفيز قدر ب 3.194، والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لتقييم موظفي المؤسسة محل الدراسة لتمكين المورد البشري، وبانحراف المعياري قدره 1.903.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.55 و3.70 واللذان تنتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن موظفي مؤسسة الاسمنت تبسة يوافقون على ما جاء في عبارات هذا البعد.

من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت تبسة حول محور تمكين المورد البشري والذي يقدر بـ 3.194 وانحراف معياري قدره 1,780 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة وقد جاءت ترتيب أبعاد تمكين المورد البشري كما يلي: التحفيز، الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور السلوك الإبداعي:

الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة على محور السلوك الإبداعي

الجدول رقم (19): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور السلوك الإبداعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
يسعى الموظفون إلى تحقيق التميز في أداء أعمالهم	3.70	1,923	1	مرتفع
يجل الموظفون الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	2.44	1,562	4	متوسط
تحرص المؤسسة على معرفة الرأي المخالف لرويتها في العمل لتقييمه والاستفادة منه	2.33	1,526	5	متوسط
تمنح المؤسسة للموظفين الحرية للتعبير بطلاقة عما يجول في ذهنهم من أفكار جديدة	2.26	1,503	6	متوسط
يملك موظفي المؤسسة الإحساس بالمشكلات في عملهم قبل حدوثها	2.62	1,618	3	متوسط
يعمل الموظفون في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاطرة	2.79	1,670	2	متوسط
السلوك الإبداعي	2.69	1,644		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الإسمنت - تبسة- حول محور السلوك الإبداعي والذي يقدر بـ 2.69 الذي ينتمي للمجال 2.6 إلى 3.4 حسب مقياس المستخدم، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1,644.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 3.70 و 2.26 واللذان ينتميان إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة، كما جاءت العبارة رقم 01 بأعلى متوسط حسابي، ما يعني أن موظفي مؤسسة الإسمنت تبسة يعملون على تحقيق التمييز في أداء أعمالهم.

ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال عناصر هذا المطلب تم اختبار فرضيات الدراسة، نتأكد بالرجوع إلى نتائج مخرجات برنامج SPSS .25

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، للتعرف على العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة، تمكين المورد البشري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع وذلك كما يلي:

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	19,710	1	19,710	139,054	0.000
الخطأ	5,244	37	0,142		
الإجمالي	24,954	38			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,436	0,187		2,336	0,025
تمكين المورد البشري	0,789	0,067	0.889	11,792	0,000
معامل الارتباط: 0.889			معامل التحديد: 0.790		
المتغير التابع: السلوك الإبداعي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 19.710 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك الإبداعي، تمكين المورد البشري) بقيمة 0.889 ما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، حيث تم إيجاد معامل التحديد يساوي 0.790، وهذا يعني أن 79% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت تبسب وهذا راجع إلى تأثير تمكين المورد البشري، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 11.792 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.889. وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.436+0,789x$$

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

لاختبار الفرضية الأولى تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد تفويض السلطة، مع المتغير التابع السلوك الإبداعي.

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	14,458	1	14,458	50,964	0.000
الخطأ	10,497	37	0,284		
الإجمالي	24,954	38	14,458		
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,964	0,234		4,114	0,000
بعد تفويض السلطة	0,586	0,082	0,761	7,139	0,000
معامل الارتباط: 0.761			معامل التحديد: 0.579		
المتغير التابع: السلوك الإبداعي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 50.964 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك الإبداعي، وتفويض السلطة) بقيمة 0.761 ما يدل على علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، حيث تم إيجاد معامل التحديد

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

يساوي 0.579 وهذا يعني أن 57.9% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في مؤسسة الإسمنت -تبسة - راجع الى تأثير في بعد تفويض السلطة، والبقية ترجع لعوامل أخرى ، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.139 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبلغت قيمة معامل β 0.761 .

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تفويض السلطة، والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.964+0,586x$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد فرق العمل، مع المتغير التابع السلوك الإبداعي.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	16,865	1	16,865	77,137	0,000
الخطأ	8,090	37	0,219		
الإجمالي	24,954	38			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

0,001	3,495		0,215	0,751	الثابت
0,000	8,783	0,822	0,078	0,683	بعد فرق العمل
المتغير التابع: السلوك الإبداعي		معامل التحديد: 0.676		معامل الارتباط: 0.822	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 77.137 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك الإبداعي، فرق العمل) بقيمة 0.822 ما يدل على علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، حيث تم إيجاد معامل التحديد يساوي 0.676 وهذا يعني 67.6% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في مؤسسة الإسمنت -تبسة - راجع الى تأثير بعد في فرق العمل والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 8.783 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل B 0.822. بما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل، والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.751 + 0,683x$$

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد التدريب، مع المتغير التابع السلوك الإبداعي.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	14,519	1	14,519	51,481	0,000
الخطأ	10,435	37	0,282		
الإجمالي	24,954	38			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,444	0,302		1,473	0,149
بعد التدريب	0,750	0,105	0,763	7,175	0,000
معامل الارتباط: 0.763			معامل التحديد: 0.582		
المتغير التابع: السلوك الإبداعي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن F المحسوبة والبالغة 51.481 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك الإبداعي، والتدريب) بقيمة 0.763 ما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، حيث تم إيجاد معامل التحديد يساوي 0.582، وهذا يعني أن 58.2% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت -تبسة- راجع الى تأثير بعد التدريب، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.175 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.763.

