



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنمية الموارد البشرية

## العنوان:

# التمكين الإداري وإبداع العاملين

دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء بحجرة النص ولاية تيبازة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "   
دفعه: 2018

إعداد الطالبة

فارح مريم

إشراف الدكتورة

مكلاتي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شتوح فاطمة	أستاذ محاضر ب	رئيسا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
لطرش فيروز	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر وتقدير

فالشكر الأول والأخير لله العلي العظيم الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع، نحمده كل الحمد على مدنا بالصحة والعزيمة لإتمامه رغم الظروف الصعبة، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

أقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الدكتورة مكلا تي فاطمة الزهراء بقبولها الإشراف على هذه المذكرة دون أن تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيمة وملاحظاتها البارزة وصبرها في كل مرة أقصدها فيها، من أجل إتمام هذا العمل، جزاك الله خيرا أستاذتي وأدامك فخرا للجامعة.

كما أتشرف بالتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأساتذة لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة وتخصيص جزءا من وقتها الثمين لأجل قراءتها وإثراءها بتوجيهاتهم القيمة.

كما أشكر كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة تبسة، وكل أساتذتي الذين أشرفوا على تكوين دفعتي، لهم جميعا تشكراتي وتمنياتي لهم ب حياة طيبة.

كما أتقدم بالشكر إلى عمال شركة إنتاج الكهرباء بحجرة النص ولاية تيبازة على المعلومات المقدمة وحسن الإستقبال.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل لهم منا كل العرفان والتقدير.





## الإهداء:

إلى من وهبتني الحنان لأعيش بأمان ومن تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها، وضعت تحت قدميها  
الجنات، إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها وبركة دعائها، إلى التي لن أوافيها حقها مهما قلت فيها،  
أمي الغالية.

إلى من علمني أن الحياة علم وأخلاق، ومن حرص أن أكون طالبة دون آفاق وإلى الروح التي طالما  
حلمت أن تراني أتخطى درجات العلم والنجاح والذي أسأل الله أن يحفظه ويرزقه الصحة والعافية، أبي  
الغالي.

إلى هدية الرحمن، إلى رفيقاتي دنيائي، صديقتي نصيرة ونور، أسأل الله العلي التقدير أن يحفظهم ويديم  
بيننا المودة والرحمة.

إلى إخوتي وأخواتي ، الذين ترقبوا بشوق إتمام هذا العمل أسأل الله التقدير أن يجعلني خير قدوة لكم.  
إلى كل من يعرف مريم من قريب ومن بعيد والذي وسعهم ذاكرتي ولم توسعهم منكرتي  
أهدي لكم هذا ثمرة جهدي



مريم

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	اهـداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
26-5	الفصل الأول: الإطار العام لموضوع البحث
5	- تمهيد الفصل
5	أولاً: تحديد الإشكالية
6	ثانياً: فرضيات البحث
7	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
8-7	رابعاً: أهمية الموضوع
8	خامساً: أهداف البحث
13-8	سادساً: تحديد المفاهيم
26-14	سادساً: الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
63-28	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة
28	- تمهيد الفصل
28	أولاً: التمكين الإداري
29-28	1- أهمية وأهداف التمكين الإداري
31-30	2- عناصر التمكين الإداري
33-32	3- دوافع وأسباب التمكين الإداري
36-34	4- أساليب وأشكال التمكين الإداري
38-36	5- مراحل وخطوات التمكين الإداري
39-38	6- مستويات التمكين الإداري
44-39	7- النظريات المفسرة للتمكين

44	8- معوقات التمكين الإداري
45	ثانيا: الإبداع
45	1- أهمية الإبداع
48-46	2- عناصر وخصائص الإبداع
50-49	3- دوافع الإبداع
53-51	4- أساليب ومستويات الإبداع
56-54	5- مراحل العملية الإبداعية وخطواتها
57-56	6- العوامل المؤثرة في الإبداع
60-57	7- النظريات المفسرة للإبداع
61	8- معوقات الإبداع
61	ثالثا: علاقة التمكين الإداري والإبداع
62-61	1- علاقة تفويض السلطة بالإبداع
63-62	2- علاقة التحفيز بالإبداع
63	3- علاقة التدريب بالإبداع
63	4- علاقة الاتصال بالإبداع
63	خلاصة الفصل
79-66	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
66	- تمهيد الفصل
70-66	اولا مجالات الدراسة
68-66	1- المجال المكاني
69-68	2-المجال الزمني
70-69	3-المجال البشري
70	ثانيا: منهج الدراسة
72-71	ثالثا: أدوات جمع البيانات
78-72	رابعا: عينة الدراسة
79-78	خامسا: أدوات التحليل الاحصائي
79	خلاصة الفصل
103-81	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
81	- تمهيد الفصل

95-81	1- عرض وتحليل النتائج
95	2- مناقشة نتائج البحث
99-95	2-1- مناقشة نتائج البحث في ضوء الفرضيات
101-99	2-2- مناقشة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة
102	3- إستنتاج عام للدراسة
104	خاتمة
110-106	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 01
74	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	الشكل رقم 02
75	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم 03
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 04
77	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	الشكل رقم 05

### مقدمة:

يعد موضوع التمكين الإداري والإبداع من المواضيع الهامة التي جلبت إنتباه الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية وذلك بما يحتويه أسلوب التمكين الإداري من مجالات (تفويض السلطة، فرق العمل، الإتصال والتحفيز وغيرها....) تمس إمكانيات العامل بالدرجة الأولى وتمس بالتالي أهداف المؤسسة، فقد كان تطبيق أسلوب التمكين الإداري على المؤسسات الغربية أثر كبير على أداء العاملين حيث إمتازت أعمالهم بالجودة والسرعة والدقة فظهر السلوك الإبداعي في أواسط العمل وهذا ما دفع بالإهتمام نحو دراسة موضوع التمكين الإداري والإبداع في المؤسسات العربية وذلك في محاولة مواكبة عصر العولمة وتحقيق الميزة التنافسية فكانت معظم الدراسات العربية حول هذا الموضوع تؤكد على مدى أهمية هذا الموضوع وتطبيقه في المؤسسات وهذا ما دفع بنا إلى الاهتمام بهذه الدراسة لتفسير مدى تطبيقها وتفعيلها على مستوى المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمة أسلوب التمكين الإداري في خلق إبداع العاملين الجزائريين، ولقد تم دراسة هذا الموضوع سابقا من قبل في مختلف المؤسسات الجزائرية وفي مختلف المناطق مما ساعدنا في إختيار منطقة جديدة لم تدرس من قبل وإكتشاف مدى تطبيق هذا الأسلوب ومساهمته في الإبداع كما تم التركيز على أبعاد لم يسلط عليها الضوء بالشكل الكبير في دراسات أخرى منها (فرق العمل والتحفيز)، وبهذا فقد تم دراسة التمكين الإداري والإبداع في مؤسسة إنتاج الكهرباء بحجرة النص -شرشال- ولاية تيبازة.

\* ومن أجل نجاح هذا البحث والإجابة عن الإشكالية تم تقسيمه إلى 4 فصول حسب الخطة البحثية التالية:

- الفصل الأول بعنوان "الإطار العام للدراسة" الذي تم فيه تحديد الإشكالية وفرضيات البحث والتعرف على

أهداف وأهمية البحث وأسباب إختيار الموضوع وتحديد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة.

- وبعده الفصل الثاني بعنوان "الجانب النظري للدراسة" الذي يشمل 3 عناوين أساسية لموضوع البحث يتمثل

العنوان الأول في "التمكين الإداري" الذي تم التطرق فيه إلى: أهمية وأهداف التمكين الإداري، عناصر التمكين،

دوافعه وأسبابه، أساليبه وأشكاله، مراحل التمكين وخطواته، مستوياته، النظريات المفسرة للتمكين الإداري وأخيرا معوقات التمكين الإداري.

والعنوان الثاني يتمثل في "الإبداع" حيث تطرقنا إلى: أهمية الإبداع، عناصره وخصائصه، دوافع الإبداع، أساليب ومنتديات الإبداع، مراحل العملية الإبداعية وخطواتها، العوامل المؤثرة في الإبداع، ثم النظريات المفسرة للإبداع وأخيرا معوقات الإبداع.

أما العنوان الثالث فتمثل في "علاقة التمكين الإداري بالإبداع" حيث تعرضنا فيه إلى علاقة تفويض السلطة بالإبداع، علاقة التحفيز بالإبداع، علاقة التدريب بالإبداع، علاقة الإتصال بالإبداع.

- في الفصل الثالث عالجنا "الإطار المنهجي للدراسة"، وتم التعرض من خلاله إلى مجالات الدراسة الثلاث: المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري، ثم المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وعينة البحث وأساليب تحليل النتائج.

- أما الفصل الرابع والأخير جاء بعنوان "عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث" تم التعرض فيه إلى عرض وتحليل النتائج ومناقشة نتائج البحث في ضوء الفرضيات ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية

يشهد العالم اليوم تغيرات عديدة في بيئة الأعمال وكذا الضغوط المرافقة للمؤسسات في تحقيق أعلى الإيرادات والكفاءات الإنتاجية ورغبتها في تعزيز موقعها التنافسي ودفع المنظمات إلى تبني العديد من الإستراتيجيات والأساليب الإدارية لضمان إستمراريتها، فمهما كان هناك توفر كبير لثروات المالية والمادية والتكنولوجية فهذا لا يكفي ولا يفي مستلزمات العصرية، هذا ما جعل المنظمات تولي إهتمام نحو مواردها البشرية بشكل كبير كون نجاح المنظمة يتوقف على كفاءة هذا العنصر البشري وإخلاصه لها فقامت بدراسة السلوك الإنساني وتوجيهه وفق ما يلبي إحتياجات المنظمة حيث ركزت على جانب العلاقة بين الإدارة والموظف، حيث أن هذه العلاقة لها دور كبير وتأثير على سيرورة العملية الإدارية وحتى الإنتاجية من خلال كسر الحدود التنظيمية والإدارية بين العمال والإدارة بأسلوب علمي وعملي بالإعتماد على مفهوم التمكين الإداري كأسلوب معاصر يمكن من خلق توافق وإنسجام في العلاقة بينهم مع إعطاء حرية العامل في التصرف، ما قد يدفع إلى خلق جو إبداعي وسط العاملين الذي يحقق الميزة التنافسية والتميز للمنظمة.

فمن هنا كانت الإنطلاقة الحقيقية لأسلوب التمكين الإداري الذي يشمل مجمل التغيرات والتعديلات السلوكية والفنية والإدارية من خلال إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة ما يفتح للموظف مجال أوسع في إتخاذ القرارات وتحمل أكبر للمسؤوليات كما أن العمل في فريق متعاون يعمل على تحفيز العمال لتقديم أفضل أداء وإعطاء فعالية أكبر في الإنجاز كما يرى العالم ويليام أوشي "أن إتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وإنخراطهم في المؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها"<sup>(1)</sup>. حيث أن أسلوب التمكين الإداري تم تفعيله في المنظمات اليابانية ولقى رواجاً كبيراً من حيث الإيرادات، كما أن تطبيق عدد من مبادرات التمكين الإداري من الممكن أن يؤدي إلى ظهور سلوك إبداعي لدى العاملين ذلك أن الإعتناء بتنميتهم وتحفيزهم يجعلهم أكثر إبتكار بحيث يشكل لديهم قدرات وأفكار إبداعية حول متطلبات المنظمة فعندما يشعر الفرد العامل

<sup>1</sup>- كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت، تحت إشراف علي عبد الله، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 25، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://biblio.univ-alger.dz>jspui>handle>، يوم 2017/11/22 الساعة 12:45.

على أنه جزء لا يتجزأ منها وأن له دور فعال فيها قد يعمد إلى خلق وتبني أفكار جديدة ويطور الإنتاج من خلال مشاركته في إتخاذ القرارات كما يرى Burns و Stokler "أن التنظيم العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها لحل المشاكل<sup>(1)</sup> ما يساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، حيث تنمي للعامل رغبة أكثر في التعلم والإصرار على مواجهة المخاطر لحين إيجاد حلول مناسبة لمشكلات المنظمة ويجعلها قادرة على تحدي مشاكل العصرنة.

فمن المحتمل أن تكون عملية التمكين الإداري طريق ممد للوصول إلى الإبداع الذي تطمح إليه العديد من المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، وبالرغم من تطبيق أسلوب التمكين الإداري في مختلف المنظمات الأوروبية والأمريكية واليابانية وحتى العربية التي هي على قيد التنفيذ والتي لاقت رواجاً فعالاً لجأت الدولة الجزائرية إلى الاهتمام أكثر وإلى فتح مجال أوسع لتبني هذا الأسلوب لتصنع لها فلسفة إدارية جديدة تشجعها على الإبداع أكثر، خاصة في المؤسسات الصناعية كونها تتوفر على العديد من الموارد البشرية التي قد تستفيد من مواهبهم الإبداعية وإستغلال إمكانياتهم وتخلق مورد بشري كفؤ تواكب به زمن العصرنة وتعزز موقعها التنافسي في العالم وتحقق أفضل الإنجازات ومن هنا يطرح الإشكال الآتي: هل يساهم التمكين الإداري في إبداع العاملين في المؤسسة الصناعية لإنتاج الكهرباء بحجرة النص بشرشال ولاية تيبازة؟

#### الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يساهم تطبيق أسلوب فريق العمل في خلق الأفكار الإبداعية لدى العاملين؟
- 2- هل يساهم التحفيز في تشكل القدرات الإبداعية لدى العاملين؟

#### ثانياً: الفرضيات

- 1- يساهم تطبيق أسلوب فريق العمل في خلق الأفكار الإبداعية لدى العاملين.
- 2- يساهم التحفيز في تشكل القدرات الإبداعية لدى العاملين.

<sup>1</sup>- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلة 38، العدد 2، 2011، ص488، نقلا عن الموقع <http://journals.ju.edu.jo/download>، يوم 2017/11/24، على الساعة 10:32.

### ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

إن دراسة هذا الموضوع وإختياره كانت لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه أهمها:

1- أن مفهوم التمكين الإداري والإبداع من المفاهيم الخاصة المرتبطة بمجال تخصصي في مجال تنمية الموارد البشرية ما أثار إنتباهي عند دراسته خلال مسيرتي لما له من أهمية قصوى للمنظمات الجزائرية في وقتنا الراهن والحاجة إليه.

2- إن القضايا المرتبطة بالجانب البشري كثيرة جدا وتم التطرق إليه في مختلف الكتب والدراسات لكن موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لم يأخذ قدرا كافيا من الاهتمام من طرف الباحثين.

3- محاولة تقديم إسهام معرفي حول موضوع التمكين الإداري والإبداع كمرجع للباحثين المقبلين وكإثراء علمي للمكتبة للقراء والإستفادة منه.

4- محاولة تقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع.

5- بعد نجاح أسلوب التمكين الإداري في خلق الإبداع في الإدارات الحديثة والمنظمات الغربية أردت إسقاطه ودراسته على المؤسسات الجزائرية لأرى مدى العلم بهذا الموضوع ومدى تطبيقه ونجاحه في مؤسستنا.

### رابعا: أهمية الموضوع

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح مدى أهمية التمكين الإداري والإبداع في المنظمات والتي تكمن في النقاط الآتية:

1- موضوع التمكين الإداري له أهمية خاصة لإرتباطه بقضايا هامة كتفويض السلطة وفرق العمل والمشاركة وغيرها من القضايا المختلفة التي تعمل على إبداع المؤسسة وتطورها.

2- يعتبر موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الحديثة والمهمة لما له دور في الوصول بالعمال إلى أعلى مستوى من الإبداع وبالتالي يمكن الإستفادة منه وتطبيقه على المنظمات الجزائرية.

3- إن تطبيق هذه الدراسة من شأنها أن تساهم في التعريف بالتمكين الإداري والإبداع في مختلف المؤسسات الجزائرية.

4- الإستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

5- تقديم نتائج وتوصيات لأصحاب المؤسسات لترسيخ ثقافة التمكين والإبداع.

6- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة حيث أن القطاع الصناعي هو أحد القطاعات الرائدة في دعم الاقتصاد الوطني الجزائري.

### خامسا: أهداف الموضوع

يهدف موضوع البحث إلى:

1- توضيح مساهمة التمكين الإداري في إبداع العاملين.

2- التحديد الدقيق لمفهوم التمكين الإداري والإبداع وإظهار مدى أثرها على الفرد والمنظمة.

3- محاولة تقديم صورة حول التمكين الإداري والإبداع في المؤسسات الجزائرية.

4- الكشف عن أبعاد التمكين ومظاهر الإبداع في المنظمة وقياس مدى فعالية هذا الإبداع في التأثير على نجاحها.

5- التعرف على مبادئ وأسس التمكين الإداري التي يجب الإعتماد عليها وتبنيها من قبل المنظمة.

### سادسا: تحديد المفاهيم

#### 1- التمكين الإداري:

لقد تم التطرق إلى مفهوم التمكين في مختلف العلوم باختلاف الباحثين والعلماء في كل علم إلا أنه هناك إتفاق وإختلاف حسب وجهات نظر كل علم هذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

- يرى علماء النفس أن التمكين معناه القوة وقد ظهر في علم النفس الاجتماعي في الستينات على أنه القوة وتم دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمة.

وهذا ما قدمه الباحثان "فرانسيس ورافين" اللذان قاما بتصنيف القوة في 5 نقاط وأنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجبار، قوة المكافأة.

- كما يرى عالم الاجتماع التربوي وعالم النفس والفيلسوف "جون ديوي" في كتابه "الديموقراطية والتربية" الذي يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل ونمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الإتصال<sup>(1)</sup>.

- فقد تم ذكر كلمة التمكين في القرآن الكريم في قوله تعالى: " وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم في الأرض كما إستخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا"<sup>(2)</sup>. ويعني تمكين هنا على أنه لغة التعزيز والتقوية.

\* على الرغم من إختلاف العلوم إلا أنه بقي لفظ التمكين ومعناه يشمل مفهوم القوة والعمل على التغيير والتعديل من خلال إمتلاك هذه القوة.

وللتعرف أكثر على مفهوم التمكين الإداري كأسلوب معتمد في المنظمات سنتطرق إلى مختلف التعريفات في علم الإدارة والتسيير كالاتي:

يرى (Cole,1996) أن التمكين عبارة عن عملية إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات ولإسهام في وضع الخطط الخاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.

كما يرى (coos et hums Saur2001) على أنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى، (التحفيز)

كما عرف (جونس وستانلي، 2000) بأنه القرار الذي يزود الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادرة لتحقيق الأهداف، (الإتصال)

<sup>1</sup>- وفاء العمري: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، إشراف: عبد العالي دبله، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة بسكرة، دس، دص، نقلا عن الموقع الإلكتروني dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream، يوم 2017/12/22 على الساعة 13:10.  
<sup>2</sup>- سورة النور، الآية 55.

وقدرات برنامج الأمم المتحدة على أن التمكين ينمي قدرات العملاء على لإشراك في عمليات صنع وإتخاذ القرارات المرتبطة بهم، وزيادة قدرة العملاء على العمل الجماعي<sup>(1)</sup>.

\* من خلال هذه التعريفات النظرية لمفهوم التمكين نجد انه منتشرع بالإبعاد من حيث (إتخاذ القرارات إتصال وتحذير العمل الجماعي) التي ذكرت في التعاريف السالفة ذكرها هذا ما يدل على أهمية التمكين وعلى أنه عامل مهم في تحقيق السالفة ذكرها وما يدل على أهمية التمكين وعلى أنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة من حيث تطبيق أي شكل فعال يضمن فعالية الأهداف التعريف الإجوائى:

وإستنادا لما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه إعطاء صلاحيات مختلفة للعاملين في المشاركة وإتخاذ القرارات وعن خلق جو يساهم على تحفيزهم وعلى تسمية روح فريق العمل لديهم ما يزيد من قدراتهم على أداء مهامهم بشكل أفضل وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

## 2- الإبداع:

رغم إختلاف العلوم التي تطرقت إلى الإبداع بمختلف جوانبه إلا أنها تكاد تتفق في الكثير من النقاط وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

1- في قاموس علم النفس يعرفه (ريبير) على أنه تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى عمليات فنية أو نظريات فريدة وجديدة والتي تؤدي إلى حلول أو أفكار<sup>(2)</sup>.

2- أما في قاموس علم الاجتماع يعرف الإبداع على أنه عملية ينتج عنها عمل جديد ترضى عنه جماعة ما أو تتقلب على أنه مفيد<sup>(3)</sup>.

3- وقد ذكر الإبداع في الدين الإسلامي على أنه: هو أن ترى ما لا يراه الآخرون وأن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة فهو الإتيان بكل ما هو جديد وهذا يشمل جميع التعاريف التي تناولت الإبداع<sup>(4)</sup>.

1- عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ط1، ص ص 22 23.

2- إيمان محمد أبو غربية: الإبداع التربوي، دار البداية للنashرون والموزعون، عمان-الأردن، 2008، ط1، ص 11.

3- مصلح الصالح: الشامل في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار علم الكتب للطباعة والنشر، 1999، ط1، ص 129.

4- إيمان أبو غربية: مرجع سابق، ص 11.

في قوله تعالى: "بديع السماوات والأرض".

\* فالإبداع هنا متفق عليه على أنه كل ما هو جديد وفريد ومفيد والذي يعمل على حل المشاكل والتميز في خلق شيء جديد.

\* أما بالنسبة للتعريف التي تطرقت إليه العلوم الإدارية والتسييرية كمفهوم لا بد منه في المنظمة نجدها فيما يلي (1):

1- عرفه العالم جوان gowon: على أنه مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.

2- يعرفه الكاسندر روشكا: عبارة عن وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد حلول لأفكار والمشكلات والمناهج.

3- ويعرفه العالم تورانس: أنه عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات وإختبارها وصياغتها وتعديلها بإستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين.

4- يعرفه هافل على أنه القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة.

\* إستنادا للتعريف الإصطلاحية يتضح أن هناك إتفاق متقارب أكثر من الإختلاف حول مفهوم الإبداع في المنظمة بحيث يتفق كل من جوان وألكسندر على أنه وحدة من العوامل الشخصية والموضوعية لتحقيق شيء جديد.

كما يتفق ألكسندر وتورانس على أن الإبداع يعني البحث عن حلول وصياغة فرضيات لحل المشكلات والوصول إلى نتائج جيدة.

1- خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ط1، ص ص 76.

ففي الأخير من خلال التعاريف السابقة الذكر نطرح تعريفنا الإجرائي المتمثل في:

التعريف الإجرائي:

الإبداع هو القدرة على تكوين أو خلق شيء جديد وفكرة فريدة من خلال دمج العوامل الشخصية للمبدع مع العوامل الموضوعية التي تحيط به لإيجاد حلول لمشكلات تتعرض لها المنظمة والوصول إلى نتائج جيدة لتحقيق أهدافها.

### 3/ المؤسسة الاقتصادية:

لا يوجد تعريف وهدف متفق عليه حول المؤسسة الاقتصادية وسنتعرض إلى مختلف التعريفات التي تتمثل في:

1- يعرف M.Trochy: على أنها الوحدة التي فيها تجمع وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

2- تعرف أيضا على أنها منظمة تجمع أشخاص ذو كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها.

3- تعرف على أنها منظمة اقتصادية أو إجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية<sup>(1)</sup>.

بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

- كما يعرف شومينو: على أنه مركز للإبداع ومركز للإنتاج

\* ففي النهاية نجد أنه لا يوجد تعريف موحد بحيث كل منها يرى على أنها منظمة إجتماعية أو وحدة أو نظام تعتمد على النشاط الاقتصادي.

1- غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 8.

وإستثناءاً للتعريف النظرية نضع التعريف الإجرائي المتمثل في:

التعريف الإجرائي:

أن المؤسسة الاقتصادية هي منظمة تجمع بين العناصر البشرية ذوي الكفاءات والعناصر المالية والمادية لإنتاج سلع ما بسعر أعلى من سعر تكلفتها موجهة للسوق لتلبية إحتياجات الأفراد والزبائن.

### 4/ العامل:

- يعرف العامل على أنه:

1- الفرد الذي يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية لقاء أجر يتقاضاه من صاحب عمل ويعمل تحت سلطته وإشرافه<sup>(1)</sup>.

2/ يعرف العامل على أنه: كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته أو إشرافه وإذا وردت كلمة عامل منفردة فإنها تشمل المستخدمين والعمال اليدويين جميعاً<sup>(2)</sup>.

التعريف الإجرائي:

العامل هو كل شخص يؤدي عملاً لقاء أجر يتقاضاه من صاحب العمل أو من المؤسسة التي يعمل تحت سلطته وإشرافه.

<sup>1</sup>- مصلح الصالح: مرجع سابق، ص 589.

<sup>2</sup>- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دس، ص 239.

سابعاً: الدراسات السابقة:

لدراسات السابقة أهمية كبيرة بالنسبة للباحث، فمن خلالها يكتشف ويتعرف الباحث على مختلف جوانب الموضوع الذي هو بصدد دراسته، لكي يتجنب التكرار أو الوقوع في الخطأ، وبهذا يستطيع دراسة الموضوع من زاوية مختلفة كما تعطيه خلفية عن موضوعه، فتكزن إضافة ذات فائدة في إثراء البحث العلمي، ولهذا قمت بالإطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين من مختلف البلدان العربية منها والمحلية وكذلك الأجنبية.

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة محمد فلاق وقدر بن نافلة بعنوان: " أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لموظفي مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) سنة 2011.

حيث وضع الباحثان إشكالية توصل فيهما إلى السؤال المركزي التالي:

ما تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)؟

والذي تفرع عنه أسئلة فرعية تمثلت في:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) من وجهة نظر الموظفين فيها؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) من وجهة نظر الموظفين فيها؟
- 3- ما أثر أبعاد التمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة)؟

فكانت الفرضيات التي إعتددا عليها كآآآي:

\* الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، تدريب الموظفين، الإتصال الفعال، وحقوق الموظفين) على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

\* الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسعى الوظيفي).  
ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين كآآآي:

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير مدة الخدمة.

\* لا توجد فروق ذات دلالة وإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

ومن أجل إختبار هذه الفرضيات إعتد الباحثان على أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من خلال توزيع الإستبيان على المدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب في الإدارات الرئيسية والمديريات التابعة لمجموعة الاتصالات والذي قدر عددهم بـ 147 موظف، واعتمد كذلك على أساليب المعالجة الإحصائية.

وقد توصلوا إلى النتائج الآتية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير هذه الخدمة، والمسعى الوظيفي<sup>(1)</sup>.

\* لقد إستفدنا من هذه الدراسة في بناء إشكاليتنا وأخذ فكرة حول الموضوع أكثر كما أن هذه الدراسة قد أغفلت المنهج المستخدم فيها كما أنها تتشابه مع دراستنا في إستخدام الإستمارة لجمع البيانات كما إعتمدت على أسلوب المسح الشامل، وتختلف الدراسة مع دراستنا في طرح التساؤلات والفرضيات.

2/ دراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة بعنوان: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، سنة 2011. حيث وضع الباحثان إشكاليتهم والتي جاءت متضمنة عدة تساؤلات فرعية لهدف معرفة أثر التمكين الإداري في حفز وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين والتي تمثلت في:

1- ما مستوى التمكين الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

2- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

3- ما المعوقات التي تواجه التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

4- ما أثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرارات وتطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين وتعليمهم وإثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟

1- محمد فلاق، قدور بن نافلة: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لموظفي مجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع في جامعة حلب البليلة، الجزائر، 2011، نقلا عن الموقع الإلكتروني بن نافلة-1 <2011/06>iefpedia.com، يوم 2017/11/26، على الساعة 17:00.

وكانت الفرضيات التي إعتدوا عليها متمثلة في:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة فريق العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتعليم العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويتفرع عن هذه الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير الجنس.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير العمر.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير الخبرة الوظيفية.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير المستوى الإداري.

\* حيث إعتدما الباحثان على المنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستمارة حيث قاما بإختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية تناسبية من العاملين في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة يقدر بـ 391 موظف من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية وحيث إعتدما على إستخدام المسح المكتبي والحاسوبي وإستخدم الأساليب الإحصائية.

وقد توصلوا إلى النتائج التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (تعويض الصلاحيات، المشاركة في إتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري).

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية<sup>(1)</sup>.

1- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة: مرجع سابق.

\* إن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي والإستمارة في جمع المعلومات وتختلف الدراسة من حيث طرحها للتساؤلات والفرضيات في إختيار العينة، وإستفدنا من هذه الدراسة في التوسع في الجانب النظري أكثر.

3/ دراسة أيمن عوده المعافي وعبد الحميد عقلة بعنوان: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين، دراسة ميدانية تحليلية بالجامعة الأردنية سنة 2009. حيث تطرق الباحث في إشكاليته إلى وضع سؤال مركزي يتمثل في:

"ما مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، وما مدى آثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيه؟". والذي تفرع عنه مجموعة الأسئلة الفرعية كالاتي:

1- ما مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية من وجهة نظرهم؟

وكانت الفرضيات التي إعتد عليها متمثلة في:

1/- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين الإداري الآتية: (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، والإتصال الفعال، تحفيز العاملين) في مستوى الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

2/- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية.

3/- تعزى لتأثير المتغيرات الديموقراطية والوطنية الآتية: (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، مدة الخدمة والمستوى الوظيفي، والعمل) ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير مدة الخدمة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

\* فقد إعتد الباحث على إختبار العينة بالطريقة العشوائية وعلى الإستمارة لجمع البيانات حيث شملت الدراسة 295 موظف من العاملين في الجامعة وإعتد في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

1/ أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقا لمقياس الدراسة، (عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، ضعف المشاركة في صنع القرار ...).

2/ أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين من حيث (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب).

3/ أن عناصر الإبداع الإداري التي تم دراستها تعد جميعها مصدرا يشعر العاملين في الجامعات الأردنية بمستوى مرتفع من الإبداع.

4/ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات التمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية<sup>(1)</sup>.

1- دراسة أيمن عوده المعافي وعبد الحميد عقلة بعنوان: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين، دراسة ميدانية تحليلية بالجامعة الأردنية، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 2، الجامعة الأردنية الأردن، 2009، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://journals.ju.edu.jo/dirasatadm>، يوم 2018/11/24، على الساعة 11:15.

\* إن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا في أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وفي الإستمارة كأداة لجمع البيانات، كما أنها تطرقت إلى بعد من أبعاد التمكين (فرق العمل)، واختلفت هذه الدراسة في إختيار العينة ولم تتطرق إلى المنهج المستخدم وقد إستفدنا منها في تركيب أسئلة الإستمارة.

ب/ الدراسات المحلية:

1- دراسة قذري أحمد معراج بعنوان: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك، بسكرة، سنة 2015.

حيث صاغ مشكلة الدراسة في السؤال المركزي التالي: "هل للتمكين الإداري تأثير على الإبداع التنظيمي؟". وانطلق من السؤال المركزي إلى طرح أسئلة فرعية منبثقة منه كالتالي:

1/- هل لتفويض السلطة تأثير على الإبداع التنظيمي؟

2/- هل للعمل الجماعي والفرقي تأثير على الإبداع التنظيمي؟

3/- هل للتدريب تأثير على الإبداع التنظيمي؟

4/- هل للتحفيز تأثير على الإبداع التنظيمي؟

وكانت الفرضيات التي إعتد عليها تتمثل في:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- الفرضيات الفرعية:

1/- يوجد تأثير لتفويض السلطة على إبداع تنظيمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2/- يوجد تأثير العمل الجماعي والفرقي على إبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3/- يوجد تأثير التدريب على إبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4/- يوجد تأثير للتحفيز على إبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5/- يوجد تأثير للإتصال الفعال على إبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- إستندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى منهج دراسة حالة وإعتمد على أداة الإستبيان في جمع البيانات وتم إختيار عينة من الإطارات ذو المعرفة والخبرة قدرت ب 60 عامل واعتمد على أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

حيث توصل إلى النتائج التالية:

1- أن مستوى التمكين الإداري السائد بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي إلى (3,10) والانحراف المعياري (0,88).

2- أن الإطارات العاملين في مديرية الصيانة ببسكرة يميلون بالموافقة على أن للتمكين الإداري أثر على الإبداع التنظيمي وذلك من خلال الأبعاد المكونة للتمكين الإداري والتي هي لها تأثير على الإبداع التنظيمي وهي: الإتصال الفعال، العمل الجماعي والفرقي، التحفيز، التدريب، تعزيز السلطة.

3- وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين المتغير المستدل للتمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة بشركة سونطراك ببسكرة.

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التمكين، وتفويض السلطة، العمل الجماعي، التحفيز، الإتصال الفعال على الإبداع التنظيمي<sup>(1)</sup>.

\* تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في إستخدام المنهج الوصفي وفي أداة الإستبيان في جمع المعلومات وقد تطرقت إلى أبعاد التمكين التي قمنا بها لدراستنا ومعالجتها وتختلف هذه الدراسة في دراستنا مع إختيار العينة، وإستفدنا من هذه الدراسة في بناء أسئلة الإستمارة خاصة في جانب مؤشرات الإبداع والإستفادة منها في الجانب النظري.

<sup>1</sup>- قدرى أحمد معراج: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك ببسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر بجامعة ببسكرة، 2015، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://journals.ju.edu.jo/jjba/>، يوم 2017/11/30، على الساعة 18:03.

2- دراسة حليلة عبد المؤمن وقوفي يمينة بعنوان: " إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين بسام سنة 2015، حيث طرح الباحثان السؤال المركزي لإشكاليتهم يتمثل في: ما مدى مساهمة إستراتيجية تمكين العاملين في تشجيع الإبداع التنظيمي؟ والذي تفرع عنه مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1/- ماذا نعني بإستراتيجية تمكين العاملين؟ وماهي الأسباب التي أدت إلى تبني هذه الإستراتيجية؟

2/- ما المقصود بالإبداع التنظيمي؟ وماهي الأسباب التي تدعو إليه؟

3/- هل إستراتيجية تمكين العاملين أسلوب تحفيزي يستخدمه مدير هذه الوكالة لحث رؤوسيه على طرح أفكار جديدة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة الفرعية قامنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- إستراتيجية تمكين العاملين تعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات، وأصبحت المناداة بهذه الإستراتيجية خطرة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة.

2- الإبداع التنظيمي ركيزة أساسية للتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجه المنظمات.

3- كون وكالة إتصالات الجزائر بعين بسام وكالة تجارية، فهي لا تولي إهتماما كبيرا لإستراتيجية تمكين العاملين.

حيث إعتدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة وإستخدامنا في الدراسة الميدانية على عدة أدوات منها المقابلة والإستبيان والوثائق الداخلية وقام بتوزيع الإستبيان على 11 عاملات في الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر و 50 عاملا بالمديرية الإقليمية لإتصالات الجزائر بالبويرة.

وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

1/- تعتمد الوكالة في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

- 2/- تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال إتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة: كالترتيب والترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة لها.
- 3/- بإعتبار أن الوكالة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في الإبداع.
- 4/- مناخ العمل داخل الوكالة جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير والعمالين.
- 5/- إن الوكالة تسعى لتحسين أدائها وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير والعناية بهم.
- 6/- أن الوكالة تسعى لتحسين أدائها وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير والعناية بهم.
- 7/- أن العمال يشعرون بالإنتماء إلى الوكالة ويعترفون بوجودهم فيها ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم ولديهم إستعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية<sup>(1)</sup>.

\* تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في إستخدام المنهج الوصفي وفي أداة الإستبيان في جمع المعلومات وما يعيب هذه الدراسة أنها لم تنطرق إلى أبعاد التمكين والإبداع بل تكلمت عليه بصفة عامة، وإختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في طرح الفرضيات وتساؤلات وفي إختيار العينة، وإستفدنا منها في الجانب النظري أكثر.

3- دراسة بوخضير مريم وبلخضر مسعودة بعنوان: واقع تمكين العاملين وأثره على الإبداع، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - عنابة سنة 2016.

وبعد وضع الإشكالية توصلت الباحثتان للسؤال المركزي التالي:

ما أثر التمكين للعاملين على الإبداع في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة؟

والذي تفرع عنه مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1/- ما مدى توفر عناصر الإبداع لدى العاملين المتمثلة في الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة وروح

المخاطرة وذلك حسب رأي المبحوثين على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة؟

1- حليلة عبد المؤمن وآخرون: إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://dspace.univ-bouira.dz>jspui>bitstream>، يوم 2017/12/30، على الساعة 18:18.

2/- ما مدى توفر أبعاد التمكين المتمثلة في كل من التفويض، الإتصال، التدريب على مستوى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة؟

3/- ما أثر أبعاد التمكين على إبداع العاملين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة حسب رأي المبحوثين؟

بحيث تمخض عن هذه الأسئلة الفرعية مجموعة فرضيات متمثلة في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الإبداع حسب رأي المبحوثين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة.

وتم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1/- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة على الإبداع في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة.

2/- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإتصال على الإبداع في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة.

3/- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على الإبداع في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة.

وإعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها وكذا على تطبيق أسلوب الإستبيان على مفردات مجتمع البحث وتحليلها إحصائيا بحيث يقدر مجتمع الدراسة 95 عاملا والعينة تمثلت في 50 عاملا بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر-عنابة.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

1/- سجل المتوسط الكلي للتمكين مستوى متوسط بسبب تسجيل مستويات متوسطة لجميع أبعاده.

2/- سجل المتوسط الكلي للإبداع مستوى مرتفع بسبب تسجيل مستويات مرتفعة لجميع أبعاده.

3/- توصلت الدراسة إلى تسجيل أثر التمكين على إبداع العاملين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة بالرغم من تسجيل علاقة ارتباطية ضعيفة بينهما.

4/- عدم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لكل من يعد تفويض والتدريب على الإبداع.

5- تم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإتصال على الإبداع نظرا لسهولة تبادل المعلومات وعدم وجود حواجز بين الرئيس والمرؤوس<sup>(1)</sup>.

\* تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في إستخدام المنهج والإستمارة وفي النتائج المتحصل عليها، وإختلفت في إختيار العينة وفي الأسئلة المطروحة، وإستفدنا منها في بناء الإشكالية وتركيب الإستمارة.

### تعقيب:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي جمعناها حول "التمكين الإداري والإبداع" تم الإستفادة منها في بناء الإشكالية وتصميم الإستمارة وكذلك إستفدنا منها في الجانب النظري، حيث ما يعاب على بعض الدراسات هو عدم التخصص أكثر في أبعاد التمكين والإبداع فكانت عامة وحيث جاءت دراستنا لإكمال بعض النقائص في الدراسات السابقة ومعرفة مدى مساهمة التمكين الإداري في الإبداع.

### خلاصة الفصل:

إن ما تعرضنا إليه سابقا من دراسات ومفاهيم حول الموضوع تدل على أن هذه الدراسة كانت محل إهتمام باحثين ومتخصصين وستبقى محل إهتمام وتقصي من قبل الباحثين المقبلين بإعتبار أن هذا الموضوع أخذ مكانته في التوسع والإنتشار في مختلف البيئات التنظيمية وهذا ما يدفعنا في الفصول الموالية إلى تحليل مفاهيم الدراسة وإدراجها من الأطر المعرفية والنظرية للتعلم فيها أكثر.

1- بوخضير مريم وبلخضر مسعودة: واقع تمكين العاملين وأثره على الإبداع، دراسة ميدانية بالمديرية العمالية لإتصالات الجزائر بعنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2016، نقلا عن الموقع الإلكتروني [www.subtechedu>staff-publication](http://www.subtechedu>staff-publication)، يوم 2017/11/29، على الساعة 14:02.

تمهيد:

يعد موضوع التمكين الإداري والإبداع من أهم المواضيع التي إهتم بها علماء الإدارة لما لها من تأثير في أداء العاملين وعلى إنتاجية المؤسسة، وقد تناولنا هذا الموضوع من عدة جوانب للتعرف عليه أكثر وإبراز أهم النقاط التي تتخذها المنظمات في عملياتها الإدارية نحو تحقيق أهدافها وتقديم أفضل ما لديها، وسنتعرض أيضا في هذا الفصل إلى العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة مع الإبداع، هذا الأخير الذي يخدم موضوع بحثنا والإعتماد عليها في دراستنا وفي تحليل النتائج وتفسيرها.

أولا: التمكين الإداري

1/ أهمية التمكين الإداري وأهدافه:

\* يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب إطار المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأول عددهم المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم وهي وثيقة كذلك يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين إذ رأى Vancrrich أن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل إن حاجاتهم تمتد إلى ما أبعد من ذلك.

\* التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها<sup>(1)</sup>.

1- زكريا مطلق الدوري: إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص، 28 29.

\* يكتسب التمكين بنفس الوقت أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور أمر مهم بالنسبة للمنظمة. وإذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العالمين الذين يصفون اليوم أنهم عنصر إستثمار مهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

## \* 2 أهداف التمكين:

- إختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أهداف التمكين ويمكن أن نورد وجهات نظر الباحثين في:

\* أشار Larvison إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:

1/- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

2/- الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.

