



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية - سكيدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. بوطبخ ليلي

من إعداد:

- حتوت رانية

- أونيسي تسنيم مايا

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوعنينة وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955	رئيسا
عمارى سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955	ممتحنا
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955	مقررا

السنة الجامعية: 2024 / 2023



السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: بوطيبخ ليل، الرتبة العلمية: أستاذ محاضر (ب)
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ب: أثر المصائب الحياتية على إبداع
العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
من إنجاز الطالبين:

(1) جتحتوت رانية
(2) أونيسي صايا تتييم
القسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
تاريخ المناقشة: 2024 / 06 / 30

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 2024 / 07 / 09

تأشيرة رئيس القسم
جامعة 20 أوت 1955
قسم التسيير
علماء الاجتماع والعلوم الإنسانية
وعلوم التربية

تأشيرة الأستاذ المشرف

Bou



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة المينائية - سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. بوطبخ ليلي

من إعداد:

- حتحوت رانية

- أونيسي تسنيم مايا

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوعنينة وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955	رئيسا
عماري سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955	ممتحنا
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955	مقرا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب،

ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر،

فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا،

لأنك وفقتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي،

بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.. إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله..

فخري واعتزازي... "والدي"،

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها.. واحتضنني قلبها قبل يديها.. وسهلت لي الشدائد

بدعائها... "والدتي"،

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد.. ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها...

وإلى من عرفت معنى الحياة بوجودهم بقربي اخوتي "مريم" "ريان" "وليد"،

وأخيرا من قال أنا لها نالها وأنا لها ان أبت رغما عنها أتيت بها،

ماكنت لأفعل ذلك دون توفيق من الله،

فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقتني سرورا وفرحا ينيسني تعبي ومشقتي.

تحوت رانية

الحمد لله على تمام الرحلة لم تكن الرحلة قصيرة،

ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا

ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها،

وأرفع قبعة التخرج لمرارة الرحلة، من قال أنا لها " نالها" و إن أبت رغما عنها أتيتُ بها،

{و آخِر دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ }

إلى من جمل إسمي بأجمل الألقاب ذلك الرجل العظيم.. الذي علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم والتعلم...

إلى كلِّ العرق جبينه و علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار ... "أبي"

إلى شمعتي في الليالي المظلمات.. إلى ملاكي الطاهر الى من احتضنت إسمي بين كفِّها وفرشت لي الطريق للوصول.. "أمي"

ها أنا الآن وصلت ويضيق الكلام عند شكركم لم يفني الكلام لشكركم، إلا من بهم أسقيت حتى أثمرت سقياكم "والدي" لطالما تمنيت أن اقروا عينكم بنجاحي،

عائليتي.. كنتم انتم جداري المتين.. مشجعيني الذي طالما قطعتم المسافات لإعطائي جرعة الأمل.. لم تكن جرعة داء الذين لا يحبطوني ويؤمنون بقدراتي مهما ضعفت وارتخيت واقفين خلفي مثل ظلًا مهما كثرت تحبُّطاتي،

رفيقة الدرب نصفي الأول.. إلى من بها أزلت عقبات الطريق "أختي الحبيبة"،

إلى ضماد الروح دواء الجروح ضحكتي الدائمة سندي و منكاي.. "أخي العزيز"،

إلى جدي العزيزة رحمها الله، لطالما تمنيت أن تكوني حاضرة معي في هذا اليوم لا زلت افتقدك ولا زالت ملامحك

محفورة في قلبي جعل الله الجنة دارك،

إلى أجدادي الأعزاء شكرا على كل شيء، إلى من بذلوا جهدا في مُساعدتي وكانوا عوننا وسندا، إلا من هونوا تعب الطريق

إلى من شجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة،

أخيرا، أشكر بالأخص من كان له يدًا في هذا النجاح.. أرضي الصلابة من كان معي من البداية حتى النهاية

"خالي الأصغر سيف الدين " ممتنة لك دمت لي سندا لا يميل ولا يمل،

ولا أنسى رفقاء الروح وأصحاب الشدائد والأزمات بهم اتشقى وأنسى الطريق وبهم أأكمل

لذة الوصول (سوسن، بشرى، جمانة) مُمتنة لكم حفظكم الله ورعاكم لي.