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب، والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.444 + 0.750x$$

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والمعلومات والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والمعلومات والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد الاتصال والمعلومات، مع المتغير التابع السلوك الإبداعي.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17,881	1	17,881	93,538	0,000
الخطأ	7,073	37	0,191		
الإجمالي	24,954	38			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,552	0,215		2,563	0,015
الاتصال والمعلومات	0,720	0,074	0,846	9,671	0,000
معامل الارتباط: 0.717		معامل التحديد: 0.709		المتغير التابع: السلوك الإبداعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم F المحسوبة والبالغة 93.538 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك الإبداعي، الاتصال ومشاركة المعلومات) بقيمة 0.717 ما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، حيث تم إيجاد

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

معامل التحديد يساوي 0.709، وهذا يعني أن 70.9% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في مؤسسة الإسمنت -تبسة- راجع الى تأثير في بعد الاتصال والمعلومات، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 9.671 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبلغت قيمة معامل β 0.717.

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال والمعلومات، والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 0.552 + 0,720 x$$

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد التحفيز، مع المتغير التابع السلوك الإبداعي.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17,244	1	17,244	82,745	0,000
الخطأ	7,711	37	0,208		
الإجمالي	24,954	38			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t	مستوى

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

الدلالة Sig	المحسوبة				
0,000	7,061		0,166	1,170	الثابت
0,000	9,096	0,831	0,061	0,551	الاتصال والمعلومات
المتغير التابع: السلوك الإبداعي		معامل التحديد: 0.691		معامل الارتباط: 0.831	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 82.745 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك الإبداعي، والتحفيز) بقيمة 0.831 ما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، حيث تم إيجاد معامل التحديد يساوي 0.691، وهذا يعني أن 69.1% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت -تبسة - تغيرات حاصلة في بعد التحفيز، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 9.096 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبلغت قيمة معامل B 0.831.

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز، والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=1.170+0,551X$$

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

مستوى ممارسة تمكين المورد البشري في مؤسسة الاسمنت تبسة ضعيف.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الإجمالي	
متوسطة	1,780	3.194	تمكين المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لتمكين المورد البشري قدر بـ 3.194 وهو ينتمي إلى المجال من 2.6 إلى 3.4 إذا يعكس درجة موافقة متوسطة، وبالتالي فمستوى ممارسات تمكين المورد البشري على مؤسسة الاسمنت تبسة متوسط، وهو يبين خطأ الفرضية الرئيسية الثانية.

3-الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

مستوى السلوك الإبداعي للموارد البشرية في مؤسسة تبسة متوسط.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الإجمالي	
متوسط	1.644	2.69	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للسلوك الإبداعي قدر بـ 2.69، وهو ينتمي للمجال من 1.8 إلى 2.6 إذ يعكس درجة موافقة متوسطة، وبالتالي فمستوى ممارسات السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت تبسة متوسط، وهو يبين صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

الفصل الثاني: العلاقة بين تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم لمؤسسة الاسمنت -تبسة- من خلال تعريفها، وأهدافها، وإمكانياتها، وتقديم مختلف منتجاتها، وكذا هيكلها التنظيمي، وواقع كل من تمكين المورد البشري والسلوك الإبداعي بها ، بالإضافة إلى التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية وأهم خطوات إنجازها ليتم بعد ذلك التأكد صلاحية استبيان الدراسة لإثبات مدى صدقه من أجل معرفة أبعاد دور تمكين المورد البشري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، تم عرض مختلف البيانات المستخدمة من الاستبيان بمختلف محاوره، واستخلاص النتائج منه استنادا إلى مقياس " ليكارت الخماسي " للوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على الإشكالية الدراسة.



الخاتمة

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المنظمات في الوقت الراهن تعيش تغيرات سريعة ومتتالية في بيئة أعمالها، فرضت عليها البحث عن طرق تجعلها تستمر، والتي من بينها الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا مهما لأنه الضمان الوحيد من اجل تحقيق البقاء والاستمرار والتميز للمنظمة، لذا دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية حديثة تقوم على كسر الجمود الإداري وتوثيق العلاقة بين الإدارة ومواردها البشرية من اجل الاستفادة من طاقتهم، مواهبهم وأفكارهم الجديدة وجعلها في خدمة المنظمة. وفي الأخير يمكن القول أن تمكين المورد البشري يعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية داخل المنظمة.