3/- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

\* في حين أشار Vgboroet Obenge إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة

لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبية توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق

المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

\* أما Liyod فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

1/ جعل العاملين يتمسكون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.

2/ يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءات العالية والفاعلية المتزايدة.

3/ يمكن إستخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع إستخدامها لتعزيز روح التغيير

بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة<sup>(1)</sup>.

1- زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص ص، 93 94.

\* في حين رأى Erstad أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين وإستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

\* وقد أشار Ivancevish إلى أن الغاية الأساسية من التمكين هو إيقاف محاولات تحفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والإستعانة عنها ببيئة العمل تحفزهم داخليا، أي بإستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفقر، بالإنتماء للمنظمة والإعتزاز بممارسة العمل فيها.

## 2/ عناصر التمكين:

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على عناصره التي تدل على محتواه ومضمنااته وكثيرهن الدراسات تناولت عناصر التمكين وسنسلط الضوء على هذه العناصر المتمثلة في<sup>(1)</sup>:

أ/- المشاركة بالمعلومات:

إن أساس برامج التمكين العاملين هو الإشتراك في المعلومات حول العمل، الخطط، الأهداف الإستراتيجية وأنه من الصعب توقع أن يقدم العاملون المساهمات ذات المعنى بنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات الأساسية ولأن المعلومات تعد العنصر الأساسي في إستراتيجية التمكين وخاصة توافرها في المستويات الدنيا عبر إستعمال التقارير أو فرق العمل يسعى لجعل من العاملين أكثر فهما حول أسلوب إتخاذ القرار.

ب/- الحرية والإستقلالية:

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأشخاص سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون خلاقية غير روتينية وتعتمد هذه على قدرة الشخص لإيجاد البديل بما يعبر عن قوته على الخلق والإبداع فالمقصود بحرية في التمكين أنها إختيار الأفراد للوسيلة الأفضل في أداء العمل وهذا يعني إختيار العملية وليس بالضرورة إختيار الغايات والأهداف لأن الأفراد سيكونون أكثر

1- عادل هادي البغدادي: الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1، ص ص، 183 190.

فاعلية والتزام إذا ما تم منحهم الحرية اللازمة إتخاذ القرارات لأداء مهامهم بطريقتهم أما الإستقلالية فإنها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات والسعة لإتخاذ إجراءات كإعادة هيكل العمل وإعادة توزيعها كما أن الإستقلالية تعني منح العمال لمسؤولية التعيين والتدريب والسيطرة على ساعات الإضافية، فهي مدى شعور الفرد في تغيير إتجاه حياته والمدى الذي تكون فيه تفاعلاته غير مقيدة بعلاقته مع رب العمل.

ج/- فرق العمل:

هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة ويختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ففي المنظمات التقليدية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة أما في المنظمة الممكنة فإن فريق يصبح الركيزة للهيكل التنظيمي بحيث لا ينتهي بإنهاء مهمة أو مشروع وإنما يتميز بخاصية الإستمرار فأعضاء فريق العمل يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية إلى النهاية، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم إلا أن المقصود بفريق العمل هنا مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرارات المتعلقة بإختيار أعضاء فريق العمل أو حل المشكلات المنظمة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.

بما أن فريق العمل لا بد له أن يمتلك مهارات تساعد على تعظيم الطاقات الكامنة لدى الأعضاء وإرتباط هذه المهارات بالإلتزام والثقة والإتصال والتنسيق فيها بينهم والإنتفاع ومعرفة تفاصيل العمل في المنظمة<sup>(1)</sup>.

1- عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص 197.

3/ دوافع التمكين وأسبابه:

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات لإعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها إستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات وتحسين جودة الخدمات.

\* أشار Doft إلى وجود مسوغين أساسيين لتنمو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

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

2- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

\* وبدورها أشارت دراسة "الملوك" إلى أن دوافع المنظمات لإعتماد التمكين يمكن توضيحها في:

1- يعد التمكين إستجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

2- يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل.

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

\* ويصنف الكبيسي المبررات التي دفعت المنظمات إلى العمل بإستراتيجيات التمكين إلى صنفين هما:

أ/- المبررات الواقعية والعملية: وتتعلق من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها المنظمات التي ظلت لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة وهرمية المستويات وتعددتها وطول خطوط الإتصال الرسمية وسرية المعلومات، وهذا الموروث لم يعد ممكنا الإستمرار منه والبقاء عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وتواجه ضغوطات محلية

1- إحسان داهش: إدارة التمكين والإندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 45.

وخارجية والتمكين بهذه الكيفية إنما هو الوسيلة والأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الإدارية الملائمة لهذه الظروف.

ب/- المبررات التطورية والإستراتيجية: وتتطلق هذه المبررات من خلال إستشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالجته عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول المعرفية، وتبعا لهذه الدراسات والبحوث عرف عمليات وتوظف فيها منهجيات الإستقراء والإستدلال من أجل المساهمة الفاعلة في رسم الصورة التي ستكون عليها والتأثير فيها أو التدخل لإعادة بعض معطياتهم ومخرجاتها قبل أن تقع، ولا شك أن مجتمعات ونظم إستباقية كهذه تستلزم بالضرورة إرساء منظمات مغايرة كلياً كما هي عليه في المنظمات القائمة، لذلك لا بد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري.

\* وترى عارف أن أسباب ودواعي التوجه التنظيمي نحو تمكين العاملين يتمثل في:

- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية
- التغيير في النسق القيمي للمجتمعات
- المنافسة الشديدة
- إعادة هيكلة المنظمات
- إعادة النظر في الإعتقاد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير
- تغيير توقعات المستهلك
- تغيير توقعات الأفراد العاملين<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- إحسان داهش: مرجع سابق، ص 46.

4/- أساليب التمكين وأشكاله:

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة إتجاهات وأساليب في التمكين منها<sup>(1)</sup>:

- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المسؤولين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في قيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق الإشراف الواسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

- أسلوب تمكين الأفراد:

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

- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.

1- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ط1، ص ص 46 47.

يؤكد Torington أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتطوير الأداء المؤسسي وينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يؤكد دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير المنظمات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ينمذق" حول الجودة وإدارة جودة الشاملة ويقوم هذا المفهوم على عملية التحسين المتواصل لأبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج للعاملين إلى منح نوعاً ما من الحرية في التصرف والإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرارات، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض إعتقاد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب متعددة وأسس تتمثل في التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلية، الدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً<sup>(1)</sup>.

\* كما يتخذ التمكين أشكالاً متعددة بناءً على الهيئة التي يتم إطلاق مبادرات التمكين عليها، فعملية تمكين الموظفين تظهر في أشكال عديدة منها<sup>(2)</sup>:

- 1- عملية التمكين الرسمية: وهي التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المنظمة.
- 2- عملية التمكين الغير رسمية: والتي تشمل على فاعليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.
- 3- عملية التمكين التطوعية: وهي التي لا تستند إلى أي قواعد مؤسسية.

<sup>1</sup>- محمود حسين الوادي: مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup>- محمد الزويد العنبيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص 44.

- 4- عملية التمكين المؤسسية: حيث نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمات، حيث تظهر بعض القوانين المتعلقة بما يسمى "التحديد المشترك للقرارات".
- 5- عملية التمكين المباشرة: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية مصنع القرار.
- 6- عملية التمكين التمثيلية: وتتم عندما يقوم بعض الموظفين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات.
- 5/- مراحل تطبيق التمكين وخطواته:

والتي تتمثل في (1):

- أ/- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل موظف في المنظمة.
- ب/- وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تكون الإطار العام المنظم للموظفين.
- ت/- تدريب الموظفين لآداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة
- ث/- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، ويخلق الكثير من الإستقلال الذاتي والحرية في التصرف.
- ج/- تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الموظفين.
- ح/- تقييم وتحسين عملية التكوين وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة إدراك موظفي المنظمة للعملية. وترتبط هذه الخطوات الست في النموذج مع بعضها البعض لتأدي إلى التطوير المستمر للتمكين وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين بخطواتها المذكورة على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها.

1- محمد الزويد العتيبي: مرجع سابق، ص 60.

6- خطوات التمكين:

تظهر خطوات التمكين فيما يلي:

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي

توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين والذي يمكن أن يكمن في:

- تحسين خدمة العملاء
- رفع مستوى الجودة
- زيادة الإنتاجية
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين

وأيا كان السبب لا بد من شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين في الحد من درجة الغموض والتعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم.

2- التغيير في سلوك المديرين: إن التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عنها المديرين لإيجاد بيئة عمل

بتعلم كيفية التملي قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين، هناك حاجة ملموسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فيشكل تغيير سلوكات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

4- تكوين فرق عمل: وذلك حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم لا يجب أن

يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين أو المنظمة ككل.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يمكن للمرؤوسين من إتخاذ القرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات

تساعدهم على فهم وظائفهم وفرق العمل فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين كلما زادت مساهمتهم.

6- إختيار الأفراد المناسبين: الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين<sup>(1)</sup>.

1- كرمية توفيق: مرجع سابق، ص 104.

7/- توفير التدريب: لا بد من توفير برامج تدريبية لحل المشاكل، الإتصال، إدارة القرار، العمل مع فريق العمل، التحفيز.

8/- الإتصال لتوصيل التوقعات: شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجباتهم ومتطلبات وظائفهم.

9/- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: وذلك يجب على الإدارة عدم إستعجال الحصول على نتائج سريعة أثناء تطبيق عملية التمكين فالتمكين يأخذ وقتا طويلا وتتضمن تكافل جهود جميع أطراف المنظمة.

### 7/- مستويات التمكين:

- يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، فهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا للمنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على دراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد من أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الإنفتاح لدى الإدارة العليا وقد تم تصنيف الكثير من المستويات من قبل الباحثين أهمها قدمت (Joan,1961) خمسة مستويات من خلال مراحل التمكين<sup>(1)</sup>:

\* المرحلة الأولى: يتخذ القرارات ويعلم الفريق من قبل المدير وهذا يبدو واضحا وأساسيا ولكن في كثير من الأحيان أن المرحلة السابقة على المستوى الأول أن المدراء يتخذون القرارات ولا يهتمون لإبداع الفريق.

\* المرحلة الثانية: في هذه المرحلة المدير يطلب من الفريق تقديم إقتراحات وتتخذ القرارات بناء على تلك الإقتراحات، ويعلم الفريق.

\* المرحلة الثالثة: يناقش المدير والفريق الوضع بكامله وتطلب الإدارة من الفريق تقديم الإقتراحات والمداخلات وتتخذ القرارات ويعلم الفريق.

1- عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص 108.

\* المرحلة الرابعة: يستمر البناء على هذه العلاقة وعند هذه النقطة يتم إتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل.

\* المرحلة الخامسة: المفوضين يتخذون القرار للفريق، الفريق يعمل بشكل مستقل تماما وإتخاذ القرارات الحاسمة حسب تقديرهم ويتم إبلاغ الإدارة.

\* وقد تم التركيز على تصنيف Joan وذكره بدل التصنيفات الأخرى الغير مذكورة أنه من أهم التصنيفات للمستويات وكذلك راجع لوجودها في العديد من المنظمات، وتم ربطه ووصله بمراحل التمكين كذلك.

### 8/- النظريات المفسرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

- حيث بدأ التركيز عام 1970 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية "المشاركة، الحرية، تقدير الفرد وإحترامه"<sup>(1)</sup>).

ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

أ- النظريات الكلاسيكية:

### 1/- دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية<sup>(2)</sup>:

-افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناءا عليه إنعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ويمكن تلخيص أهم المبادئ لنظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:

<sup>1</sup>- وفاء العمري: مرجع سابق، د ص.

<sup>2</sup>- طارق عبد الرؤوف عامر: الإتجاهات الحديثة للمهارات الإبتكارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص 34 35.

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الاجتماعية
  - 2- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين
  - 3- إن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الألية إلى العمل تفقد هذا العمل بجوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم
  - 4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية
- \* ولقد تأثرت كثير من السياسات المنظمة بهذه الدراسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في إتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها وأنظمة الإقتراحات والحفلات الاجتماعية.
- 2/- نظرية ماسلو للحاجات<sup>(1)</sup>:
- لقد إعتقد (ماسلو) أن هناك خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقاً لترتيب وجودها علماً بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها وتشمل تلك الفئات ما يلي:
- 1/- الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل في ضروريات بقاء الإنسان مثل المأكل، الملبس، المشرب ويمكن القول أن الفرد الذي قد عانى عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات.
  - 2/- الحاجة إلى الأمان: تظهر تلك الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي.
  - 3/- الحاجة إلى الإنتماء: حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك أنواع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته، ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف ويمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

1- محمد السيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص ص 264 263.

4- الحاجة إلى تحقيق الذات: يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي ويحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك في الإحترام والإعتراف في عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس القوة هذا وتلعب الحوافز والألقاب البراقة دور هام في إشباع هذه الحاجات.

5- الحاجة إلى تقدير الذات: يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بقيمته، بوجوده عضوا قويا محترما والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يغور من مقدرته الإبداعية والإبتكارية.

\* فقد إهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل من خلال الإشارة إليها في الحاجات السالفة الذكر.

3- نظرية X و Y لدوجلاس ماكويجور:

\* تقوم نظرية ماكويجور على أساس إفتراض رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يرتكز على نظرية معينة، أي أن لكل مدير فلسفة الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبح تصرفاته بطابع معين، وبناء على ذلك يقدم ماكويجور تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية وهي ما يطلق عليه إسم نظرية "X" ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها نظرية "Y".

أ/ نظرية X: تستند هذه الفرضية إلى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الإنساني هي:

- 1- أن الإنسان العادي يتصف بالكراهية إتجاه عمله ويتجنبه وهذا ما يؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال.
- 2- طبيعة الكراهية ترجع إلى أنهم يجبروا على العمل ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد.
- 3- فالإنسان العادي يفضل أن يلقي في التوجيه هو شخص آخر فهو يتجنب المسؤولية، قليل الطموح ويهدف إلى الأمن والإستقرار قبل أي شيء آخر وهذا راجع إلى الدوافع مؤداه أن الإنسان يعمل لقاء الأجر فهذا يخلق موظفين سلبيين إعتمايين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم<sup>(1)</sup>.

1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص، 118 121.

ب/ نظرية Y: تقوم على الفروض الرئيسية التالية:

1/- أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته وإنما بذل الجهد المادي والذهني للعمل وهذا يشير إلى مسؤولية الإدارة في تعميم التنظيم وتكييف جو مناسب للعمل.

2/- أن الإثبات يعتمد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي بالنسبة للأهداف التي يفتتح بها.

3/- الإلتزام بالأهداف يرتبط بمدى الكفاءة والعائد المتوقع بعد تحقيقها<sup>(1)</sup>.

\* فالمدير يفترض أن المرؤوسين لديهم قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والتميز فنزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين.

4/- الشخصية البالغة لدى كريس آر قريس:

يرى كريس أنه لا بد من التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون الوصاية عليهم وهذا ما يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.

ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والعمال والنفور من العمل راجع إلى ممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة في وقتنا الحاضر<sup>(2)</sup>.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص122.

2- يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، دن، دس، دص، نقلا عن الموقع الإلكتروني <[www.univ.tebessa.dz/master-569](http://www.univ.tebessa.dz/master-569)>، يوم 2018/02/02، على الساعة 18:03.

1/- نظرية النظم: هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنتهية مما كرست مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

2/- النظرية الظرفية: هذه النظرية مفيدة من ناحية العصف الذهني والتفكير من قبل المؤسسة قبل المبادرة بأي تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تقشل نتيجة لعدم موائمتها لظروف أو للثقافة والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار قبل تطبيقها.

3/- حركة الجودة والإبتكار: لقد سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة ذلك لأنه من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة آدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية دون مراقبة من المدير أو لتعليقات محددة تصف لكل التفاصيل وخاصة في قطاع خدمات. فركزت أدبيات الإدارة على موضوع التمكين بشكل واضح ومركز عند حديث نحو جودة شاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية<sup>(1)</sup>.

4/- نظرية Z اليابانية: لقد إهتمت مراكز البحث بالتجربة اليابانية وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع والمتطلبات الفكرية والتربوية التي كان لها أثر في الممارسات الإدارية بحيث ترى أن مسؤولية الإدارة مساعدة الذات الداخلية للعاملين، تدريب الشباب وتلقيهم القيم التي تعمل بها المؤسسة، أن لكل فرد حاجاته الاقتصادية والنفسية ولذا عليها الاهتمام بهذه الجوانب حتى يتفرغ للعمل الذي يكون في معظمه متميز<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> يحي ملحم: مرجع سابق.

<sup>2</sup> منير نوري، فريد كوتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الجزائر، 2011، ط1، ص 65.

5- منظمة التعليم: وهي تركز على العناصر الآتية:

1- المعلومات وأهميتها في التعلم

2- روح الفريق وأهميته في التعلم الاجتماعي

3- التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة

4- المشاركة: التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم

5- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة

فهي حديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن لأنها تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة<sup>(1)</sup>.

8- معوقات التمكين الإداري:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها ومنها:

1- ضعف وقلة مهارات العاملين

2- غياب الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين

3- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين

4- وجود نظام إتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة

5- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين

6- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز

7- ضعف العلاقة ما بين العاملين

8- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- منير نوري، فريد كوتل: مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup>- عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، مرجع سابق، ص 45.

## ثانيا: الإبداع

1/- أهمية الإبداع: يمكن حصر أهمية الإبداع في الآتي<sup>(1)</sup>:

أ/- التجويد والتحسين: لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج بل تكمن أهميته في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة بحيث يرتبط الإبداع بأساليب وإعدادات تدريب الكوادر البشرية اللازمة لإدارة الأجهزة الإدارية من خلال إعادة صياغة اللوائح والقوانين والبحث في وسائل أكثر إبداع كما أنه يعد عاملا قويا لإثارة الحماس فيتمكن العاملون من أداء بعض الأعمال الإبداعية ما يشعرهم بالرضا.

ب/- حل المشكلات ومواجهة الأزمات: تكمن فائدة الإبداع في التصرف على المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيليا ويساعدنا على التصرف في المشكلة ويضع لنا بدائل للحلول فالمعني هو الشخص الذي يضع يده على المشكلة ثم يقوم بحلها كما يساعد الإبداع على تجنب المشاكل قبل أن تحدث.

ج/- الإبداع يعد إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة: يعد الإبداع إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية وما يرافق من ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الإستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

د/- التفكير الإبداعي مهم عند التخطيط ووضع الإستراتيجيات: عادة ما يحظى التفكير المنطقي بحضور قوي في عملية التخطيط ولكن تبقى هناك الرغبة في البحث عن أفكار أفضل على وفق مجموعة آليات التخطيط إلى البدائل التي تفيد في إكتشاف طرق مختلفة وكما يتيح لنا إكتشاف مواقع بديلة تعتمد عليها كنقاط للرصد وكذلك التحدي الذي تطبقه على الخطة نفسها، فتتحدى الظروف التي تواجهها هذه الخطة.

ه/- الإبداع كمصدر للميزة التنافسية: إن الإبداع هو الذي سيقود التغيير الاجتماعي والإقتصادي إلى عصر المعلومات بدأ بالفعل يفسح الطريق أمام شيء أكثر تحديا وإننا نحتاج إلى المعلومات لكننا نحتاج أيضا أن نكون نشطين ومجادلين أي أن نكون مبدعين ومثابرين لإختبار هذه المعلومات.

1- لطيف محمد عبد الله علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ط1، ص ص 34 45.

و/- الإبداع بوصفه خياراً إستراتيجياً: لا يعد الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال من أجل إستمرارها فحسب ولكن أيضاً من أجل تمكينها من المنافسة وتقديم ما هو جديد، فضلاً عن إسهامه في تعزيز أثر التفاعل بين المنظمة وبيئتها إضافة إلى إيجاد حلول للمشاكل وتمكينها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات.

س/- الإبداع أداة حيوية للتغيير: إن الإبداع في جوهر التغيير والتغيير مطالب حيوي للكثير من المنظمات وفي ظل بيئة مشاركة الأحداث وكثرة التغيير تبرز حاجة المنظمات للإبداع أن تقوم ما هو جديد والتمكن من الإستمرار والبقاء ويمكنها من المنافسة.

ط/- الإبداع أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة: تتخلص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهام بالمشاعر بحيث يشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة ولهذا يعمل على خلق ثقافة إنسانية تتحقق مع إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم التحديات لهذا النوع من البرنامج<sup>(1)</sup>.