خريجتكم: مايا تسنيم

الشكر والعرفان

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه،

نتقدم بجزيل الشكر الى أمهاتنا وآبائنا الذين أحاطوا

مسيرتنا دوما بدعواتهم،

والى من مهدت لنا طريق العلم فأعانت وكانت لنا خير قدوة
مشرفتنا واستاذتنا "بوطبخ ليلي"، والتي لم تدخر جهدا في تقديم
التوجيهات اللازمة ..جزاك الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر الى جميع إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة،
وعلى رأسهم السيد "بوقروة مهدي"، على تعاونهم وتقديم
التسهيلات اللازمة والاجابة على مختلف الاسئلة لإتمام البحث،
وأخيرا نتقدم بالشكر الى كل من كان لنا عوننا وسندا في هذا
البحث وتشجيعنا لإتمامه، ما كنا لنصل لولا فضلكم من بعد الله.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسة المينائية-سكيكدة والبالغ عددهم (2063) عامل دائم، أخذت منهم عينة عشوائية طبقية تناسبية، بلغ عددها (92) عامل دائم واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة حالة في الجانب التطبيقي ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (92) استبانة واسترجاع منها (89) صالحة لأغراض التحليل حيث تم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS21، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وعلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري على الإبداع الإداري في المؤسسة المينائية- سكيكدة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة فرق العمل، التدريب، الاتصال والتحفيز) على أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة والمخاطرة) في المؤسسة محل الدراسة، كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى المهني).

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين من خلال منح الصلاحيات وحرية التصرف أثناء ادائهم للعمل، وهذا ما يحقق سرعة الاستجابة وتفعيل الطاقات والقدرات لتحقيق الإبداع على أرض الواقع وبتنتائج ملموسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع الإداري، المؤسسة المينائية- سكيكدة.

Abstract

The aim of this study was to identify the impact of administrative empowerment on the creativity of the personnel of the Port Skikda Foundation, where the study community included all the total number of employees of the Port Skikka Institution (2063) permanent workers, of whom a proportional stratified random sample was taken. (92) A permanent factor and the study relied on the analytical descriptive curriculum in the theoretical aspect, a case study in the applied aspect and in order to achieve the study's objectives was distributed (92) Identification and retrieval of them (89) valid for the purposes of analysis, as they were subjected to analysis by the SPSS21 Social Science Statistical Package Programme, where descriptive statistical methods were relied upon to describe study variables, and a simple and multiple regression analysis in hypothesis testing.

The study found a positive impact of administrative empowerment on management creativity in the port-Skikda institution, as well as a statistically significant impact of administrative empowerment. (Delegation of authority task forces, training, communication and motivation) on dimensions of administrative creativity (authenticity, fluency, sensitivity to problems, flexibility and risk) in the institution in question, and it was also found that there were no differences in the level of connotation ($\alpha \leq 0.05$) The responses of sample members on the impact of administrative empowerment on management creativity are attributable to personal and functional variables (gender, age, scientific qualification, professional experience, professional level).

The study recommended that attention should be paid to workers' empowerment through the granting of powers and freedom of action in the course of their work, thereby achieving a rapid response and activating capacities and capabilities to achieve creativity on the ground with tangible results

.Keywords: Administrative Empowerment, Administrative Creativity, Port-skikda company.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
47-07	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
07	تمهيد
35-08	المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والإبداع الإداري
08	المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري
08	الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري
15	الفرع الثاني: أساليب ومتطلبات التمكين الإداري
19	الفرع الثالث: نماذج وأبعاد التمكين الإداري
24	المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري
24	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري
30	الفرع الثاني: مبادئ وخطوات الإبداع الإداري
32	الفرع الثالث: نظريات وأبعاد الإبداع الإداري
37-35	المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري
35	المطلب الأول: العلاقة بين تفويض السلطة وفرق العمل والإبداع الإداري
35	الفرع الأول: العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري
36	الفرع الثاني: العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري
36	المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب والتحفيز والإبداع الإداري
36	الفرع الأول: العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري
37	الفرع الثاني: العلاقة بين التحفيز والتمكين الإداري

37	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الفعال والإبداع الإداري
46-38	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
38	المطلب الأول: الدراسات المحلية
38	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري
39	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري
39	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين
40	المطلب الثاني: الدراسات العربية
40	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري
41	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري
42	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين
43	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
43	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري
44	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري
44	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين
45	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
46	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
98-49	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية- سكيكدة
49	تمهيد
71-50	المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
50	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
56	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
58	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
70	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
97-72	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

72	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
72	الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية (المحور الأول)
75	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني (التمكين الإداري)
81	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث (الإبداع الإداري)
87	الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الاستبيان
88	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
88	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
90	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
104	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة	01
14	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين والمنظمة	02
58	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	03
58	مقياس ليكارت الخماسي	04
59	مجالات معامل الارتباط	05
59	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات تفويض السلطة والدرجة الكلية لعبارات	06
60	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات فرق العمل	07
61	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات التدريب	08
61	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتصال	09
62	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات التحفيز	10
63	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إجمالي التمكين الإداري	11
64	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأصالة	12
64	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الطلاقة	13
65	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الحساسية للمشكلات	14
66	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المرونة	15
66	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المخاطرة	16
67	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإبداع الإداري	17
68	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإجمالي	18
69	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	19
70	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجروف سميرنوف)	20
71	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي	21
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	22
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	23
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	24
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	25