أما في الجانب التطبيقي فقد اهتم بدراسة واقع تمكين المورد البشري في مؤسسة الاسمنت -تبسة- من خلال محاولته التطرق إلى مدى تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز، كما اهتم بقياس مستوى السلوك الإبداعي في المؤسسة وكذلك الوقوف على العلاقة بين متغيري الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق تم التوصل الى مجموعة من النتائج يتمثل أهمها في:

- 1- إن تمكين المورد البشري رغم أهميته إلا أنه يحتاج الى تفعيله على مستوى المؤسسة
- 2- السلوك الإبداعي هو حصيلة التفكير الإبداعي والذي يؤدي الى نتائج إبداعية تفوق المؤسسات في مكان العمل.
- 3- إن تمكين المورد البشري إذا طبق بشكله الصحيح من خلال توفير الحرية في اتخاذ القرار وسهولة انسياب المعلومات والاتصال الفعال والتدريب والتحفيز سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يدعم السلوك الإبداعي ويحسن مستوى الطاقة الإبداعية للموارد البشرية داخل المنظمة.
- 4- العمل من خلال تفويض السلطة وفرق عمل محدود في المؤسسة محل الدراسة.
- 5- تساهم المؤسسة في تقديم دورات تدريبية لموظفيها إما داخل المؤسسة عن طريق الإطارات، أساتذة مختصين، أو خارج المؤسسة في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر العاصمة.
- 6- تستخدم الاسمنت-تبسة العديد من الوسائل لإيصال المعلومات منها تقليدية كالاتصالات وأخرى إلكترونية كالبريد الإلكتروني.
- 7- تقدم المؤسسة محل الدراسة تحفيزات لموظفيها منها المادي كالمكافآت ومنها المعنوية كالتكريم.
- 8- السلوك الإبداعي في المؤسسة محدود جدا فقد يعود إلى طبيعة المنتج المقدم أو لكون المؤسسة عمومية.

9- مستوى كل من التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

10- مستوى تفويض السلطة وفرق العمل حسب إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الاسمنت -تيسة- متوسط وهذا راجع إلى محدودية إشراك موظفيها حق التصرف واتخاذ القرارات، ومحدودية العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.

11- جاءت أبعاد تمكين المورد البشري حسب إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة كما يلي: التحفيز، الاتصال ومشاركة المعلومات، التدريب، فرق العمل، تفويض السلطة.

12- مستوى السلوك الإبداعي متوسط حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

13- توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد تمكين المورد البشري المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) والسلوك الإبداعي.

14- مستوى ممارسات تمكين المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، ومن وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

15- مستوى ممارسات السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، ومن وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

الاقتراحات:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

1- ضرورة العمل على منح الموظفين المزيد من سلطة الحرية في اتخاذ القرار، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز المهام الموكلة إليهم؛

2- على المؤسسات أن تجعل من العمل الجماعي ركيزة لها لان العمل الجماعي يحفز أكثر ويمنح صلاحيات أكبر ومشاركة أوسع والمسؤولية تكون جماعية في النتائج؛

3- العمل على الاهتمام بسلوكيات الإطارات وإتباع سياسة تقبل الآراء وإزاحة الحواجز التي من شأنها جعل الموظفين مترددين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الجديدة التي قد تخدم الوضع الراهن للمؤسسة؛

4- الحرص على متابعة الموظفين باستمرار من خلال إقامة اجتماعات من قبل متخصصين من أجل توليد أفكار إبداعية جديدة جراء تنوع المعارف والخبرات، وهذا بدوره يساهم في زيادة السلوك الإبداعي للموظفين عن طريق إيجاد طرق أساليب عمل غير مألوفة وحلول جذرية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة؛

5- الحرص على إنشاء قسم بتسجيل الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة يعمل على تطوير وابتكار منتجات أو أساليب عمل.

الأفاق المستقبلية:

- دور فرق العمل في تعزيز السلوك الإبداعي.
- دور تمكين المورد البشري في تقوية الجودة الشاملة في المؤسسة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

■ الكتب

- 1- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسية العمليات الإدارية (الأردن: دار حامد، 2012).
- 2- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين (مصر: دار ابتراك، 2009).
- 3- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009).
- 4- محمود حسين الوردی، التمكين الإداري في العصر الحديث (عمان: دار حامد للنشر، 2012).
- 5- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 03 (صنعاء: دار الكتب، 2015).
- 6- محمد محمود الجراح، أصول البحث العلمي (مصر: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2007).
- 7- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين (عمان: دال وائل للنشر، 2006).
- 8- نعمة عباس الخفاجي، حسين موسى قاسم البناء، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، (الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015).
- 9- نجم عبود، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).
- 10- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي (الأردن: دار الفكر، 2010).
- 11- عمار بوحروش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 04 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
- 12- زامي جمال الدراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين (الأردن: دار ابريد، 2008).

■ المجالات العلمية

- 13- بربار نور الدين، "اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالشلف"، مجلة دفاتر الاقتصادية، العدد 02، المجلد 12 (2021).
- 14- زيان موسى مسعود، "أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنايبب المصغرة كأنموذج" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 26، المجلد 17 (2021).