## 2/ عناصر الإبداع وخصائصه:

ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن الظواهر الطبيعية معينة يجري تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع:

1/- الحقل المسائل والخلق: هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها والتدريب المبكر، فالعقل الخلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل ولا يقتصر على ميدان علمي وجديد أنه قد يمتد إلى ميادين مختلفة إلى العلوم الإنسانية والاجتماعية.

2/- القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والإحتفاظ بها مبكر منظم من أجل إستخدامها في المواضيع الصحيحة.

3/- القدرة على تخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة<sup>(2)</sup>.

1- لطيف محمد عبد الله علي: مرجع سابق، ص 45 50.

2- كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط4، ص ص، 345، 346.

4/- الشجاعة والثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي أو الدفاع عنه وعدم الإستسلام للمواقع أو الظهور أو الفشل.

5/- التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة ولذلك يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم.

6/- النزوع إلى تجريب: يميل المبدع إلى عدم الإقتناع بأمور وقضايا التي يمكن إعتبارها مسلمات بحد ذاتها بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية.

7/- النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث نقد وتهذيب وتقوم للأفكار ومعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

\* كما توجد عناصر أخرى من وجهة نظر باحثين آخرين تتمثل في<sup>(1)</sup>:

1/- التخطيط الإستراتيجي: إن أهم ما يطمح التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكفاءة أقل فإنه لا يكتمل ما لا يتم إختيار الوسائل المناسبة للوصول للأهداف ولذا عرفوه بأنه عملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل مؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.

2/- التفكير الإستراتيجي: لا شك أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظم الإدارة العليا إلى البعيد وأن تضع له الخطط الكافية المبيّنة على التفكير المنطقي السليم ويتحقق ذلك من خلال الخطوات الآتية:

1- أن تستثمر الإدارة وقت كافيا في تفكير الطويل وتخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2- أن تؤمن الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في تحقيق الأهداف.

3- إلتزام الأفراد بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار.

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2009، ص 301.

3- بناء ثقافة الأفراد المستقبل: تتلخص الثقافة الإنسانية في مؤسسة في تركيز دمج الأدوار بمشاعر بحيث يشعر الفرد داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ، فمن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظم الإنسانية إلى الأفراد الآلية أو الوظيفية<sup>(1)</sup>.

\* خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي تستطيع أن تحددتها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- القدرة على إكتساب علاقات جديدة.
  - 2- القدرة على إستنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
  - 3- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره إكتشافها.
  - 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
  - 5- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
  - 6- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متعاونة ومجالات مختلفة.
  - يعتمد الإبداع على التفكير (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.
  - قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
  - قابل للإنتقال والتطبيق.
  - قادر على ملاحظة التناقضات والنواقض في البيئة.

1- نعيم إبراهيم الطاهر: مرجع سابق، ص 304.

2- خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 18

\* ومن الصفات الأخرى<sup>(1)</sup>:

المخاطرة، الإستقلالية، المثابرة، الطلاقية، المرونة، الإسترسال في التفكير، الريبة والشك، الإمتلاك الفكري، تقبل الأخطاء، المودة.

### 3/ دوافع الإبداع:

ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### 1- الدوافع الذاتية الداخلية:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (أن يكون مفيدا للمجتمع)
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

#### 2- الدوافع البيئية الخارجية:

أ- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة: ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب كما أن هناك إقرار بإبداع الكيميائي والفيزيائي، إن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهما إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية.

ب- الحيوية والنمو يحتاج إلى ومضة الإبداع: وتأتي المفارقة من أن الإبداع ضروري لإدارة أي مشروع فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة.

1- أشوك جوتا: الإبداع عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص 18.

2- خير الله: مرجع سابق، ص 15.

ت-التصدي للمشكلات العامة: الإبداع ضروري للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتجنب الخدمات وكذا مهم في الهندسة والإنتاج.

ث-عالم سريع التغير ويحتاج صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

ج- إن التقدم والإزدهار مرتبطان بالقدرة الإبداعية.

3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.

- الحصول على مكافآت مالية.

- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

- الحصول على قبول الناس ورضاهم.

- خدمة الأمة والوطن.

- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.

- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها: إن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها،

والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج المراقبة عن جديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي

مشهد غروب الشمس إلى إمام بأفكار جديدة وينبعث السرور في النفس وتتنشأ رغبة في الإستمرار

والعمل على تحقيق الإشباع وتكبر هذه الرغبة كلما تقدم الفرد في عمله<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - خير الله: مرجع سابق، ص 17.

4- أساليب ومستويات الإبداع:

أ/ أساليب تنمية الإبداع:

1- أسلوب العصف الذهني:

عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة ... العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في الوقت المحدد عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير .
- التركيز على عملية الأفكار وليس نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن الفرد إستعمال أفكار الآخرين كأساسيا لإكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

<sup>1</sup> - أحمد عزمي إيمان: التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الجيزة، 2004، ص 190.

2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدى 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 التوصل إلى أفضل الحلول.

3- أسلوب المجموعة الإسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أقوى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الإسمية" للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار ويهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة شرط يكون الهدف هو التفاعل بين الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط ويلبي عملية ترتيب الأفكار وإختيار أنسبها.

4- قوائم المواجهة:

هي طريقة بسيطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم على أساس ما يشبه القائمة المعدة مسبقا وتضم مجموعة من البنود يمثل كل منها نوع التغيير أو التبدل لشيء محل التفكير وتأخذ البنود طابع أسئلة محفزة على التفكير في إجاباتها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا.

5- أسلوب التحليل التشكيلي:

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها ويجرى الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة أفاظ يتم تحليل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية وتبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء ثم يجري نوعا من التكوين وتقسيم الأجزاء المنفقة<sup>(1)</sup>.

1- أمال جراحة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العقيد بلخضر -باتنة-، 2015، ص 69، نقلا عن البريد الإلكتروني <http://dspace.univ-biskra.dz/jspui/bitstream>، يوم 2017/12/27، على الساعة 18:20.

ب/ مستويات الإبداع:

إن لإبداع العديد من المستويات ولعل أهمها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- الإبداع على مستوى الفرد داخل الجماعة

- الإبداع على مستوى الجماعي

- الإبداع على مستوى المنظمة

\* الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي القدرات وسمات إبداعية وإن أهم خصائص الفرد

المبدع هي:

المعرفة، التعليم، الذكاء، صاحب روح المخاطرة ومثابرة ويتسم بالتنوع إضافة إلى ميله التفاعل وتبادل الآراء.

أما الفرد المبدع تتمثل في: الخوف من المبادرة، الخوف من الوقوع في الخطأ، الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم.

\* الإبداع على مستوى الجماعة: يرى بعض الكتاب في هذا المجال من يعتقد أن الإبداع على مستوى الجماعة

أساسه فردي إلا أن بعض من يقدمه على أساس الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي لذلك هو إبداع

الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة اعتمادا على خاصية التداؤب إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا إبداع فريق نتيجة

لتفاعل فيما بينهم وتبادل رأيهم وخبر ومساعدة بعضهم البعض لآخر.

\* الإبداع على مستوى المنظمة: هو أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في

مواقع مختلفة بهدف معين والإبداع يحمل إسم المنظمة بشكل عام فهو ينسب إلى المنظمة كحق فكري ومعنوي

ويسجل بإسمها لدى المعنية بذلك وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور ويعتمد على عاملين أساسيين:

1- القاعدة المعرفية في منظمة.

2- تراكم في المعرفة عبر الوقت<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- نعرورة بوبكر: الإبداع أولى مدرسة دكتوراء، جامعة العقيد لخضر، 2007، دص، نقلا عن الموقع الإلكتروني [www.fares-bouakeur.edu.dz](http://www.fares-bouakeur.edu.dz)

<sup>2</sup>- مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

5- مراحل العملية الإبداعية وخطواتها:

من أكثر النماذج شهر في معرفة وتحليل مراحل عملية إبداعية نموذج (و لا س) والذي يحدد هذه مراحل كما يلي:

1/ مرحلة الإعداد: وهي خلفية شاملة ومتعمقة للموضوع الذي يبدع فيه الفرد وتفسر بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه.

2/ مرحلة الكمون والإحتضان: وهي حالة من القلق والخوف والتردد بقيام للعمل والبحث عن الحلول وفي أصعب مراحل في تطور أو تقصر إلى حد الذي يبعد الباحث على دراسة المشكلة التي يحاول أن يجد لها الحل وهي فترة تمحيص للمعلومات وتنظيم للأفكار قبل الوصول إلى الحل.

3/ مرحلة الإشراق: وهي حالة تحدث بها الوضمة أو الشرارة التي تؤدي إلى ضرورة وجود حل وخروج من المأزق ولا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما ومكان ما وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئية دورا في تحريك هذه الحالة.

4/ مرحلة التحقق (التنفيذ): وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية وحياسة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي ويحدث في هذه المرحلة الإستكمال للجوانب الموجودة ومراجعة لحل المشكلة<sup>(1)</sup>.  
\* كما تقسم عملية الإبداع وفق للمراحل التالية<sup>(2)</sup>:

1- الإحساس بالمشكلة: وهذه هي مرحلة يدرك فيها الفرد بأن محاولاته لحل مشكلة بالطرق العادية لا تؤدي إلى نتيجة مرضية وأن الحل يستلزم معالجتها بطريقة جديدة وهذه هي مرحلة إدراك العقل.

2- الإعداد والتحضير: بعد إدراك الحاجة لنظر إلى مشكلة بطريقة مغايرة تبدأ عملية الإبداع من جديد بجمع المعلومات الجديدة للمساعدة في تغيير نظرة لما أي أنها مرحلة نشاط عملي وعلمي لجمع وتحليل بيانات ومعلومات.

1- كمال الدين حسين علي بابكر: القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 72، 73.  
2- سعاد نانف برنوطي: الإدارة (أساسيات وإدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، دب، 2008، ص 391، 392.

3- التخمر: بعد فترة من جمع المعلومات يميل الفرد إلى توقف عن نشاط العملي وتبدأ مشاعر القلق والإحباط نتيجة الشعور كأنه لن يفلح في توصل إلى نتيجة هذا الشعور يدخله في مرحلة صراع ذاتي بين مواصلة الجهد والإنسحاب وأن هذه مرحلة هي مرحلة يعمل فيها العقل على مستوى دون شعور يسميها المختصين بمرحلة التخمر حيث يبدو بأن معلومات تتخمر في العقل كخطوة للتوصل إلى الحل الجديد.

4- التفنق: تسمى مرحلة إلهام، الإشراف، التبصر في هذه المرحلة يفتق الذهن على الحل الإبداعي الجديد هذه المرحلة تتميز بالمشاعر، الإنسراح والبهجة ولل فكرة الجديدة والحل الجديد هذه الفكرة تولد بثقة النفس ويمكن أن يمنع الفرد من التقييم الصحيح لحل الذي قد توصل إليه.

5- التحقق: بعد ذلك يبدأ الإنسان نشاطات التأكد والتحقق من صلاحية الحل الذي تفنق عنه ذهنه لحل المشكلة أي نأكد بأنه ليس وهم أو سراب وهذه المرحلة جهد تجريبي وعملي لإختيار الفكرة الجديدة.

#### ب/- خطوات الإبداع:

يمكن إتخاذ الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي<sup>(1)</sup>:

1/- التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية

والإحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الإعتبار.

2/- تكوين الفكرة: هي العملية الأساسية الثانية ومبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوبة إعتماها.

كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من مراحل المطلوبة إذ يتقرر على

ضوءها ما إذا كان الأمر في الإستمرار، وإذا كانت هناك ضرورة لتتوقف عن العمل.

3/- معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض

المشكلات التي يجب أن تأخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

1- بلاب خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دب، 2011، ط1، ص ص، 22 23.

4- الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي تكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا لم يتحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف تلجأ إلى اعتماد خطوة أخيرة من خطوات الإبداع وهي التطوير.

5- التطوير: تمثل هذه الخطوة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار تكون معروفة عادة لذلك المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة المؤسسة بعين الاعتبار.

### 6/ العوامل المؤثرة في الإبداع:

يرى (Gordon,1965) أن الإبداع هو الموهبة للإنتاج ويحدث التغيير القوي والمفيد لحل المشكلات القوية. ووضع (Stemberg 1993) أن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد المبدعين تتطلب وتعتمد على ستة أسس وعوامل رئيسية وهي<sup>(1)</sup>:

الذكاء أو العمليات الفكرية وخاصة الإستبصار، المعرفة، أساليب التفكير، الشخصية، الدافعية، البيئة. أما (Kogon, 1996) فقد وجد في دراسة غريزة أن الإنتاجية الإبداعية متوسطة بالموهبة الوراثية والخصائص الجسمية والشخصية للفرد حب للمشاركة في أنشطة الأدوار التخيلية والإهتمام والتأكد بالأمل والتقرب من الأشكال الفنية وتأثيرات البيت.

\* ولقد بين (Davis et Scose ; 200) بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع<sup>(2)</sup>:

- 1- الإعتماد على مشاركة الأفراد في مجمل داخل المنظمة
  - 2- الإعتماد على إستخدام وتكوين فرق العمل للتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة
  - 3- التركيز على التوجيه كافة الموارد وطاقت المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة.
- بينما رأى هذا الباحث (Nickorson,1999) بأن الإبداع يمكن أن يتحقق من مقومات التالية:

1- ماهر محمد: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط1، ص 129.  
2- عاكف لطفى: إدارة الإبداع والابتكار في منظمة الأعمال، دار الجامعة للنشر والتوزيع، دب، 2011، ط1، ص 70.

- 1- وضع الهدف والإهتمام به وسعي من أجل تحقيقه
- 2- بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع
- 3- التشجيع على إكتساب وإمتلاك المعرفة
- 4- إتباع أسلوب الحث والمكافأة للأفراد الذين لديهم الإكتشاف وحب الإستطلاع
- 5- الإعتماد على سياسة التحفيز
- 6- التشجيع ودعم الثقة لدى الأفراد وعدم الخوف من المخاطر
- 7- زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقة البشرية
- 8- زرع مبادئ القيم الإيمان لدى الأفراد بمدى أهمية الإبداع ونتائجه الإيجابية التي تعكس على الأداء.
- 7/- النظريات المفسرة للإبداع:

1/ نظرية شنك: يرى شنك أن الإبداع عملية ميكانيكية وليس سحراً أو لغزاً وإن الفكرة الجديدة تنبثق من شيء معلوم أو فكرة سابقة ويفترض أن الإبداع يتألف من عمليتين أساسيتين هما<sup>(1)</sup>:

- أ- عملية البحث تهدف إلى إيجاد نموذج ملائم لتفسير مشكلة
- ب- عملية تعديل تهدف إلى تكييف النموذج بطريقة تجعل التفسير الذي اشتق من خبرة سابقة وموقف ملائم لخبرة جديدة أو موقف مختلف ويحدد شانك عنصرين لعملية الإبداعية بالقدرة على إكتشاف موضع خطأ أو عدم صحة توقعات والقدرة على إثارة أسئلة الصحيحة.

2/ نظرية جروبر: طرح جروبر ثلاث فرضيات هي:

- 1- ليس بمستطاع أي نظرية تفسير كل الأعمال الإبداعية
- 2- أن المبدع شخص متفرد يمتلك عمليات عقلية متطورة يعالج بها مشكلات بطرق غير تقليدية
- 3- يتصف العمل الإبداعي بالأصالة ويتساوق مع قيم وأهداف إنسانية

1- صالح قاسم: الإبداع وتنوع الجمال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 18.

3/ نظرية ووترومان وبيترر: (البحث والتفوق)

يلخص كل من ووترومان وبيترر في كتابهما البحث عن تفوق بعد دراسة تحليلية لمؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات

1- الرغبة والتحفيز للإنجاح وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية

2- تنمية العلاقات والآلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المتقدمة من طرف المؤسسة ويهدف التعرف عليهم والإستفادة من إقتراحاتهم

3- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المتنقل والإبداع الأمر الذي يحق... على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى

4- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم

5- تبسيط الإجراءات ومتساويات الإدارية عن طريق الإعتماد القليل منها وأن الميل دائمة إلى حد من الوظائف التقليدية

6- خلق والتطوير بنية تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة

4/ نظرية كليغور وكافيني: (الأداء الفاتر)

توصل كل منهم في دراستهم الأداء الفاتر إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة تتصف بالسميات متعددة تميز بنيته التنظيمية:

1- وضع وتطوير رسالة محدد لمؤسسة، ومن الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين

2- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على مقومات ومكونات الجوهرية للعمل<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- خزار الأخضر: دور الإبداع في إكتساب الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة EGT مركب حمام روبا سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 38، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://dspace.univ.telemcen.dz>، يوم 2017/12/22، على الساعة 10:10.

3- أن يتم النظر إلى منهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي

4- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب

5- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل

عمليات التطوير جهوداً موظفة لتحقيق رغبات العاملين

6- إعطاء أسبقية متميزة للتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز

5/ نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي)

يعتمد أسلوب "دي بونو" على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن

الجميع يفكرون بطريقة لتحقق أعلى قدرة تفكير، حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ

تساعد على التفكير المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى تكون عندهم نفس طريقة

التفكير ويحيل قسم دي بونو ألوان القبعات إلى 6 ألوان:

1- القبعة البيضاء: مسؤولة عن جميع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات

2- القبعة الحمراء: خاصة بالمشاعر أي أن الشخص يقول ما يشعر به إتجاه إقتراح ما دون أسباب

3- القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات وفي الغالب تكون مسؤولة عن

الإقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق

4- القبعة الزرقاء: مهمتها المساعدة في التحكم والوصول إلى القدرات وتوقع النتائج

5- القبعة الصفراء: هذه تكون مسؤولة في المنطق والقواعد وإظهار قيمة الأشياء

6- القبعة السوداء: قبعة التشاؤم والحدز ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط ضعف في الموضوع

الذي نعالجه<sup>(1)</sup>.

1- خزار الأخضر: مرجع سابق، ص 40.

\* لقد لقي أسلوب القبعات قبولاً واسعاً ذلك نظراً لسهولة تطبيقه ومن مميزات هذا الأسلوب مايلي:

- سهولة التعلم والإستخدام والتأثير الفوري

- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم

- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل

- تسمح بالتفكير الحر الغير مقيد

6/ نظرية أوسبورن:

إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد ويعتبر أوسبورن بأن له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول هو توليد أكبر عدد ممكن من البدائل ويمكن إعتبار العصف الذهني إستراتيجية أكثر شيوعاً في حل المشكلات وقد إقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1- إيجاد المشكلة: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة للتوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2- إيجاد الحقائق: يهدف إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن حلها.

3- إيجاد الأفكار: يهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

4- إيجاد الحل: يتم فيها تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم إختيار أفضلها للتطبيق

5- قبول الحل: يتم إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه قيد التنفيذ

\* تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها أوسبورن وقدم عدد من الإستراتيجيات لإنجازها بنجاح، كإستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة<sup>(1)</sup>.

1- خزار الأخضر: مرجع سابق، ص 42.

8/- معوقات الإبداع:

يمكن عرض معوقات الإبداع فيما يلي:

- 1/ تكون الإدارة منعزلة ولديها سوء فهم وتشارك في إيجاد مناخ كره أو رفض المخاطر.
- 2/ التعصب للوضع الحالي خاصة من الأفراد مثيري المشاكل.
- 3/ تبني العوائد والأفكار التي تعود على الجزء ولكنها لا تهتم بالكل مع التأكيد على الدفاع ضد فوز الآخرين، خاصة من خارج المنظمة مثل الخبراء والمستشارين وغيرهم من المبدعين.
- 4/ التأكيد على أفق الوقت القصير وتبني تحقيق الأهداف في الأجل القصير وتفضيل ذلك عن الأفكار الجديدة الجوهرية والتي تعود بالمكاسب على المنظمة في الأجل الطويل.
- 5- الإفراط في التفكير المنطقي أو الرشيد لإيجاد الإبداع كعملية منظمة والتأكيد على جدولة النتائج.
- 6- الحوافز الغير ملائمة حيث تستخدم المكافآت والرقابة لدعم الروتين في العمل أو عدم تشجيع الأفراد المتميزين وعدم ربط التمييز والاختلاف بالإبداع.
- 7- البيروقراطية الكثيفة والتي تعطي الولاء للقواعد الإدارية والتنظيمية المعمول بها، وأيضا التركيز على الإجراءات والكفاءات التي تؤدي إلى إحباط عمليات الإبداع والابتكار<sup>(1)</sup>.