- 15- كلثوم واكلي، نشيدة معزوز، "تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة"، مجلة الإبداع، العدد01، المجلد10، (2020).
- 16- مليكة غواضني، "المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات"، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي على كافي، تندوف، الجزائر، المجلد05، العدد 02 (2021).
- 17- محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطروانة، "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد02، المجلد38 (2011).
- 18- محمد عمر الزعبي، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للإتصالات في مدينة إربد"، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، العدد02، المجلد 40 (2013).
- 19- سارة خلفه، "التمكين الإداري كتنقافة جديدة في منظمات الأعمال"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث (2018).
- 20- عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، "التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة حالة بثانوية الإمام مالك بن انس بسيدي عيسى ولاية المسيلة" مجلة الرواق، العدد 05 (2017)
- 21- فلة كلوش، "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين" مجلة التحولات الاقتصادية، العدد02، المجلد02 (2022).
- 22- قبلي إناس، صلاح الدين تغليت، "طرق التدريس الحديثة من منظور نظرية الذكاءات المتعددة (العصف الذهني نموذجاً)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد02، المجلد12 (2020).
- 23- راضية مشري، عتيقة حرارية، "محددات تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية جامعة العربي التبسي نموذجاً"، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، العدد02، المجلد02 (2020).
- 24- شوقي جدي، "تمكين العاملين وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة"، مجلة الباحث، العدد14، (2014).
- الرسائل والأطروحات
- 25- أم البنين جبار ندوش الفيلى، "السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية دراسة تطبيقية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد دفيروز العام في واسط"، مجلة العراقية والعلوم الإدارية، العدد66، لمجلد16 (2020)

- 26- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان SCSEG، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر (2007).
- 27- محمد سعيد الجوال، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي (2014-2015).
- 28- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن أحمد (2015-2016).
- 29- محمد نواش النومسي، "أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة بالأردن (2011).
- 30- عبد الكريم محمود ضوء دنفوس، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على فروع مصارف الصحاري بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية (2020).
- 31- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة" أثر تمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (2016).
- 32- وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور (2019-2020).
- 33- وائل عدي صبوح، دور القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة ماجستير، جامعة تشرين (2022).
- 34- وسام على هلال مزعل، الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين دراسة تحليلية بالتطبيق على المصارف العراقية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2020).
- 35- حنان قوادري، اثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة (2022).
- 36- راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (2016-2017).
- 37- رائد حاج علي، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية (2022).

38-خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGGTمركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بالقائد (2011).

■ الملتيقيات العلمية

39-أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، (2011).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

■ الكتب

40- meredith and murrell, **Empowering Employee** (New York :McGraw –Hill, 2000).

■ الدوريات العلمية

41- Albi Alikaj and others, "Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices", Journal of Business and Psychology, , Issue13, Vol 26 (2020).

42- Bassam Al-Daibat,"The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior", International Journal of Management Sciences and Business Research, Issue 12, Vol 05 (2016).

43- Durrah Omar and other "The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks " European Journal of Business and Management, Issue32, Vol 06 (2014)

44- Hazel melanje," job and work context elements in fostering employee creative behavior: exploring the moderating role of work passion",journal of management and organization, Issue11, Vol 10(2022) .

45- Janssen," The joint Impact of Perceived influence and Supervisor Supportivness on employee Innovative behavior" ,**Journal of occupational and organizational psychology** ,Vol 78 , Issue 07, (2000) .

46- Muhammad Hamdan,and others,"Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizationsin Palestinian civil organizations",International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR) ,Issue 6 ,Vol. 4, (2020).

47-Neal Knight-Turvey, Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel Empowered ,**Entrepreneurship Theory and practice**, (2006) .

48- Spreitzer and others, Empowered to Lead :the role of psychological empowerment in leadership, **Journal of organization Behavior**, Issue20, (1999) p.513.

49- Sahar siami,"assessment of effect of empowerment on employees performance (case study Telecommunication Company", Business and Management Review, Issue (8), Vol 01 . (2011)



الملاحق

الملحق (01): مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين في مؤسسة الاسمنت - تبسة

- س- هل تتبنى الشركة سياسة تفويض السلطة للموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية؟
- ج- لا. القرار يتخذ على مستوى المديرية العامة
- س- في ماذا تم توظيف العمل الجماعي في الشركة؟
- ج- نادرا ما يتم العمل ضمن فريق إلا في حالة غياب أحد الموظفين يمكن لزميله في العمل تعويضه في أداء عمله.
- س- هل تقدم الشركة دورات تدريبية للموظفين قبل البدء أو أثناء العمل؟ ماهي هذه الدورات وأين تقام وماذا تخصص؟ وكم تستغرق مدة التدريب؟
- ج- نعم توجد دورات داخل المؤسسة: بمساعدة الإطارات أساتذة مختصين، والموظفون القدامى لتبادل الخبرات وخارج المؤسسة: تتمثل في إبرام اتفاقية مع المدارس الخاصة بالتكوين، فمثلا يتلقى بعض الموظفين تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر العاصمة، وبالنسبة للمدة المستغرقة في التدريب تكون اما قصيرة من 15 يوم الى 6 أشهر الى 12 شهر
- س- كيف تنتقل المعلومة من المدير إلى الموظفين؟ هل يتم نشرها في شكل إعلانات ورقية أو في صفحة الفيسبوك...؟ والموظف كيف يوصل للمعلومة؟
- ج- عن طريق شبكة اتصال الداخلية مثل برنامج *Outlook*، الاجتماعات، البريد الإلكتروني، التقارير.
- س- هل تمنح الشركة عطل ومكافآت فيما يخص الدخول المدرسي، الأعياد، شهر رمضان؟ كم مدتها؟
- ج- نعم توجد تحفيزات مادية مثل الأعياد شهر رمضان، كعيد العمال، وعيد المرأة.... وتحفيزات معنوية كتقديم تكريمات كتحفيز موظف قام بعمل صعب أو شاق.
- س- هل يوجد في الشركة حقوق ملكية فكرية مثل براءات اختراع، علامات تجارية...؟
- ج- لقد أجريت مسابقة وطنية على مستوى المديرية العامة في الجزائر العاصمة حول تسمية المنتجات الجديدة ونوعها والتي قد ساهم الموظفين في إضافات جديدة لمنتوج الاسمنت مثلا: جيكا بنيان، جيكا بيطن، جيكا مضاد وقد نال الجائزة موظف في مؤسسة الاسمنت تبسة (رحمه الله).

ملحق رقم (02): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم تسيير

سنة ثانية ماستر

استبيان

إلى موظفي شركة الاسمنت-تبسة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تحت عنوان تمكين المورد البشري ودوره في دعم السلوك الإبداعي دراسة حالة شركة إسمنت تبسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للمساعدة على إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة المرفقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم مع العلم أن الأجوبة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الدكتورة:

وداد بن قيراط

من إعداد الطالبات:

- سهام انال

-وداد فرحاتي

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: معلومات شخصية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن:

من 40 إلى أقل من 50 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فما فوق

من 30 إلى أقل من 40 سنة

3-المؤهل العلمي:

جامعي

ثانوي أو أقل

شهادات أخرى (حدد):.....

دراسات عليا

4-سنوات الخبرة:

من 10 الى اقل من 15 سنة

أقل من 5 سنوات

من 15 سنة فما فوق

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

5-عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها خلال مسارك المهني بشركة:

لا دورة

دورة واحدة

أكثر من دورتين (حدد):.....

دورتين

المحور الثاني: تمكين المورد البشري

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	
بعد تفويض السلطة	1					تفوض الشركة للموظفين صلاحيات كافية وواسعة لإنجاز مهامهم الوظيفية
	2					تمنح الشركة للموظفين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم
	3					تمنح الشركة لموظفيها إمكانية المشاركة في صنع القرار
بعد فريق العمل	4					تقوم الشركة بإنشاء فرق عمل باستمرار وتشكلها من دوائر ومستويات مختلفة
	5					تعتمد الشركة في حل المشكلات على فرق عمل
	6					تشجع الشركة على أداء فريق عمل بدلا من العمل الفردي
بعد التدريب	7					توفر الشركة دورات تدريبية كافية لتطوير مهارات الموظفين
	8					تستعين الشركة بخبراء في إعداد وتطوير برامج تدريبية ذات العلاقة بالعمل
	9					يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل
بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	10					يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة
	11					تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح
	12					توفر الشركة المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب
بعد التحفيز	13					تقدر الإدارة مجهودات الموظفين في العمل
	14					تمنح الشركة رواتب تتناسب مع الجهود المبذولة في العمل
	15					يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية

المحور الثالث: السلوك الإبداعي

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					يسعى الموظفون إلى تحقيق التمييز في أداء أعمالهم	16
					يحلل الموظفون الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	17
					تحرص المنظمة على معرفة الرأي المخالف لرويتها في العمل لتقييمه والاستفادة منه	18
					تمنح الشركة للموظفين الحرية للتعبير بطلاقة عما يجول في ذهنهم من أفكار جديدة	19
					يمتلك موظفي الشركة الإحساس بالمشكلات في عملهم قبل حدوثها	20
					يعمل الموظفون في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاطرة	21

ملحق (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. عثمان عثمانية	أستاذ محاضر-أ-
2	د. صباح براجي	أستاذ محاضر-أ-
3	د. زرزور براهيمية	أستاذ محاضر-أ-

ملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي

محور المعلومات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	15	38,5	38,5	38,5
	ذكر	24	61,5	61,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	12,8	12,8	12,8
	من 30 إلى 40 سنة	21	53,8	53,8	66,7
	من 40 إلى 50 سنة	10	25,6	25,6	92,3
	50 سنة فأكثر	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	7	17,9	17,9	17,9
	دراسات عليا	5	12,8	12,8	30,8
	جامعي	22	56,4	56,4	87,2
	شهادات اخرى	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	2,6	2,6	2,6
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	21	53,8	53,8	56,4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	28,2	28,2	84,6
	من 15 سنة فما فوق	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دورة واحدة	5	12,8	12,8	12,8
	دورتين	6	15,4	15,4	28,2
	لا دورة	5	12,8	12,8	41,0
	أكثر من دورتين	23	59,0	59,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
تمكين المورد البشري	,194	39	,200*
السلوك الإبداعي	,186	39	,150

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الاتساق الداخلي ومعاملات بيرسون