ثالثا: علاقة التمكين الإداري بالإبداع

1/- علاقة تفويض السلطة بالإبداع:

إن التفويض يؤدي إلى إيجاد أشخاص الذين يملكون درجة عالية ومناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسؤولية للمهام المفوضة إليهم وفي نفس الوقت يحقق للمنظمات الإستمرار والنمو من خلال منح الإستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في الوحدات التنظيمية وروح المبادرة والإبداع والابتكار بين العاملين فيها<sup>(2)</sup>.

1- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دون دار نشر، القاهرة، 2013، ص 218.  
2- قدرى أحمد معراج: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص 46، 48.

كما يساعد التفويض على إكتشاف وإستغلال والإستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية وأساليب إبتكارية في حل المشكلات وإنجاز الأعمال المفوضة إليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد الأساليب الإداة الفعالة وله من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والإبتكار<sup>(1)</sup>.

فمقابل السلطات والصلاحيات الممنوحة لأفراد من قبل الإدارة والقادة في عملية أداء مهامهم بالطريقة التي يرونها أفضل، هناك مسؤولية تحتل مخاطر قراراتهم وذلك ما يولد دافعية والحافز نحو المخاطرة لدى المفوض لإنجاز المهام بأسلوب أحسن. وهنا تبدأ بالنسبة للمفوض عملية التفكير الإبداعي وظهور أفكار جديدة وحول للمشكلات. كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع روح المعنوية وزيادة الشعور بالثقة ما يشجعه على إظهار إبداعه.

## 2/- علاقة التحفيز بالإبداع<sup>(2)</sup>:

نقد الحوافز مقوما رئيسيا في المنزمات الإبداعية ولا ينبغي الاهتمام بوضع الحوافز فقط بل لا بد من ربطها الأداء والإبداع بحيث نوضع معايير محددة وعالية وموضوعية حتى تأتي نشرها، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإن إرتبطت بأهداع محددة تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيق.

وتتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري، فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب تحرك جهود العاملين نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن إستغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجديدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان جزءا سلبيًا أو غير عادل أو من آخر أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فالإحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط زيمتت عن تكرار هذا الأسلوب الذي أدى إلى هذه النتيجة.

1- قدرى أحمد معراج: أ مرجع سابق، ص 48.

2- قدرى أحمد معراج: مرجع سابق، ص 46.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد يعترف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي ستسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض الإبداع الإداري.

### 3/- علاقة التدريب بالإبداع:

أدت العوامل المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثل في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحويل روح الإبداع والإبتكار وهي العوامل التي تتركز على عامل إكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم<sup>(1)</sup>.

### 4/- علاقة الإتصال بالإبداع:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة مديرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك يكون الإتصال مساعد على تحديد الأهداف والواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقديم إنتاجية العامل، وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة بما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال. وبالتالي يوفر نظام الإتصال الفعال في المنظمة فرصة للعاملين فيها لإبراز مواهبهم وأفكارهم وإقتراحاتهم التي تلعب دور كبير في تطوير منظماتهم والرقى بها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - زايد الخير ميلود، بن برطال عبد القدر: أثر التدريب على الإبداع والتغير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة الجزائر، 2011، د ص، نقلا عن البريد الإلكتروني <http://iefpedia.com>arab>upload>2011/06>، يوم 2017/11/24، على الساعة 17:32.  
<sup>2</sup> - بوغيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 56، نقلا عن البريد الإلكتروني <http://bu.umc.edu.dz>abou3008>، يوم 2017/12/12، على الساعة 17:45.

ولهذا ضرورة لوضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات حتى لا يتأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب وتفاذي كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين والعمل على سهولة الإنتصال بين الموظفين ببعضهم البعض وبالرؤساء بأنفسهم بما يرفع من الروح المعنوية وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالإنتماء للمنظمة.

وهذا يساعد بدوره للعاملين في طرح الأفكار وتقديم المقترحات الجديدة والمفيدة ويؤدي كذلك تشجيعهم على روح الإبداع والمثابرة<sup>(1)</sup>.

### خلاصة الفصل:

\* بعدما تطرقنا إلى مختلف الزوايا بموضوعنا بما يحمله من مفاهيم ودلائل تمسّ بحثنا نجد أن موضوع التمكين الإداري والإبداع له تراث نظري واسع في العلوم الإدارية والتجارية وحتى النفسية منها التي إهتمت بتفسير ظاهرة التمكين والإبداع كجزء يمس نفسية الفرد نحو تقديم الأفضل هذا ما يدل على أهمية موضوع البحث ودوره البارز والفعال في التنظيمات والمؤسسات والتي تمسّ مختلف المستويات الإدارية والوحدات الإدارية وهذا ما يدفعنا إلى معرفة مدى تطبيق أسلوب التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية ودوره في الإبداع من خلال المرور بالجانب الميداني والتعرف على المؤسسة بقرب أكثر ومعرفة إذا ما وجد توافق بين التراث النظري للموضوع والواقع الموجود.

<sup>1</sup> - بوغيط جلال الدين: مرجع سابق، ص 57.

## تمهيد:

بعد طرح مجموعة البحث في الفصول النظرية لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بموضوع علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة من خلال إتباع منهجية تحول المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من شركة إنتاج الكهرباء بحجرة النص -شرشال- ولاية تيبازة، وسنسعى من خلال هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي إعتدنا عليها من خلال التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث التي تتمثل في المجال البشري والزمني والجغرافي ومن خلال التطرق إلى منهج الدراسة والأدوات التي إعتدنا عليها في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

## أولاً: مجالات الدراسة.

هناك ثلاثة مجالات رئيسية للدراسة هي: المجال المكاني، الزمني، البشري.

## 1- المجال المكاني:

نقصد به المجال الجغرافي الذي طبقت فيه الدراسة، فقد إخترت شركة إنتاج الكهرباء بحجرة النص -شرشال- ولاية تيبازة، شركة أجنبية تضم عاملين مؤهلين تساعد على خدمة البحث من ناحية إبداع العاملين. وهذا تعريف بالمؤسسة:

- تعد شركة SNC-Lavalin واحدة من أكبر المجموعات الهندسية والبنائية في العالم وهي تعد لاعب رئيسي في ملكية البنية التحتية وخدمات التشغيل والصيانة تقدم شركة SNC-Lavalin الخدمات الهندسية والمشتريات والبناء، وكذلك إدارة المشاريع والتمويل في مختلف القطاعات بما في ذلك الأغذية الزراعية والصيدلاني الحيوي، والهيدروكربونات والمواد الكيميائية وإدارة الطاقة والمياه.

تأسست في عام 1911 وقد نشطت دولياً لمدة 40 عام مما سمح لها بإنشاء شبكة متعددة الثقافات في جميع القارات، تمتلك شركات SNC-Lavalin مكاتب في أنحاء كندا وفي 35 دولة أخرى يعملون حالياً في حوالي 100 دولة.

تلتزم شركة SNC-Lavalin بمعايير عالية الجودة من حيث السلامة وحماية البيئة والجودة، وهي مستلزمة بإستكمال المشاريع في الوقت المحدد دون تجاوز التكاليف المتوقعة وبما يرضي عملائها.

تستند إستراتيجية أعمال شركة SNC-Lavalin على الرؤية الإستراتيجية التالية:

- أن يكون عدد الموردين العالميين للهندسة والحلول الإنشائية متغير بإستصدار نظراً للتداعيات العميقة على المجتمعات المحلية.

- من الضروري أن تتكيف الشركة من أجل إغتنام الفرص التي تنشأ داخلها.

بالنسبة لـ SNC-Lavalin يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وديناميكية تم تطويرها بحيث تتمكن الشركة من الإستجابة بسرعة لفرص الأعمال وإحتياجات عملائها، كما تعتقد الشركة أن نجاح أي إستراتيجية يعتمد على تنفيذها، ولهذا السبب تم تقريب الرؤية الإستراتيجية من قبل الإدارة والمجلس إلى مجموعة من الأولويات الإستراتيجية التي تنعكس في أولويات وأهداف الموظف.

- إن SNC-Lavalin Hadjret ennous كما يوحي إسمها، هي محطة طاقة حرارية تقع في Hadjret ennous بالقرب من شرشال في ولاية تيبازة وتعتبر محطة الطاقة الحرارية هي الأولى في إفريقيا التي إستخدمت المبدأ الثوري للدورة المركبة ينتهي عقده Sonelgaz بعد 20 عام من العمل.

\* ولا بد أخذ عين الإعتبار على أن شركة SNC-Lavalin الموجودة في حجرة النص بولاية تيبازة قد بدأت عملها وتم تسييرها عام 2007 إلى يومنا هذا.

**نظرة عامة على النظام:**

لقد وضعت شركة SNC-Lavalin نظاماً لتقييم الموارد البشرية التي ستكون قادرة على بناء الهيكل التنظيمي لنظام الإدارة المهنية من أجل حشد أفضل للعوامل.

- هناك العديد من المجموعات الاجتماعية المتخصصة في SNC-Lavalin التي تم وضعها على النحو التالي:

\* مجموعة من العمال التنفيذيين.

\* مجموعة من المشرفين.

\* مجموعة من المديرين التنفيذيين.

وتشمل الشركة على 3 مصالح تتمثل في:

\* الإدارة.

\* الصيانة.

\* الإنتاج.

## 2- المجال الزمني:

الفترة الأولى: وتمثلت هذه الفترة في زيارة إستطلاعية لمكان الدراسة شركة إنتاج الكهرباء وذلك يوم 2017/11/20 وذلك من أجل التوقيع على وثيقة إذن بالدخول وكذا من أجل قيامنا بالتعرف على الوضع داخل الشركة من حيث أداء المهام.

\* بداية شهر ديسمبر تم ضبط الإشكالية وتحديد مفاهيم الدراسة وتم جمع الدراسات السابقة إلى غاية نهاية شهر ديسمبر.

الفترة الثانية: مع بداية شهر جانفي تم وضع خطة أولية للبحث من أجل جمع المعلومات النظرية الضرورية للدراسة والتي إستمرت إلى غاية نهاية شهر جانفي.

الفترة الثالثة: يوم 05 فيفري 2018 تم ضبط الإستمارة وتحكيمها من طرف خمس أساتذة وقمنا بتعديلها في 2018/02/21.

الفترة الرابعة: في يوم 2018/03/07 قمت بالنزول إلى الميدان من أجل تقديم طلب المعلومات والمتمثل في التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي بلها وكذلك عدد العمال الموجودين فيها للإستفادة منهم في بناء الإستمارة

وبتاريخ 11 مارس 2018 قام بمرافقتي أحد العمال ليعرفني بالقانون الداخلي بالمؤسسة وكذا بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها الشركة وكيفية حماية أنفسنا من هذه المخاطر وألمني بمختلف المعلومات التي أحتاجها.  
الفترة الخامسة:

يوم 14 مارس 2018 قمت بتوزيع بعض الإستثمارات على مجموعة من الموظفين وإستمر توزيع الإستثمارات إلى غاية 2018/03/24.

الفترة السادسة: وهي المرحلة الأخيرة حيث إنطلقت في تفرغ البيانات يوم 29 مارس 2018 وقمت بتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الإشكالية إلى غاية شهر أفريل.

### 3- المجال البشري:

بما أن هذه الدراسة تهدف لمعرفة علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين، فقد إعتدنا في جمع البيانات على فئة المشرفين Maitrise لأنها تحتوي على أكبر عدد من العمال فهي تقدر بـ 94 عامل حيث ينقسم عمال هذه الشركة إلى:

\* المشرفين maitrise: 94 عامل.

\* العمال التنفيذيين: 34 عامل.

\* الإطارات المتوسطة: 20 إطار.

\* الإطارات المسؤولة: 04 إطارات.

المدير العام: مدير واحد.

بحيث نجد أن عدد عمال الشركة ككل هو 153 عامل وقمنا بإختيار فئة المشرفين 94 عامل بمسح شامل حيث تم توزيع الإستثمارات على كافة العمال.

أما الرتب الخاصة بهذه الفئة فهي كالآتي:

- إدارة الموارد البشرية

- المحاسبين

- التقنيين
- سكرتارية
- الصيانة
- الإستغلال exploitation

### ثانيا: منهج الدراسة

إنطلاقاً من الأهداف التي تم تحديدها وطبيعة الدراسة التي يمكن إعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية في تحديد المنهج في أي دراسة علمية ويعرف المنهج على أنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين<sup>(1)</sup>. وبناءً على هذه الأسس الموضوعية تم التوصل إلى المنهج الملائم لدراستنا وهو المنهج الوصفي من خلال استخدام المسح بالعينة بإعتباره أحد أهم المناهج الأساسية التي لا يمكن الإستغناء عنها في الظواهر الاجتماعية وذلك لملائمته لبعض المعلومات ويمكن تعريفه<sup>(2)</sup>:

- بأنه الدراسة العلمية لظروف المجتمع وحاجاته بقصد الحصول على بيانات ومعلومات كافية عن ظاهرة معينة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات بشأنها ويستهدف المسح الاجتماعي دراسة مشكلة إجتماعية راهنة بقصد تشخيصها.

إذن فالمسح الاجتماعي بالعينة دراسة علمية لظروف مجتمع وإحتياجاته بقصد تصميم برنامج بنائي لتقدمه الاجتماع.

<sup>1</sup>- صباح نوري المرزوك: منهج البحث وتحقيق النصوص ونشرها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص11.  
<sup>2</sup>- فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص94.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تم الإعتماد على المقابلة والإستمارة كأهم أدوات لجمع البيانات حيث تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والبيانات حيث تعرف:

1/ المقابلة: بأنها الإتصال المباشر والحديث المتبادل من أجل المعلومات فهي وسيلة تمكن الباحث من البقاء الذي يحدث وجها لوجه وبذلك يحصل الباحث على المعلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق إجابات مكتوبة<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها الإلتقاء بشخص أو عدة أشخاص وسؤالهم شفويا عن بعض الأمور التي تهم الباحث بهدف جمع إجابات تتضمن معلومات وبيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة أو الفروض<sup>(2)</sup>.

- قمنا بطرح أسئلة المقابلة وكانت المقابلة حرة غير مقننة مع مدير تنمية الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء وتتضمن التعريف بالمؤسسة وعدد العمال ورتبهم والهيكل التنظيمي حيث تفيدنا هذه المعلومات في إختيار العينة.

2/ الإستمارة:

إن الإستمارة تعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما في مختلف العلوم الإدارية والإجتماعية وغيرها من المجالات العلمية الأخرى حيث قمنا بإستخدام الإدارة كأداة أساسية في موضوع بحثنا.

\* الإستبيان عبارة عن إستمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجرى تحليلها لأغراض البحث<sup>(3)</sup>.

\* كما تعرف على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب أو المبحوث فهو يعبئ الإستمارة بكلماته ويخط يده وبحسب فهمه للأسئلة ومدى رغبته للإستجابة<sup>(4)</sup>.

1- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 142.  
2- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الرواق، ط1، عمان-الأردن، 2002، ص 171.  
3- فهد خليل زيد: أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 126.  
4- فوقية حسن رضوان: منهجية البحث العلمي وتنظيمه، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2008، ص 146.

وعليه تم بناء الإستمارة وفق المراحل التالية:

بعد تحديد أهداف الدراسة تم ضبط محاور الإستبيان.

\* صياغة أسئلة خاصة بكل محور وتتمثل في أسئلة مغلوفة.

\* تكون الإستبيان من 3 محاور:

- حيث أن الأول تضمن بيانات شخصية تضم 6 أسئلة

- الثاني: علاقة تطبيق أسلوب فرق العمل بخلق الأفكار الإبداعية تضم 8 أسئلة

- الثالث: علاقة التحفيز في تشكل القدرات الإبداعية للعاملين تضم 7 أسئلة.

أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستمارة:

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	التخصص
01	توايحية رباح	أستاذ مساعد "أ"	موارد بشرية
02	بوزغاية طارق	أستاذ مساعد "أ"	علم اجتماع جريمة
03	محمد مالك	أستاذ محاضر "ب"	موارد بشرية
04	لعموري أسماء	أستاذ محاضر "ب"	تنظيم وعمل
05	بن عرفة أشرف	طالب دكتورا بجامعة بسكرة تخصص تنظيم وعمل	تنظيم وعمل

#### رابعاً: عينة الدراسة

1/ مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة إنتاج الكهرباء بـ 153 عامل وذلك

إستناداً للوثائق الرسمية التي تم أخذها من المؤسسة.

2/ عينة الدراسة:

1/2- وصف العينة: العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، تم إختيارها بطريقة معينة وإجراء

الدراسة عليها، ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الدراسة الأصلي<sup>(1)</sup>.

1- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1999، ص 84.

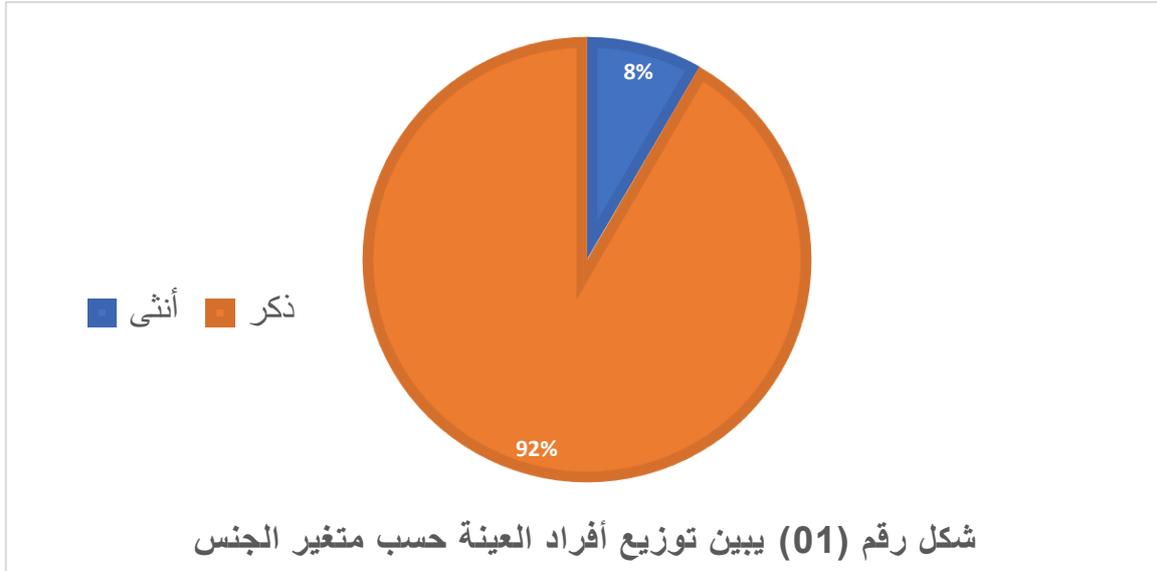
بما أن مجتمع الدراسة تم إلا على فئة المشرفين، وعددهم قليل قدر بـ 94 مبحوث، تقرر أخذ الطبقة كليا أي مسح شامل لهذه الطبقة وبما أن 10 مبحوثين كانوا في عطلة، تم أخذ 84 فرد.

2/2- خصائص العينة:

أ/ خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	7	8,33%
ذكر	77	91,67%
المجموع	84	100%



يبين الجدول والشكل رقم (01) أعلاه عدد الإناث والذكور الموجودين في شركة إنتاج الكهرباء حيث نجد أن نسبة الإناث تقدر بـ 8,33% وأن نسبة الذكور تقدر بـ 91,67%.