Correlations

	تمكين المورد البشري	السلوك الإبداعي
Pearson Correlation	تمكين المورد البشري	1,000
	السلوك الإبداعي	,889
Sig. (1-tailed)	تمكين المورد البشري	,000
	السلوك الإبداعي	,000
N	تمكين المورد البشري	39
	السلوك الإبداعي	39

Posterior Distribution Characterization for Pairwise Correlations^a

			يحرص المنظمة على معرفة الرأي المخالف لرؤيتها في العمل لتقييمه والاستفادة منه	يحلل الموظفين الامور والقضايا من عدة زاويا قبل الحكم عليها	يسعى الموظفون الى تحقيق التميز في اداء اعمالهم	يتمتع المنظمة للموظفين ن الحرية للتعبير بطلاقة عما يجول في اذهانهم من افكار جديدة	يملك موظفي الشركة الاحساس بالمشكلا ت في عملهم قبل حدوثها	يعمل الموظفين في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاط رة
يسعى الموظفون الى تحقيق التميز في اداء اعمالهم	Posterior	Mode	,698	,696	,604	,487	,206	
		Mean	,669	,666	,574	,460	,193	
	95% Credible Interval	Variance	,008	,008	,011	,015	,022	
		Lower Bound	,493	,498	,358	,221	-,106	
		Upper Bound	,828	,832	,763	,695	,474	
N	39	39	39	39	39	39		
يحلل الموظفون الامور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	Posterior	Mode	,698	,746	,793	,340	,184	
		Mean	,669	,720	,770	,318	,170	
	95% Credible Interval	Variance	,008	,006	,004	,020	,023	
		Lower Bound	,493	,563	,638	,047	-,116	
		Upper Bound	,828	,854	,885	,588	,463	
N	39	39	39	39	39	39		
يحرص المنظمة على معرفة الرأي المخالف لرؤيتها في العمل لتقييمه والاستفادة منه	Posterior	Mode	,696	,746	,769	,510	,279	
		Mean	,666	,720	,745	,481	,257	
	95% Credible Interval	Variance	,008	,006	,005	,014	,021	
		Lower Bound	,498	,563	,606	,253	-,034	
		Upper Bound	,832	,854	,875	,710	,530	
N	39	39	39	39	39	39		
تمتع المنظمة للموظفين الحرية	Posterior	Mode	,604	,793	,769	,377	,279	
		Mean	,574	,770	,745	,351	,259	

للتعبير بطلاقة عما يجول في اذهانهم من افكار جديدة	95% CredibleIn terval	Varian ce Lower Bound Upper Bound N	,011 ,358 ,763 39	,004 ,638 ,885 39	,005 ,606 ,875 39		,019 ,086 ,607 39	,021 -,028 ,539 39
يمتلك موظفي الشركة الاحساس بالمشكلات في عملهم قبل حدوثها	95% CredibleIn terval	Posterior Mode Mean Varian ce Lower Bound Upper Bound N	,487 ,460 ,015 ,221 ,695 39	,340 ,318 ,020 ,047 ,588 39	,510 ,481 ,014 ,253 ,710 39	,377 ,351 ,019 ,086 ,607 39		,486 ,457 ,016 ,204 ,683 39
يعمل الموظفين في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاطرة	95% CredibleIn terval	Posterior Mode Mean Varian ce Lower Bound Upper Bound N	,206 ,193 ,022 -,106 ,474 39	,184 ,170 ,023 -,116 ,463 39	,279 ,257 ,021 -,034 ,530 39	,279 ,259 ,021 -,028 ,539 39	,486 ,457 ,016 ,204 ,683 39	

a. The analyses assume reference priors ($c = 0$).

معامل ألفا:

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	6

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	21

الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
السلوك الابداعي	2,5214	,81037	39
تمكين المورد البشري	2,6410	,91224	39

Correlations

	السلوك الابداعي	تمكين المورد البشري
Pearson Correlation	السلوك الابداعي	1,000
	تمكين المورد البشري	,889
Sig. (1-tailed)	السلوك الابداعي	,000
	تمكين المورد البشري	,000
N	السلوك الابداعي	39
	تمكين المورد البشري	39

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,889 ^a	,790	,784	,37649

a. Predictors: (Constant), تمكين المورد البشري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	19,710	1	19,710	139,054	,000 ^b
	Residual	5,244	37	,142		
	Total	24,954	38			

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

b. Predictors: (Constant), تمكين المورد البشري

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			
						Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	,436	,187		2,336	,025	,058	,815			

تمكين المورد البشري	,789	,067	,889	11,792	,000	,654	,925	,889	,889	,889
------------------------	------	------	------	--------	------	------	------	------	------	------

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 ^a	,579	,568	,53263

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,458	1	14,458	50,964	,000 ^b
	Residual	10,497	37	,284		
	Total	24,954	38			

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
			Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	,964	,234		4,114	,000	,489	1,438
	تفويض السلطة	,586	,082	,761	7,139	,000	,420	,752

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,667	,46758

a. Predictors: (Constant), فرق العمل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	16,865	1	16,865	77,137	,000 ^b
	Residual	8,090	37	,219		
	Total	24,954	38			

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي
b. Predictors: (Constant), فرق العمل

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,751 ,215		3,495	,001	,316	1,187
	فرق العمل	,683 ,078	,822	8,783	,000	,526	,841

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,582	,571	,53107

a. Predictors: (Constant), بعد التدريب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	14,519	1	14,519	51,481	,000 ^b
	Residual	10,435	37	,282		
	Total	24,954	38			

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي
b. Predictors: (Constant), بعد التدريب

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,444 ,302		1,473	,149	-,167	1,056
	بعد التدريب	,750 ,105	,763	7,175	,000	,538	,962

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,846 ^a	,717	,709	,43723

a. Predictors: (Constant), بعد الاتصال والمعلومات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,881	1	17,881	93,538	,000 ^b
	Residual	7,073	37	,191		
	Total	24,954	38			

a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي

b. Predictors: (Constant), بعد الاتصال والمعلومات

Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
						Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,552 ,215		2,563	,015	,116	,988
	بعد الاتصال والمعلومات	,720 ,074	,846	9,671	,000	,569	,871

a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831 ^a	,691	,683	,45650

a. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,244	1	17,244	82,745	,000 ^b
	Residual	7,711	37	,208		
	Total	24,954	38			

a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي

b. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,170	,166		7,061	,000	,834	1,505
بعد التحفيز	,551	,061	,831	9,096	,000	,428	,674

a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي

إجابات الأفراد

تمكين المورد البشري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
نفوض الشركة للموظفين صلاحيات كافية وواسعة لانجاز مهامهم الوظيفية	39	2,42	1,555
تمنح الشركة للموظفين المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامهم	39	2,69	1,640
تمنح الشركة لموظفيها امكانية المشاركة غي صنع القرار	39	2,56	1,6
تقوم الشركة بانشاء فرق عمل باستمرار وتشكلها مت دوائر ومستويات مختلفة	39	2,86	1,691
تعتمد الشركة في حل المشكلات على فرق عمل	39	2,75	1,658
تشجع الشركة على اداء فريق عمل بدلا من العمل الفردي	39	2,37	1,539
توفر الشركة دورات تدريبية كاغية لتطوير مهارات الموظفين	39	3,97	1,992
تستعين الشركة بخبراء في اعداد وتطوير برامج تدريبية ذات علاقة بالعمل	39	3,14	1,772
يشارك الموظفون الجدد في دورات تدريبية خاصة قبل البدء في العمل	39	3,69	1,920

يستطيع الموظفون الوصول الى اصحاب القرار وشرح موافقه دون صعوبة	39	3,32	1,822
تتميز التعليمات والاجراءات في الشركة بدرجة عالية من الوضوح	39	3,87	1,967
توفر الشركة المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب	39	3,41	1,846
تقدر الادارة مجهودات الموظفين في العمل	39	3,55	1,884
تمنح الشركة رواتب تتناسب مع الجهود المبذولة في العمل	39	3,62	1,902
يتسم نظام الترقيات في الشركة بالعدالة والموضوعية	39		

محور السلوك الإبداعي

يسعى الموظفون الى تحقيق التميز في اداء اعمالهم	39	2,69	,893
يحلل الموظفون الامور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	39	2,44	1,142
تحرص المنظمة على معرفة الراي المخالف لرؤيتها في العمل لتقييمه والاستفادة منه	39	2,33	1,177
تمنح المنظمة للموظفين الحرية للتعبير بطلاقة عما يجول في اذهانهم من افكار جديدة	39	2,26	1,117
يملك موظفي الشركة الاحساس بالمشكلات في عملهم قبل حدوثها	39	2,62	1,042
يعمل الموظفون في فرق عمل تسودهم روح المجازفة والمخاطرة	39	2,79	,923
Valid N (listwise)	39		

ملحق رقم (05): اتفاقية التربص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي، تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير
الرقم : 233/ق.ع.اق.ع.ت.ج.ع.ت.ت.2023/2022

اتفاقية التربص

المادة الأولى:
هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ،
والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير
مع المؤسسة : ..شركة ا.د. سميتا ..تسيير ..
مقرها في : ..تبسة ..
ممثلة من طرف : ..حلفاء عبد السلام ..
الرتبة : ..DRH ..

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- ..إينال سهام ..
- 2- ..حربا تيل ووداد ..
- 3- ..
- 4- ..

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

المادة الثانية:
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.
التخصص : ..إدارة أعمال ..