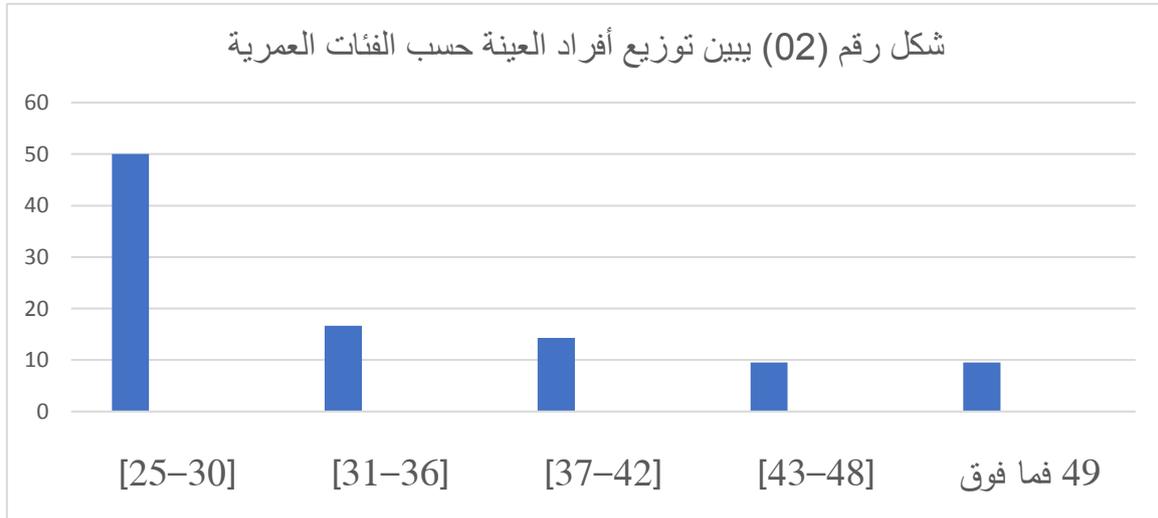
وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن شركة إنتاج الكهرباء تضم نسبة كبيرة من العاملين الذكور على الإناث هذا ما يعني أن هذه الشركة توظف عدد كبير من الرجال وذلك نتيجة لطبيعة العمل التي تقوم به هذه الشركة والذي

لا يناسب فئة النساء بشكل كبير، فهذه الشركة تختص بالإنتاج والصيانة أكثرها من الأمور الإدارية التي تناسب فئة الإناث.

ب/ خصائص العينة حسب الفئات العمرية:

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
[30-25]	42	%50,00
[36-31]	14	%16,67
[42-37]	12	%14,29
[48-43]	8	%09,50
49 فما فوق	8	%09,50
المجموع	84	%100



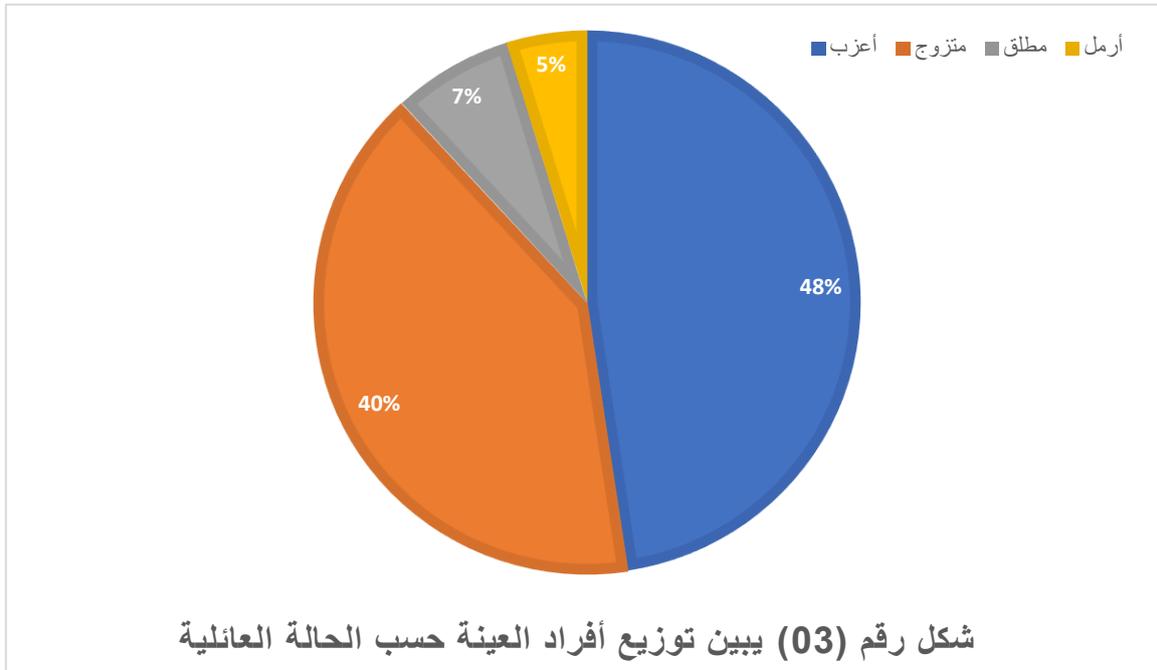
يبين الجدول والشكل رقم (02) أعلاه مختلف الفئات العمرية لعينة البحث، ونلاحظ أن الفئة العمرية [25-30] تمثل نسبة %50,00 وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات، ثم تليها الفئة [36-31] بنسبة %16,67 وتليها الفئة [42-37] بنسبة %14,29 ثم نجد أن كل من الفئة العمرية [48-43] و 49 فما فوق لديهم نفس النسبة والتي قدرت بـ %09,50.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن شركة إنتاج الكهرباء تضم أغلبية العمال من فئات الشباب هذا يعني أن هذه الشركة تستقبل العديد من خريجي الجامعات والمعاهد لأنها بحاجة إلى يد عاملة شابة وكفوة تكون له الرغبة الشديدة في أداء مهامه فبالتالي يعمل على إخلاصه للعمل وإبداعه.

ج/ خصائص العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
%47,62	40	أعزب
%40,48	34	متزوج
%07,14	6	مطلق
%04,76	4	أرمل
%100	84	المجموع



يبين الجدول والشكل رقم (03) أعلاه مختلف الحالات العائلية لعينة البحث، ونلاحظ أن الحالة العائلية

المتملة في العازبين تعتبر أكبر نسبة تقدر بـ 47,62%، ثم تأتي فئة المتزوجين بنسبة 40,48% ثم فئة

المطلقين بنسبة 07,14% وفئة الأرامل بنسبة 04,76%.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن الأكثر ممارسة لهذا العمل بشركة إنتاج الكهرباء هم فئة العازبين وهذا يعني أن

أكثرهم متخرجين من معاهد وجامعات حديثا وهذا ما يدعم النتائج السابقة في الفئات العمرية.

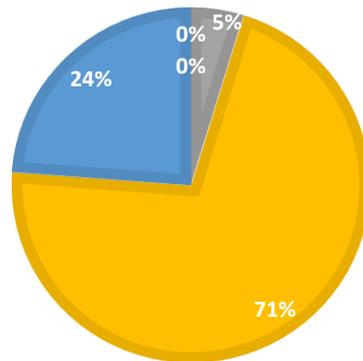
د/ خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%00,00	0	إبتدائي
%00,00	0	متوسط
%04,76	4	ثانوي
%71,43	60	جامعي
%23,81	20	متحصل على شهادة التكوين المهني
%100	84	المجموع

شكل رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

■ إبتدائي ■ متوسط ■ متحصل على شهادة التكوين المهني



يبين الجدول والشكل رقم (04) أعلاه مختلف المستويات التعليمية لعينة الدراسة، ونلاحظ أن المستوى

التعليمي الجامعي يضم أكبر نسبة تقدر بـ 71,43%، ويليه المتحصلين على شهادة التكوين المهني بنسبة

23,81%، ويليه المستوى ثانوي بنسبة 04,76%، أما بالنسبة لكل من المستوى الابتدائي والمتوسط فهو

معدوم في هذه الشركة.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن المستوى التعليمي للعاملين عالي وهذا يعني أن شركة إنتاج الكهرباء تستقبل يد

عاملة كفاءة متحصلة على شهادات عليا، وهذا ما يزيد من مستوى جودة العمل في الشركة والعمل المبدع من

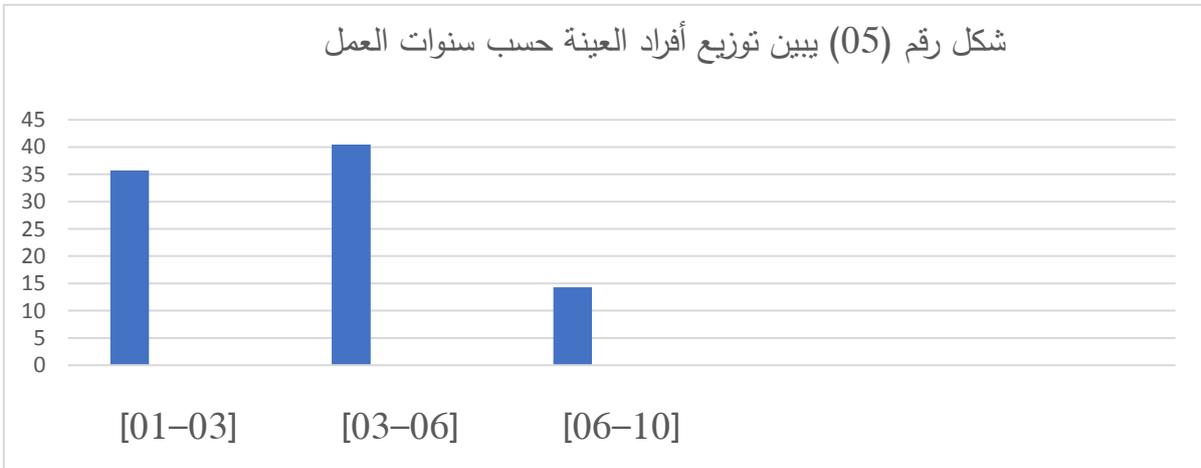
طرف العاملين.

هـ/ خصائص العينة حسب سنوات العمل:

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل:

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
[03-01]	42	35,71%
[06-03]	14	40,48%
[10-06]	12	23,81%
المجموع	84	100%

شكل رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



يبين الجدول والشكل رقم (05) أعلاه سنوات العمل لعينة البحث، حيث أن فئة [03-06] هي الفئة الأكبر بنسبة 40,48% مقارنة مع الفئات الأخرى، وتليها الفئة [03-01] بنسبة 35,71%، أما الفئة [10-06] فتقدر بنسبة 23,81%.

وبقراءة هذه النتائج يتبين أن خبرة أفراد العينة لا يتجاوز 06 سنوات وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من فئة الشباب المتخرجين حديثاً ويمارسون عملهم منذ وقت قصير نوعاً ما ولم يكتسبوا الخبرة الكبيرة في هذا المجال ولكن هذا لا يعني أنهم ليسوا عمال كفوئين، وذلك راجع لمدى التقدم والتطور الذي تشهده شركة إنتاج الكهرباء وكذا في تعاملاتها مع الدول الأجنبية التي تقدما في أدائهم.

### خامساً: أدوات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات نقوم بمعالجتها إحصائياً من خلال الإحصاء الوصفي وذلك بالأساليب الإحصائية التالية:  
1/ التفرغ: حيث قمنا بتفرغ البيانات المتحصل عليها من الإستمارات وتصنيفها حسب المحاور والأسئلة الموضوع في الإستمارة.

أ- المحور الأول: بيانات شخصية.

ب- المحور الثاني: علاقة تطبيق فرق العمل بخلق الأفكار الإبداعية للعاملين

ج- المحور الثالث: علاقة التحفيز في تشكل القدرات الإبداعية للعاملين

2/ رسم الجداول: بعد تفرغ البيانات قمنا برسم جداول بسيطة حيث إحتوت على:

أ- التكرار: وهي مجموع بدائل الإجابات

ب- النسب المئوية: حيث تم حساب النسب المئوية كالاتي:

قسمة حاصل مجموع التكرارات لكل عبارة على حجم العينة  $\times 100$

$$100 \times \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{حجم العينة}}$$

3/ العرض البياني: حيث إستخدمنا:

أ- الأعمدة البسيطة: وذلك لتمثيل بيانات الجدول رقم (02) والجدول رقم (05) حيث أن بيانات هذان الجدولان تابعة للمتغير الكمي المتقطع والأعمدة البسيطة هي التي تمثل هذا النوع من المتغيرات.

ب- الدوائر النسبية: إستخدمناها لتمثيل بيانات الجداول البقية وهي تابعة للمتغير النوعي وحيث أن الدوائر النسبية من بين الرسوم البيانية التي تناسي هذا النوع من المتغيرات.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي إعتدنا عليها حيث شكلت لنا طريقا سهلا في المرور من معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير أهم المعلومات المختلفة والمتنوعة حول موضوع التمكين الإداري وإبداع العاملين في شركة إنتاج الكهرباء بحجرة النص -ولاية تيبازة- إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والتي تتمثل في تفسير بيانات الدراسة والتوصل إلى إجابات للفرضيات وأسئلة إشكالية البحث، وفي الأخير إستنتجنا من خصائص العينة أن:

- أغلبية العمال الذين يشتغلون في الشركة هم من فئة الرجال وذلك راجع لطبيعة وبيئة العمل.
- إشتغال فئة العمر التي تتراوح بين 25 و30 سنة وذلك لحاجة الشركة إلى يد عاملة شابة وكفوة تكون لها الرغبة في تأدية نشاطات الشركة بالشكل المطلوب.
- أغلبية المستويات التعليمية المشتغلة في الشركة هم أصحاب الجامعة ذلك أن الشركة تحتاج إلى موظفين ذو كفاءة ومهارة متخصصة لأداء مهامها.
- أغلب النتائج المتحصل عليها حسب فئة الحالة العائلية معظمهم من فئة العازبين.
- بالنسبة للأقدمية في العمل نجد أن أكثرهم لم يتجاوز عشر سنوات وذلك راجع لإفتتاح المؤسسة في السنوات القليلة الماضية فقط.

تمهيد الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل نتائج البحث التي جمعت من شركة إنتاج الكهرباء بحيرة النص ولاية تيبازة حول جملة من الأسئلة الموجودة في الإستمارة والتي تم توزيعها على أفراد العينة من العاملين المتعلقة بموضوع الدراسة والتي إشتملت على مؤشرات وأبعاد موضوع التمكين الإداري والإبداع حيث إعتدنا في هذا الجانب على تعميم البيانات وقراءتها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات في محاولة تفسير الواقع الملموس.

1/ عرض وتحليل النتائج:

**المحور الثاني:** يساهم تطبيق أسلوب فرق العمل في خلق الأفكار الإبداعية للعاملين.

\* جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التعاون بين العمال في زيادة رغبة التعلم لديهم

علاقة التعاون بالتعلم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	%78,58
لا	18	%21,42
المجموع	84	%100

يبين الجدول رقم (06) أعلاه أن التعاون بين العمال يولد الرغبة لديهم في التعلم حول أمور العمل نسبة كبيرة

حيث إتفق عليها العمال بنسبة %78,58 وإختلف حولها بنسبة %21,42.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن معظم العمال يرون أن التعلم بينهم يزيد في رغبتهم حول التعلم أكثر وهذا راجع

لقلة خبرة فئة الشباب ما يجعلهم يفضلون التعاون لتحقيق أهداف أعمالهم بشكل أفضل وما يزيد في تنمية

قدراتهم الفكرية والعملية وتكون فرص أكثر في تشكيل أفكار خاصة بهم تعمل على تحديد مكانتهم في أوساط

العمل ويتم اللجوء إليهم في حالة الحاجة لأفكارهم الإبداعية والتي تشكلت بفضل التعاون المستمر بين كافة

العمال ورغبتهم الشديدة في التعلم أكثر وأكثر ليحتلو مكانة مهمة في العمل ويبدعون أكثر في مساراتهم داخل العمل.

\* جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة إتخاذ القرارات جماعيا في زيادة المرونة للعمال

النسبة المئوية	التكرار	إتخاذ القرار الجماعي في مرونة للعمال
76,19%	64	نعم
23,81%	20	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (07) أعلاه أن هناك نسبة كبيرة للعمال الذين يرون أن إتخاذ القرارات بشكل جماعي يزيد في مرونتهم نحو التفكير بطريقة جيدة ومختلفة عن غيرهم بنسبة 76,19% وأن نسبة 23,81% لا يرون أن إتخاذ القرارات بشكل جماعي يزيد في مرونتهم نحو التفكير بطريقة جديدة ومختلفة عن غيرهم.

وبقراءة هذه النتائج يتضح لنا أنه كلما وفرت المؤسسة للعمال فرصة إتخاذ القرار جماعيا كلما زادت نسبة مرونتهم نحو التفكير بشكل أمثل وذلك أن هذه المرونة تتمثل في مدى قدرة العامل على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في عمله وكيفية الإستجابة لهذه التغيرات وذلك من خلال التفكير المرن الذي يتماشى وفق كل الظروف والتي لا تصعب على العامل التوافق معها وهذا ما يجعله عامل مبدع له دور في المؤسسة بحيث تكون له إجابات لكل أسئلة وحلول لكل مشكلة لا يجد صعوبة في فهم التعليمات ولا صعوبة في تطبيقها أيضا فكلما زادت مرونته كلما ظهر إبداعه فنجد أن إتخاذ القرار الجماعي يسهل للعامل فرصة التفكير السلس من خلال الإستفادة من زملائه ومدى إستفادتهم منه أيضا.

\* جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مساعدة تقارب الأفكار بين أعضاء الفريق في خلق

الأفكار الجديدة حول مشروع العمل

النسبة المئوية	التكرار	تقارب الأفكار بين العمال يخلق أفكار جديدة لهم
72,62%	61	نعم
27,38%	23	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (08) أعلاه أن هناك نسبة كبيرة من العمال الذين يرون أن تقارب الأفكار بينهم يساعدهم في خلق أفكار جديدة لديهم نحو مشروع العمل بنسبة تقدر بـ 72,62% وأن نسبة 27,38% لا يرون أن تقارب أفكارهم يساعدهم في خلق أفكار جديدة لديهم نحو مشروع العمل.

وبقراءة هذه النتائج يتضح لنا أنه كلما تقاربت أفكار أعضاء الفريق كلما زادت في فرصة تشكل أفكار جديدة لديهم حول أي مشروع في العمل وهذا راجع إلى أن تقارب المستوى الفكري للعمال ومناقشة بعضهم لبعض حول أمور العمل تزيد في فرصة خلق أفكار جديدة للعامل حيث مناقشة فكرة معينة تساعد على الإنتباه إلى فكرة جديدة لا تخطر في بال العامل الآخر فيكون قد أنتج فكرة يساعدهم بها المؤسسة ويكون قد أبدع في عمله بالمعنى الصحيح وذلك لتقارب المستوى الفكري عكس ما إذا كانت غير متقاربة فتكون الأفكار غير دقيقة وغير مرتبة ولا يمكنه الإنتباه إلى أفكار أخرى تساعد في العمل.

\* جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى دعم الرقابة الذاتية الموجودة لدى العمال في تشجيع

التنافس بين أطراف العمل

النسبة المئوية	التكرار	الرقابة الذاتية للعمال تدعم التنافس بين أطراف العمل
%84,53	71	نعم
%15,47	13	لا
%100	84	المجموع

يبين الجدول رقم (09) أعلاه أن أغلبية العمال الذين يجدون أن الرقابة الذاتية تعمل على تشجيع التنافس بين أطراف العمل بنسبة تقدر بـ 84,53% وأن نسبة قليلة من العمال يرون بأن الرقابة الذاتية لا تعمل على تشجيع التنافس بين أطراف العمل بنسبة تقدر بـ 15,47% لا يرون أن تقارب أفكارهم يساعد في خلق أفكار جديدة لديهم نحو مشروع العمل.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن الرقابة الذاتية للعمال كفيلة بخلق التنافس بين أطراف العمل دون تدخل رقابة المشرفين لضبط العمل بحيث أن التنافس الإيجابي يخلق للعمال رغبة في أداء مهامهم بشكل أفضل ومبدع بحيث أن الرقابة الذاتية المتمثلة في عدم وجود مشرف يضبط العمل تجعل من العامل مسؤول عن نفسه بحيث يكون أكثر حذر لتأدية مهامه بحيث قد يتعرض للفصل والتهديد في حالة ما إذا لم يكن في المستوى المطلوب فيكون أكثر أخذ للحذر من زملائه ويخلق في داخله تنافس لكي يكون أكثر إبداع وتميز على غيره ولكي يفرض نفسه أمام رؤسائه على أنه عامل كفؤ يستحق مكانة في هذه المؤسسة على غيره لا عامل يحتاج إلى رقابة ضيقة طول الوقت لتأدية مهامه فما بالك بخلق الإبداع في عمله.

\* جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى وجود الثقة المتبادلة بين العمال في تشجيع المبادرات الفردية والجماعية

النسبة المئوية	التكرار	الثقة المتبادلة بين العمال تشجع المبادرات الفردية والجماعية
73,81%	62	نعم
26,19%	22	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (10) أعلاه أن أغلبية العمال يجدون بأن الثقة المتبادلة بينهم تعمل على تشجيع مبادراتهم الفردية والجماعية بنسبة 73,81% وأن أقل نسبة تقدر بـ 26,19% يجدون بأن الثقة المتبادلة بينهم لا تعمل على تشجيع مبادراتهم الفردية والجماعية.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن كلما زادت الثقة المتبادلة بين العمال كلما ساهمت في تشجيع مبادراتهم التي يقومون بها من أجل عملهم سواء بشكل فردي أو جماعي حيث تخلق للعمال ثقة وجرأة فيما يؤديه من عمل فبالتالي تخلق له إبداع نحو العمل فإحساس العامل بأن زميله يدعمه ويثق في إمكانياته يجعله أكثر تميز في إبداء آرائه فتزيد في مبادرته نحو عمله سواء كانت هذه المبادرات فرديا أو جماعيا فهي تتحقق كلما كانت الثقة المتبادلة بينهم بشكل أكبر، فتعزيز الثقة تولد الجرأة وتخلق الرغبة في إحداث تغييرات جديدة في عمله فيكون عامل مبدع بإمتياز فالمبادرات التلقائية الصادرة عن العامل لا تكون إلا من شخص مبدع يحتاج إلى من يثق ويأمن به فقط.

\* جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب تبادل المعلومات الضرورية بين العمال في ضمان التفكير

العلمي والعملية

النسبة المئوية	التكرار	تبادل المعلومات الضرورية يضمن التفكير العلمي والعملية
83,33%	70	نعم
16,67%	14	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن تبادل المعلومات الضرورية يضمن لهم التفكير العلمي والعملية إتجاه مهامهم والتي تقدر بـ 83,33% وأن نسبة 16,67% يرون أن تبادل المعلومات الضرورية لا يضمن لهم التفكير العلمي والعملية لديهم.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أنه كلما تم تبادل المعلومات الضرورية والتي يحتاجها كل عامل لأداء مهامه كلما زادت في تفكيرهم العلمي والعملية نحو عملهم أكثر بحيث تنقلص نسبة الأخطاء ونقص الفهم لديهم في تنفيذ الأوامر وبالتالي توفر وتبادل المعلومات يساعد في تميز وإبداع العمال وذلك راجع إلى أن المعلومات التي يستحقها العامل لتأدية مهامه تجعله أكثر إترانا من ناحية تفكيره العلمي أي التفكير الغير خارج عن إطار عمله أو التفكير الذي لا يكون له أي أهمية في إطار العمل بمعنى يعلم ما يفعله ويعرف كيف يفكر كما تجعله أيضا ذو تفكير عملية أي يقوم بما يطلب منه دون خطأ فيكون فاهم لما أمر بفعله على عكس أن عدم توفر المعلومات التي يحتاجها العامل تجعله غير متزن لا يعلم كيف يفكر أو كيف يتصرف إزاء عمله فيكون أقل إبداع وتميز في تأدية مهامه.

\* جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر الإلتزام والإنضباط نحو العمل في زيادة فرص

الإحساس والتنبؤ بوجود مشاكل في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإلتزام والإنضباط يزيد في فرص الإحساس بوجود مشاكل نحو العمل
76,19%	64	نعم
23,81%	20	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (12) أعلاه أن أغلب العمال يجدون بأن الإلتزام والإنضباط نحو العمل يزيد في فرص الإحساس والتنبؤ بوجود مشاكل تمس العمل بنسبة 76,19% وأن نسبة قليلة من العمال يرون بأن الإلتزام والإنضباط نحو العمل يزيد في فرص الإحساس والتنبؤ بوجود مشاكل تمس العمل تقدر بـ 23,81%.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن الإلتزام والإنضباط في العمل يزيد في فرص الإحساس والتنبؤ بوجود مشاكل تمس بحيث تجعل العامل أكثر تركيزاً وانتباهاً حول ما يدور في العمل وذلك راجع لإلتزامه عكس العمال الغير منضبتين لا تكون لهم رغبة وجدية في تدارك المشاكل الموجودة في العمل وذلك يرجع إلى العامل الأخلاقي لدى العامل فقيمة الإنضباط والإلتزام تجعل من العامل مسؤول نحو عمله ويكون ملم بكافة محتويات العمل ولا يغفل على أي كبيرة وصغيرة حول ترقب لأي مشاكل قد تطرأ على عمله فتزيد فرص الإحساس بوجود مشاكل فلا بد من المؤسسة أن تعمل على تعزيز هذا العامل الأخلاقي للعامل في تلبية إحتياجاته كلها حتى يكون عامل مبدع ويتصدى لأي مشاكل تعرقل مهام المؤسسة.

\* جدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى قبول قائد العمل بإقتراحات العمال ومناقشتها

قبول القائد بإقتراحات العمال ومناقشتها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	79,76%
لا	17	20,24%
المجموع	84	100%

يبين الجدول رقم (13) أعلاه أن أغلبية العمال يجدون بأن قائدهم يتقبل إقتراحاتهم ويناقشها خطوة بخطوة معهم بنسبة 79,76% على الرغم بوجود نسبة قليلة من العمال يرون بأن قائدهم لا يتقبل إقتراحاتهم ويناقشها معهم تقدر بـ 20,24%.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن قائد العمال في شركة إنتاج الكهرباء يقبل بإقتراحات العمال ويناقشها معهم فإذا ما توفر نمط القيادة هذا في المؤسسة كلما زادت نسبة إبداع العمال في العمل والرغبة في أداء مهامهم وذلك راجع لشعورهم بالإهتمام من قبل قائدهم فالقائد الذي يقبل إقتراحات العمال ويناقشها معهم خطوة بخطوة غالبا ما تعتبر دافعا لهم ورغبة قوية لأداء مهامهم بالشكل الأمثل بحيث تجعله عامل ينضبط في عمله وتكون له أفكار أكثر وإقتراحات أكثر تستفيد منها المؤسسة قدر المستطاع وذلك من خلال إهتمام القائد بكل ما يعطيه العامل ويقوم بتأصيل أفكاره وأخذها بعين الإعتبار.

المحور الثالث: علاقة التحفيز بتشكيل القدرات الإبداعية للعاملين

\* جدول رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب توفر الجو الملائم للعمل في المساعدة على التميز في أداء

المهام

توفر الجو الملائم للعمل في المساعدة على التميز	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%47,62
لا	44	%52,38
المجموع	84	%100

يبين الجدول رقم (14) أعلاه أن العمال يرون بأن توفر الجو الملائم والمحفز للعمل لا يساعدهم على التميز بأداء المهام بنسبة %52,38 وأن نسبة %47,62 قليلة يرون بأن توفر الجو الملائم والمحفز للعمل يساعدهم على التميز بأداء المهام

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن توفر الجو الملائم والمحفز للعمل لا يكون بالضرورة حافزا للعمال للتميز في أداء مهامهم وذلك أن هذه الشركة قد وفرت كل ما يناسب ويوافق عمل العمال إلا أنها لا تعتبر محفز لديهم للتميز فالعامل لا تحفزه ما قد توفر له من قبل فهو يريد ما يدفعه من الداخل ليكون محفز أو مبدع أكثر فشرية إنتاج الكهرباء قد لبت كل ضروريات العمل لكافة العمال ولا يجدون صعوبة في تأدية مهامهم لكن غير كاف بالنسبة العامل ليكون محفز ومبدع فهي لا تشكل قدرات إبداعية له في عمله بل يكون عامل ينفذ ما يطلبه.

\* جدول رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب اللوم والتأنيب من طرف القائد في جعلهم أكثر سرعة لإيجاد

الحلول للمشكلات

النسبة المئوية	التكرار	اللوم والتأنيب يزيد في سرعة لإيجاد الحلول للمشكلات
63,10%	53	نعم
36,90%	31	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (15) أعلاه أن العمال يجدون بأن اللوم والتأنيب من طرف قائدهم يجعلهم أكثر سرعة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم في العمل وذلك بنسبة 63,10% وأن قلة من العمال وبنسبة 36,90% يرون بأن اللوم والتأنيب من طرف قائدهم لا يجعلهم أكثر سرعة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم في العمل.

وبقراءة هذه النتائج يتضح لنا بأنه كلما كان اللوم والتأنيب من طرف قائد العمل يساعده في سرعة لإيجاد الحلول للمشكلات فالعمال يميلون للتحفيز السلبي أكثر من الإيجابي وذلك أن طبيعة العمل في الشركة تعمل على فصل أي عامل من العمل دون تردد هذا ما يجعلهم أكثر سرعة لإيجاد الحلول قبل تضخمها فغالبا ما تكون طبيعة العمل محفز للعامل سواء سلبيًا أو إيجابيًا فالعامل الذي يلام على عمله وهو يشغل منصب مهم في شركة يكون أكثر تركيزًا نحو عمله حتى لا يستبدل بمن هو أفضل منه ولهذا يكون أكثر سرعة لإيجاد حل لأي مشكل يتعرض له في عمله حتى لا يتعرض إلى التأنيب تكررًا ومرارًا فيكون عبء لا عامل مبدع.

\* جدول رقم (16) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى إنخفاض الضغط في العمل في جعل العمال أكثر إقناعاً في تقديم إقتراحاتهم

النسبة المئوية	التكرار	إنخفاض الضغط في العمل يجعل العمال أكثر إقناعاً في تقديم الإقتراحات
80,95%	68	نعم
19,05%	16	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (16) أعلاه أن أغلبية العمال يرون بأنه عند التخفيض من حدة الضغوط في العمل يجعلهم أكثر إقناعاً في تقديم إقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل بنسبة 80,95% وأن نسبة 19,05% يرون بأنه عند التخفيض من حدة الضغوط في العمل يلا جعلهم أكثر إقناعاً في تقديم إقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل. وبقراءة هذه النتائج يتضح لنا أنه كلما قلت الضغوط في العمل كلما كان العامل أكثر إقناعاً في تقديم إقتراحاته بدلاً من أنه يكتفي برفض إقتراحاته وأفكاره بسبب الضغوط الموجودة دون تبرير أفكاره ومواقفه فإذا قلة الضغوط لا تجعل العامل محفزاً في عمله أكثر فبالرغم من توفر ذلك الجو الملائم والمحفز لكنه لا يعتبر سبباً كافي لتحفيزه لكن كثرة الضغوط لدى العامل تثبط عزمته في العمل بحيث لا يمكن له أن يقدم أفكاره وإقتراحاته بشكل مريح ولا تقبل منه سبب كثرة الضغوط فيقوم بتقديم أفكاره دون أن يعطي إقناعاً مبرراً أو سبباً كافي لقبولها تحت الضغط فبذلك قلة الضغوط تجعل منه أكثر إقناعاً وتبريراً لما يقدمه وتتخذ بعين الإعتبار من طرف الشركة.

\* جدول رقم (17) يبين توزيع أفراد العينة حسب التقدير وإعتراف المؤسسة بمجهودات العاملين التي تجعلهم

أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	التقدير وإعتراف يجعل العمال أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم
85,72%	72	نعم
14,28%	12	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (17) أعلاه أن أغلبية العمال في شركة إنتاج الكهرباء يرون بأن التقدير والإعتراف بمجهوداتهم المبذولة من طرف المؤسسة تجعلهم أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم في العمل وذلك بنسبة 85,72% أما أقلية العمال لا يرون بأن التقدير والإعتراف بمجهوداتهم المبذولة من طرف المؤسسة تجعلهم أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم في العمل وذلك بنسبة 14,28%.

وبقراءة هذه النتائج نلاحظ بأن التقدير والإعتراف يولد للعاملين رغبة في إستغلال الفرص الموجودة في عملهم ما يجعلهم محفزين أكثر في تأدية مهامهم، فالتحفيز المعنوي له أثر كبير في خلق الإبداع عند العامل فالإعتراف بمجهودات العامل وإحساسه بمدى أهميته في المؤسسة ومدى تقبل أفكاره ومبادراته تجعله محفز ومبدع إتجاه عمله بحيث يستغل أي فرصة تكون أمامه حتى يثبت نفسه أكثر أمام زملائه وشركته ويكون عامل ذو مكانة مميزة ترجع إليه المؤسسة إذا ما أرادت أن تستفيد من الفرص والتغيرات التي تواجهه فهي تعلم بأن هناك عامل مستعد لكي يستغل كل ما هو موجود بشكل أمثل.

\* جدول رقم (18) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة المكافآت في خلق روح المجازفة للعمال في

تبني طرق جديدة للعمل

النسبة المئوية	التكرار	أخذ المكافآت يساهم في خلق روح المجازفة للعمال في تبني طرق جديدة للعمل
59,52%	50	نعم
40,48%	34	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (18) أعلاه أن أغلب العمال يجدون بأن أخذ المكافآت يساهم في خلق روح المجازفة للعمال في تبني طرق جديدة للعمل وذلك بنسبة 59,52% أما أقلية العمال لا يرون بأن التقدير والإعتراف بمجهوداتهم المبذولة من طرف المؤسسة تجعلهم أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم في العمل وذلك بنسبة 14,28%. وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن وضع المكافآت للعمال يساعدهم على المجازفة في إكتشاف طرق جديدة تساعد على السرعة في العمل أو على الإبداع في العمل فهي تعتبر كمحفز لهم في إكتشاف طرق تكون مساعدة للعمل بشكل أفضل، بحيث تخلق هذه المكافآت له حرية التصرف في عمله بالشكل الذي يريده ويساعده أكثر فالتحفيز المادي والمكافآت بالنسبة للعامل دافع ضروري للإجتهد أكثر في عمله بحيث تساهم على خلق روح المجازفة لديه وهذه المجازفة تتمثل في أنه مستعد أن يكشف طرق جديدة تساعده في العمل أحسن وهذه المجازفة قد تكون سلبية أو إيجابية إلا أنها لا تكون معيقة له أو يلام من طرف الشركة لأنه عامل غالباً ما يوجد مكافأة على عمله فبالتالي تكون له حظوظ أكثر في التصرف بحرية.

\* جدول رقم (19) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة التدريب في زيادة الطلاقة الفكرية للعامل

النسبة المئوية	التكرار	توفر التدريب يزيد في الطلاقة الفكرية
84,52%	71	نعم
15,48%	13	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (19) أعلاه أن معظم العمال في شركة إنتاج الكهرباء يرون بأن توفر التدريب من قبل المؤسسة يزيد في الطلاقة الفكرية لديهم وذلك بنسبة 84,52% ونسبة 15,48% من العمال يرون بأن توفر التدريب من قبل المؤسسة لا يزيد في الطلاقة الفكرية لديهم.

وبقراءة هذه النتائج يتضح لنا أن التدريب هو محفز وله دور فعال عند العامل وحيث تزيد من الطلاقة الفكرية لديه بحيث يكون مبدع في أفكاره وإقتراحاته ويكون أكثر جرأة في طرح ما لديه ولا يواجه مشكلة أو تردد في كيفية تفكيره فالطلاقة الفكرية هي طرح الأفكار بسلاسة وهي تلك العلاقة التي تتشكل في تدفق الأفكار مرار وتكرار حسب كل ما يواجهه العامل في عمله ولهذا التدريب ينمي قدرته الفكرية وتكون له إثراء فكري كبير حول مهامه ولا يكون عامل محدود التفكير بل متوسع في كل مجالات العمل ويكون عامل متكامل عليه.

\* جدول رقم (20) يبين توزيع أفراد العينة حسب سماح المشاركة في إتخاذ القرارات بنقل تجارب وأفكار العمال

لزماتهم

النسبة المئوية	التكرار	حرية إتخاذ القرار تسمح بنقل التجارب والأفكار مع الغير
79,76%	67	نعم
20,24%	17	لا
100%	84	المجموع

يبين الجدول رقم (20) أعلاه أن أغلب العمال يجدون بأن حرية المشاركة في إتخاذ القرار تسمح لهم بنقل تجاربهم وأفكارهم مع زملائهم وذلك بنسبة 79,76% وأن نسبة 20,24% من العمال يرون بأن حرية المشاركة في إتخاذ القرار لا تسمح لهم بنقل تجاربهم وأفكارهم بل يحتفظون بها لأنفسهم. وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن حرية المشاركة في إتخاذ القرارات مع العمال والإدارة تجعلهم أكثر تعاون مع غيرهم بنقل أفكارهم وتجاربهم لكي يستفيدوا منها ويستفيدوا من بعضهم ما تجعلهم محفزين في تأدية مهامهم اليومية فالعامل الذي يتخذ قرارات مع غيره ويعطي إقتراحاته وأفكاره دون تردد قد عمل على نقل تجاربه وأفكاره لغيره بحيث يستفيد الآخر منه ويكون كمرجع له يستفيد منه مستقبلا وتكون القرارات رشيدة أكثر وعملية وذلك بفضل التجارب وأفكار كل من العمال التي إجتمعت في مكان واحد فبالتالي شكلت قدرة إبداعية تستفيد منها الشركة.

## 2/ مناقشة نتائج البحث:

### 1/2- مناقشة نتائج البحث في ضوء الفرضيات:

بعد جمع البيانات من المبحوثين وتبويبها وقراءتها وتحليلها نصل إلى تفسير النتائج في ضوء الفرضيات بالشكل الآتي:

1- الفرضية الأولى: علاقة تطبيق أسلوب فرق العمل بخلق الأفكار الإبداعية للعاملين.

\* بالنسبة للسؤال (06) وجدنا أن التعاون بين العمال يولد الرغبة لديهم في التعلم أكثر حول أمور العمل بنسبة 78,58% وهذا ما يفسر أن التعاون بين فرق العمل يخلق أفكار إبداعية للعامل ويدفعه للرغبة في التعلم حتى يمارس مهامه بالشكل الأفضل.

\* بالنسبة للسؤال (07) وجدنا أن إتخاذ القرار بشكل جماعي يزيد في مرونة العامل نحو التفكير بطريقة مختلفة عن غيره بنسبة 76,19% وهذا ما يفسر أنه كلما كان إتخاذ القرار جماعيا كلما زاد في مرونة العامل في التفكير بطريقة مختلفة عن غيره بحيث تزيد صفة الإبداع فيه على عكس أنه لا يساهم في إتخاذ القرار بل ينفذ فقط فلا يرغب بالتفكير.

\* بالنسبة للسؤال (08) وجدنا أن تقارب الأفكار بين العمال يساعد في خلق أفكار إبداعية لديهم بنسبة تقدر بـ 72,62% وهذا ما يفسر أن تكوين فريق العمل بين عمال متجانسين ومتقاربين ... بأداء عمل معين سيؤدي إلى خلق أفكار إبداعية لديهم ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنجازه أفضل على عكس العمال غير المتجانسين سيؤدي إلى تصادم الأفكار بالتالي تؤدي إلى إثباط عزيمتهم في الإبداع في العمل

\* بالنسبة للسؤال (09) وجدنا أن الرقابة الذاتية للعمال تعمل على تشجيع التنافس بين أطراف العمل بنسبة تقدر بـ 84,53% وهذا ما يفسر أن اعتماد العامل على نفسه دون مراقبة من القائد بشكل دوري يدفعه إلى الرغبة في أن يكون أحسن من غيره لكي يضع مكانة خاصة به أمام زملائه فتشجع التنافس داخله فبالتالي يعمل على إخراج طاقته في العمل وبيدع أكثر.

\* بالنسبة للسؤال (10) وجدنا أن الثقة المتبادلة بين العمال تعمل على تشجيع مبادراتهم الفردية والجماعية بنسبة 73,81% وهذا ما يفسر أن العلاقات الجيدة بين فرق العمل تخلق ثقة متبادلة بينهم ما تساهم في جعلهم يشجعون بعض إذا ما قام شخص ما بمبادرة أو جماعة تخلق فيهم روح الإبداع وإنجاز الأعمال بأحسن شكل.

\* بالنسبة للسؤال (11) وجدنا أن تبادل المعلومات الضرورية بين فرق العمل تضمن لهم التفكير العلمي والعمل بنسبة 83,33% وهذا ما يفسر أن طبيعة الإتصال بين العمال وتبادل المعلومات التي يحتاجونها فيما بينهم دون حجبها تعمل على جعلهم يؤدون مهامهم بالشكل العملي المطلوب والمتميز ويساعدهم على التفكير بطريقة علمية ومنهجية في إطار مهامهم.

\* بالنسبة للسؤال (12) وجدنا أن الإلتزام والانضباط نحو العمل يزيد في فرص الإحساس والتنبؤ بوجود مشاكل تمس العمل بنسبة 76,19% مما يفسر أن إلتزام أعضاء فرق العمل وانضباطهم يولد لديهم رغبة شديدة في الاهتمام بعملهم ويكونوا مخلصين إتجاهه ومنتهيين حول كل أمور العمل هذا ما يزيد في نسبة إحساس وتنبؤ بوجود مشاكل بشكل كبير ويجعلهم يحلون مشاكلها قبل تضخمها هذا يفسر إبداع العامل حول عمله.

\* بالنسبة للسؤال (13) وجدنا أن قائد الشركة يتقبل إقتراحات العاملين ويناقشها معهم خطوة بخطوة بنسبة 79,76% مما يفسر أن نمط القيادة المتبع في الشركة والذي يكون إنساني ديموقراطي يجعل العامل مهتم بعمله بحيث يشعر أنه جزء لا يتجزأ منها وله دور فعال فيها فتزيد نسبة إبداعه لعمله.