المادة الثالثة :
التربص التطبيقي يجرى في مصلحة : ..Finance UC ..
الفترة من : ..2023 (من 20 إلى 21 أفريل 2023) ..
أffecté à l'Unité Commerciale
Gournet Perrine
Direction des Ressources Humaines
M. ALTAÏA ABDELSAMER
Directeur des Ressources Humaines

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة:::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

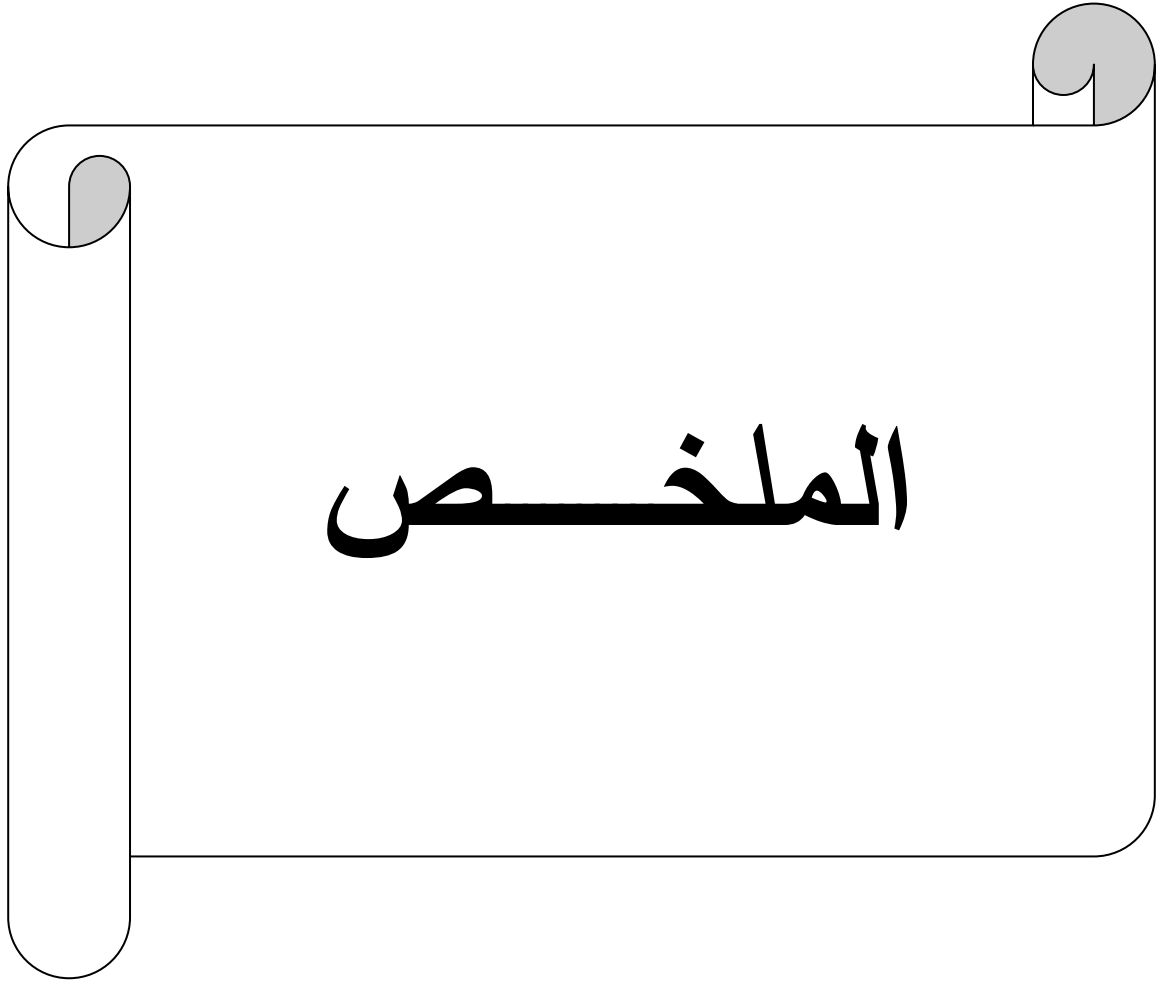
المادة العاشرة:

تحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 0. 1. 2022.

رئيس القسم
ممثل المؤسسة
د. صالح حور





ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين المورد البشري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) في دعم السلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت-تبسة-، والتعرف على مستوى ممارسة تمكين المورد البشري في مؤسسة الاسمنت-تبسة-، ومستوى السلوك الإبداعي للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة، وقد استخدمت الدراسة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، بتوزيعها على عينة حجمها (39) إطارا في مؤسسة الاسمنت-تبسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد تمكين المورد البشري المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال ومشاركة المعلومات، التحفيز) والسلوك الإبداعي في مؤسسة الاسمنت-تبسة- وأن مستوى ممارسة تمكين المورد البشري ومستوى السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة متوسط.

الكلمات المفتاحية:

تمكين المورد البشري، الإبداع، السلوك الإبداعي.

ABSTRACT

This study aimed to know the role of the human resource's empowerment and its dimensions represented in (delegation of authority, work teams, training, communication, motivation) in supporting creative behavior in the Cement Corporation - Tebessa – (Société de Cement), by identifying the level of the practice of human resource's empowerment and the level of creative behavior of human resources in the corporation under study. The study used a questionnaire as a main tool for collecting data and information, by distributing it to a sample of (39) senior employees in the Cement Corporation - Tebessa.

The study concluded that there is a strong correlation between the dimensions of human resource empowerment represented in (delegation of authority, work teams, training, communication, motivation) and creative behavior in the Cement Corporation - Tebessa - and that the level of human resource empowerment practice and the level of creative behavior in the corporation under study is medium.

key words:

Human resource empowerment, creativity, creative behavior.