\* من خلال هذه المؤشرات نستنتج أن الفرضية الأولى: توجد علاقة بين تطبيق أسلوب فرق العمل بخلق الأفكار الإبداعية للعاملين بأنها قد تحققت وذلك أن كل المؤشرات الخاصة بفرق العمل والمؤشرات الخاصة بالأفكار الإبداعية قد تحققت فيما بينهم وأكدت العلاقة الوطيدة والإيجابية التي تربطهم إذا ما توفر في المؤسسة وفي العامل بحد ذاته بحيث أن كل النسب المئوية مرتفعة فيما يخص بالقبول والإجابة بنعم في كل الأسئلة الموجودة بالإستمارة وهذا ما يفسر الإرتباط الوثيق بين تطبيق أسلوب فرق العمل بخلق الأفكار الإبداعية للعامل.

2- الفرضية الثانية: علاقة التحفيز بتشكيل القدرات الإبداعية للعامل.

\* بالنسبة للسؤال (14) وجدنا أن توفر الجو الملائم والمحفز للعمل لا يساعد العمال على التميز في أداء مهامهم بنسبة 52,38% وهذا ما يفسر أنه بالرغم من وجود جو ملائم للعمل ومحفز إلا أنه لا يخلق للعامل رغبة في التميز وإبراز مهاراته في العمل فبالتالي لا تعتبر محفز له ولا تشكل قدرات إبداعية لديه.

\* بالنسبة للسؤال (15) وجدنا أن اللوم والتأنيب من طرف القائد يجعل العمال أكثر سرعة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم في العمل وذلك بنسبة 63,10% مما يفسر أن التحفيز السلبي يولد للعامل إحساس الخوف والتهديد فيسعى إلى التركيز نحو عمله ويجد حلول بسرعة للمشكلات التي قد تم لومه عليها.

\* بالنسبة للسؤال (16) وجدنا أن التخفيض من حدة الضغوط في العمل تجعلهم أكثر إقناعاً في تقديم إقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل بنسبة 80,95% مما يفسر أن العامل يجد فرصة في الإقناع بأفكاره وإقتراحاته حينما يكون جو العمل في حدة ضغط منخفضة فالضغط المستمر في العمل لا يجعله عامل مبدع بل يحتفظ بأفكاره أو قد تناقش أفكاره ويتم رفضها دون أن يسمح له بمناقشتها ما يجعله غير محفز وغير مفكر ومبدع.

\* بالنسبة للسؤال (17) وجدنا أن التقدير والإعتراف بمجهودات العاملين من طرف المؤسسة تجعلهم أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم في العمل بنسبة 85,72% هذا ما يفسر أن التحفيز المعنوي الإيجابي للعامل والإهتمام بمجهوداته تجعل منه عاملاً مبدعاً بحيث يستغل كل فرصة تتاح لديه في عمله دون إغفالها أو إهمالها والتي تجعله شخص ملم بكل ما حوله.

\* بالنسبة للسؤال (18) وجدنا أن أخذ المكافآت يساهم في خلق روح المجازفة للعاملين في تبني طرق جديدة للعمل بنسبة 59,52% هذا ما يفسر أن التحفيز المادي للعامل يجعله عاملاً مبتكراً والذي قد يتبنى طرق لعمله تسهل عليه مهامه أو تسرع في السرعة بالعمل لكي يحقق أهداف أكثر مما حققه ويأخذ مكافآت أكبر عن إنجازته المتميز.

\* بالنسبة للسؤال (19) وجدنا أن توفر التدريب من قبل المؤسسة يزيد في الطلاقة الفكرية للعاملين بنسبة 84,52%، مما يفسر أنه كلما وفرت المؤسسة التدريب للعامل فهي تعتبر كمحفز لديهم بحيث تعمل على زيادة الطلاقة الفكرية لديه ويكون عامل أكثر إلماماً بعمله وتكون له أفكار متفككة وحلول وإجابات لكل ما يحصل لديه وتعمله مبدعاً في طرح أفكاره.

\* بالنسبة للسؤال (20) وجدنا أن حرية المشاركة في إتخاذ القرارات مع العمال تسمح لهم بنقل تجاربهم وأفكارهم مع غيرهم بنسبة 79,76% هذا ما يفسر أنه كلما كانت هناك حرية في مشاركة العمال لإتخاذ قرارات مع الإدارة فيها يخص العمل تجعل العاملين يتبادلون أفكارهم وتجاربهم مع الإدارة والعاملين لكي يستفيدوا من بعضهم أكثر وتخلق له روح الإبداع في العمل ليكون أكثر تميزاً في نقل أفكاره وأخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات.

\* من خلال هذه المؤشرات نستنتج أن الفرضية الثانية: توجد علاقة بين التحفيز وبين تشكل القرارات الإبداعية للعاملين بأنها قد تحقق وذلك لأن كل المؤشرات المتعلقة بالتحفيز وبكل أنواعه والمؤشرات الخاصة بالقدرات الإبداعية قد تحققت وأكدت العلاقة الإيجابية بينهم بحيث أن كل النسب المئوية مرتفعة فيما يخص بالتأكيد

والإجابة بنعم حول الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية وهذا ما يفسر أنه توجد علاقة بين التحفيز وبين تشكل القدرات الإبداعية للعاملين.

\* وفي الأخير إن تحقق الفرضيات بمؤشراتها وأبعادها تؤكد على أنه توجد علاقة بين التمكين الإداري وبين إبداع العاملين في شركة إنتاج الكهرباء بحجرة النص -تيازة-.

## 2/2- مناقشة نتائج البحث في ضوء الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة تناولنا بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين، وسوف نحاول من خلال البيانات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة أن نفسر النتائج مقارنة مع الدراسات الأخرى.

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين تطبيق أسلوب فرق العمل وبين خلق الأفكار الإبداعية لدى العاملين.

\* بالنسبة للدراسات العربية: وجدنا أن هذه الفرضية تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة محمد فلاق وقدر بن نافلة حيث أظهرت دراستهم على وجود أثر لمجالات التمكين الإداري ومن بينها فرق العمل في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية.

كما تتشابه وتتفق مع الدراسة للباحث محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد طراوفا في فرضيته الفرعية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة عمل الفريق على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية وتتفق أيضا فرضيتنا مع فرضية الباحث أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة في أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين كافة وخاصة فرق العمل على مستوى إبداع العاملين حسب تصورات الباحثين فهذا ما يؤكد العلاقة الوطيدة بينهم.

\* وفيما يخص الدراسات المحلية فالفرضية الأولى لدراستنا تتفق مع فرضية الباحثة قدري أحمد معراج على أنه يوجد تأثير للعمل الجماعي والفردى على الإبداع عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مديرية الصيانة لشركة سونطراك.

وبالنسبة لدراسة بوخضير مريم فلم تتفق فرضيتنا مع نتائج دراستها حيث أوجد أن هناك علاقة ضعيفة لأثر التمكين الإداري على إبداع العاملين فيما يخص فرق العمل كبعد من أبعاده وذلك في المديرية العامة لإتصالات الجزائر بعنابة.

\* وفي الأخير نستنتج أن فرضية: توجد علاقة بين تطبيق أسلوب فرق العمل وبين خلق الأفكار الإبداعية لدى العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء بحجرة النص ولاية تيبازة وذلك حسب الإتفاقات المتكررة في كل دراسة.

2- الفرضية الثانية: توجد علاقة بين التحفيز وبين تشكل القدرات الإبداعية لدى العاملين

فبالنسبة للدراسات العربية وجدنا أن هذه الفرضية تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة محمد فلاق حيث أظهرت دراستهم على وجود أثر لمجالات التمكين الإداري ومن بينها التحفيز في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية.

كما تتشابه فرضيتنا وتتفق مع دراسة الباحث محمد ذيب المبيضين في فرضيته على أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

كما أن الباحث أيمن عوده المعاني لقد تعرف على مجال التمكين وأثره على سلوك الإبداعي للعاملين لكنه لم يتطرق إلى بعد التحفيز.

وفيما يخص الدراسات المحلية فالفرضية الثانية لدراستنا تتفق مع فرضية الباحث قدرى أحمد معراج على أنه يوجد تأثير للتحفيز على الإبداع عن مستوى معنوية.

كما نجد الباحثة حليلة عبد المؤمن أن وكالة إتصالات الجزائر تسعى لتحسين أدائها من خلال تحفيز عماله معنويا وهذا ما يدل على إرتباط التحفيز بأداء وإبداع العاملين داخل الوكالة

كما أن الباحثة بوخضير مريم لم تتطرق إلى بعد التحفيز كأبعاد التمكين الإداري ولم تدرسه في بحثها

\* على الرغم من بعض الإتفاقات المتماثلة لهذه الفرضية فنجد أنها قد تحققت في كلتا الدراستين وهذا ما يجعلها محققة.

وفي الأخير نجد أن التمكين الإداري كأسلوب موجود في الشركة له أبعاده المختلفة لا شك من أن يخلق الإبداع لدى العاملين في مختلف المجتمعات وفي مختلف المؤسسات فهو يتناسب وكافة خصوصيات المجتمع المؤسساتي وهذا ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى تبني أسلوب التمكين الإداري لتحقيق الإبداع والأداء المتميز لدى العاملين لوضع بصمتهم في الأسواق العالمي.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الإدارية بحيث عالجت موضوع التمكين الإداري والإبداع حيث أن هذا الموضوع يعتبر من العوامل الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسات لتحتمل مكانة داخل السوق وبما أن هذه الدراسة أجريت بغرض التعرف على التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء بولاية تيبازة فإنها قد مست فئة المشرفين بحيث تكون نسبة الإبداع فيهم بشكل أكبر عن غيرهم من الفئات الأخرى فهي تلعب دور هام هذه الفئة داخل المؤسسة فهي التي تؤثر كما تؤثر على تسيير المؤسسة، ويتمثل التمكين الإداري حسب فرضيات الدراسة على (فرق العمل، التحفيز) ويتمثل الإبداع حسب فرضيات الدراسة على (الأفكار الإبداعية والقدرات الإبداعية) فبعد إختيار مكان الدراسة وفئة الدراسة وبعد أن إستوفينا الجانب النظري لهذا الموضوع وإختيار الفرضيات ميدانيا فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- الفرضية الأولى: يساهم تطبيق أسلوب فرق العمل في خلق الأفكار الإبداعية لدى العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء بحجرة النص ولاية تيبازة.

- الفرضية الثانية: يساهم التحفيز في تشكل القدرات الإبداعية لدى العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء بحجرة النص ولاية تيبازة.

\* وبما أن الفرضيات قد تحققت وتم إثبات صحتها فهذا يبرهن على أن الفرضية العامة محققة وهي أن التمكين الإداري يساهم في إبداع العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء، وهذا ما يعني أن هذه المؤسسة قد وفرت كل ما يلزم للعامل لتحقيق أهدافها المرجوة وأنها تستفيد من قدراته وأفكاره وتفصل على الأخذ بها في كافة المجالات، فالعامل عادة ما يفصل العمل في فريق لكي يستفيد من غيره ومن خبراتهم ويستغل التعاون الحاصل فيما بينهم لزيادة أداء حتى يخلق لنفسه مكانة في وسط زملائه، كما أن التحفيز بشتى أنواعه من ضروريات خلق الإبداع حتى يشعر العامل على أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة فتقدير مجهوداته والعمل بها من أكثر ما يحفز العاملين في تشكل قدراتهم الإبداعية لأنها تؤثر على نفسيته وبالتالي تؤثر على أدائه وعلى سيرورة عمله بالشكل الأفضل فنجد أنه كلما تم تفعيل أسلوب التمكين الإداري بمختلف أبعاده كلما زادت نسبة إبداع العاملين نحو مهامهم

إن الاهتمام بموضوع التمكين الإداري في الكثير من الدراسات والأبحاث راجع لحاجة ورغبة المؤسسات في إيجاد أسلوب إداري يجعلها أكثر إستجابة للسوق وتواكب زمن العصرية والثورة المعلوماتية من جهة وتعمل على إكتساب عمالها لتأدية مهامهم بشكل أفضل ومبدع لتحقيق أهدافها من جهة أخرى، فغالبا ما يرتبط التمكين الإداري بالإبداع وذلك لما شهدته مختلف المؤسسات اليابانية والأمريكية عند حدوث هذا الأسلوب في منظماتها بحيث إنعكس هذا الأسلوب على سلوك وإبداع العاملين بشكل مبدع فكانت من هنا إستراتيجية تمكين العاملين من أهم مولدات السلوك الإبداعي للعاملين وذلك راجع للعلاقة الإيجابية التي تربط بين الإدارة والموظفين فتمكين العاملين ما هو إلا إعطاء صلاحية للعاملين في حرية التصرف وإتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وإعطاء الثقة دون تدخل مباشر من الإدارة وكذا المشاركة في تحفيزهم فكلما تسهم في خلق بيئة إبداعية بين الموظفين في أوساط العمل بحيث يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن له دور فعال فيها فتخلق فيه روح الإلتزام والإنضباط إتجاه عمله فيكون أكثر إنتباها لأشغاله وأكثر سرعة لتجنب أي مشكل قد يواجهه في عمله، وبهذا نجد أن التمكين الإداري له دور كبير وأثر بالغ على سيرورة المؤسسة فهي تعتبر كالطريق المختصر تتخذه المؤسسة لتكسب عمالها وتحقق أهدافها في وقت واحد وفي أقرب وقت دون أن تواجهها معوقات متكررة فهي تستحوذ على العمال المبدعين تستفيد منهم لمعالجة المشكلات والإستمرار في التقدم بحيث أن التمكين الإداري يجعل من العاملين يفكرون ويتصرفون إنساني ولس ما يجعل المؤسسة في حالة ديناميكية مستمرة كما هو الحال بالنسبة لميدان الدراسة التي أجريت فيه بحثنا فهي "مؤسسة إنتاج الكهرباء بحجرة النص ولاية تيبازة"، حيث كان لها أثر كبير على دراستنا بحيث أن إعتماها على هذا الأسلوب قد أسفر على خلق جو إبداعي لعمالها ذلك أن هذه الشركة تحتوي على موظفين مؤهلين ومؤطرين بشكل جيد بحيث أن هذه الشركة قد وضعت تكاليف كبيرة على عمالها حتى تصل إلى المستوى المطلوب وهذا ما جعلها تحتل المراتب الأولى في السوق العالمية ولإيراداتها العالية فإعتما هذه الشركة على أبعاد التمكين المختلفة من تحفيز وخلق عمل وإتخاذ القرارات قد ولد إبداع في أوساط العمل هذا ما جعلها تنتصر في تقدمها وفي تسيير مواردها

## الخاتمة

---

البشرية بالشكل الجيد وهذا ما يجعلنا نرغب في إحداث دراسات أخرى حول التمكين والإبداع بطرح تساؤلات أخرى وجديدة قد نجد إجابات لها مستقبلا تستفيد منها المؤسسات أجيالا. مثال: هل إحداث ثقافة تنظيمية جديدة في المؤسسات يساهم في خلق سلوك إبداعي للعاملين؟

- 1- إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الرواق، ط1، عمان-الأردن، 2002.
  - 2- أبو غريبة إيمان محمد: الإبداع التربوي، دار البداية للناشرون والموزعون، عمان-الأردن، 2008، ط1. البغدادي عادل هادي: الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1.
  - 3- الدوري زكريا مطلق: إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
  - 4- السكارنة بلاب خلف: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دب، 2011، ط1.
  - 5- السيرفي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
  - 6- الصالح مصلح: الشامل في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار علم الكتب للطباعة والنشر، 1999، ط1.
  - 7- الطاهر نعيم: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2009.
  - 8- العتيبي محمد الزويد: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1.
  - 9- العمري وفاء: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، إشراف: عبد العالي دبله، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة بسكرة، د س
- نقلا عن الموقع الإلكتروني [dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream](http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream) يوم 2017/12/22 على الساعة 13:10.
- 10- العزاوي رحيم يونس كرو: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
  - 11- الفضل مؤيد عبد الحسين: الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- 12- إمام أحمد عزمي: التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الجيزة، 2004.
- 13- المبيضين محمد ذيب، محمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلة 38، العدد 2، 2011، نقلا عن الموقع <http://journals.ju.edu.jo>>download، يوم 2017/11/24، على الساعة 10:32.
- 14- المعاني دراسة أيمن عوده وعبد الحميد عقلة بعنوان: التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين، دراسة ميدانية تحليلية بالجامعة الأردنية، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 2، الجامعة الأردنية الأردن، 2009، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://journals.ju.edu.jo/dirasatadm>، يوم 2018/11/24، على الساعة 11:15.
- 15- المهيرات عماد علي: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2014، ط1.
- 16- الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ط1.
- 17- بابكر كمال الدين حسين علي: القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 18- بدوي أحمد زكي: معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، د س.
- 19- برونوطي سعاد نائف: الإدارة (أساسيات وإدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، دب، 2008.
- 20- بوخضير مريم وبلخضر مسعودة: واقع تمكين العاملين وأثره على الإبداع، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2016، نقلا عن الموقع الإلكتروني [www.subtechedu>staff-publication](http://www.subtechedu>staff-publication)، يوم 2017/11/29، على الساعة 14:02.
- 21- بوغيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، نقلا عن البريد الإلكتروني <http://bu.umc.edu.dz>>abou3008، يوم 2017/12/12، على الساعة 17:45.

## قائمة المراجع

- 22- جاد الرب سيد محمد: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دون دار نشر، القاهرة، 2013.
- 23- جراحة آمال: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العقيد بلخضر -باتنة-، 2015، نقلا عن البريد الإلكتروني <http://dspace.univ-biskra.dz/jspui/bitstream> يوم 2017/12/27، على الساعة 18:20.
- 24- جوتا آشوك: الإبداع عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
- 25- خزار الأخضر: دور الإبداع في إكتساب الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة EGT مركب حمام روبا سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://dspace.univ.telemcen.dz>page> يوم 2017/12/22، على الساعة 10:10.
- 26- خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ط1.
- 27- داهش إحسان: إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 28- عاكف لطفي: إدارة الإبداع والإبتكار في منظمة الأعمال، دار الجامعة للنشر والتوزيع، دب، 2011، ط1.
- 29- عامر طارق عبد الرؤوف: الإتجاهات الحديثة للمهارات الإبتكارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 30- عبد المؤمن حليلة وآخرون: إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة البويرة، 2015، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://dspace.univ-bouira.dz>jspui>bitstream> يوم 2017/12/30، على الساعة 18:18.
- 31- عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1999.

## قائمة المراجع

- 32- علي لطيف محمد عبد الله: التفكير الإبداعي لدى المديرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ط1.
- 33- عوض فاطمة صابر، ميرفت على خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 34- غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 35- فلاق محمد، قدور بن نافلة: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لموظفي مجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع في جامعة حلب البليدة، الجزائر، 2011، نقلا عن الموقع الإلكتروني بن نافلة-1 <2011/06> iefpedia.com، يوم 2017/11/26، على الساعة 17:00.
- 36- فوقية حسن رضوان: منهجية البحث العلمي وتنظيمه، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2008.
- 37- قاسم صالح: الإبداع وتذوق الجمال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 38- كامل محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط4.
- 39- كرمية توفيق: تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت، تحت إشراف علي عبد الله، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://biblio.univ-alger.dz>jspui>handle، يوم 2017/11/22 على الساعة 12:45.
- 40- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 41- ماهر محمد: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ط1.
- 42- معراج قدري أحمد: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر بجامعة بسكرة، 2015، نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://journals.ju.edu.jo/jzba/>، يوم 2017/11/30، على الساعة 18:03.

## قائمة المراجع

- 43- ملحم يحي: التمكين مفهوم إداري معاصر، دن، دس، نقلا عن الموقع الإلكتروني [www.univ.tebessa.dz](http://www.univ.tebessa.dz)>master-569، يوم 2018/02/02، على الساعة 18:03.
- 44- ميلود زايد الخير ، بن برطال عبد القدر: أثر التدريب على الإبداع والتغير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة الجزائر، 2011، نقلا عن البريد الإلكتروني <http://iefpedia.com>>arab>upload>2011/06، يوم 2017/11/24، على الساعة 17:32.
- 45- نوري صباح المرزوك: منهج البحث وتحقيق النصوص ونشرها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 46- نوري منير، فريد كوتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الجزائر، 2011، ط1.
- 47- نعرورة بويكر: الإبداع أولى مدرسة دكتورا، جامعة العقيد لخضر، 2007، دص، نقلا عن الموقع الإلكتروني [www.fares-boubakeur.edu.dz](http://www.fares-boubakeur.edu.dz)>innovation، يوم 2018/01/05، على الساعة 14:20.
- 48- زيد فهد خليل: أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.