74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	26
75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تفويض السلطة	27
76	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد فرق العمل	28
77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب	29
78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال	30
79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز	31
80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد التمكين الإداري	32
81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأصالة	33
82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الطلاقة	34
83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات	35
84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة	36
85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المخاطرة	37
86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الإبداع الإداري	38
87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لمحاور الاستبيان	39
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري	40
90	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري في المؤسسة	41

91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فرق العمل على الإبداع الإداري في المؤسسة	42
92	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على الإبداع الإداري في المؤسسة	43
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصال على الإبداع الإداري في المؤسسة	44
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسة	45
95	اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس	46
95	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن	47
96	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	48
96	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية	49
97	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى المهني	50

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة	01
56	نموذج الدراسة	02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
113	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
114	استبيان الدراسة	02
118	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS	03

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من الظروف والتحديات سعياً منها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومع امتلاكها الكم الهائل من المعلومات والمعارف، إلا أن الاكتفاء بمفهومي الإنجاز والأداء لم يعد كافياً لمواجهة تلك التحديات خصوصاً مع اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال العالمية.

لذا حظي الإبداع بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمفكرين نظراً لأهميته ودوره الفعال في تحقيق النجاح والتميز، حيث يعد مصدراً مهماً للنمو وبقاءه ليس بالأمر الهين، إنما يجب على المؤسسات القيام بتوليد الأفكار الجديدة ليتم الاستفادة منها على أرض الواقع، فنتاج تلك الأفكار الإبداعية يوفر الوقت والجهد، ناهيك عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على تشجيع العاملين وتبني الأفكار الإبداعية نجد التمكين الإداري الذي يجعل للعمل معنى وقيمه وتحفيز أكثر، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم أكثر نحو تنفيذ العمل، ويمنحهم الحرية والاستقلالية مما يولد لديهم الشعور بالثقة، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فعالية.

أولاً: إشكالية الدراسة

الإدارات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات تعتمد على أفكار العاملين ومهاراتهم وقيمهم ومن هنا يتطلب تحقيق ذلك بناء مؤسسات تعتمد على التمكين الإداري في إدارة العاملين فيها، كما أن تمكين العاملين يحقق سرعة الاستجابة والشعور بالرضا، ويطلق الطاقات الإبداعية للعاملين في هذه المؤسسات.

وفي ضوء ذلك يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكة ؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكة ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكة ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكة ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الاداري على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات التي وردت في الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1-الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة.

2- الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقويض السلطة على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية - سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات افراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الاداري على ابداع العاملين في المؤسسة المينائية- سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني).

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لمبررات ذاتية وأخرى موضوعية كما يلي:

1- المبررات الذاتية

- الموضوع له علاقة بتخصص الطالبين؛
- الرغبة الذاتية في التعرف على مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية لأهمية التمكين الاداري وأثره على ابداع العاملين.

2- المبررات الموضوعية:

- الأهمية البالغة للموضوع كونه متعدد الجوانب والأبعاد؛
- إمكانية اسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية؛
- لفت انتباه مديري المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بتطبيق المفاهيم الحديثة لما لها من أهمية في نجاح مؤسساتهم.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بأبعاده وكذا الابداع الاداري في المؤسسة المينائية - سكيكدة؛
- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والابداع الإداري في المؤسسة المينائية - سكيكدة؛
- التعرف على الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التمكين الإداري على ابداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني).

خامسا: أهمية الدراسة

تكتسي هاته الدراسة أهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- كون هذه الدراسة تسلط الضوء على حد المفاهيم الإدارية الحديثة ألا وهو التمكين الإداري الذي يعد من بين المتطلبات الأساسية لتقدم المؤسسات؛
- محاولة لنشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة وتسليط الضوء عليه كأحد أهم العوامل المؤثرة في ابداع العاملين.

سادسا: حدود الدراسة

1-الحدود الموضوعية

تناولت هذه الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالتمكين الإداري (المتغير المستقل) ومدى تأثير أبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال، التحفيز) على إبداع العاملين (المتغير التابع).

2-الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية - سكيكدة.

3- الحدود البشرية

ضم مجتمع الدراسة عمال المؤسسة المينائية- سكيكدة، لعينة قدرها 92 عامل دائم.

4- الحدود الزمنية

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 2024/02/27 إلى غاية 2024/03/27، خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

سابعا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة.

1- الجانب النظري

تم الاعتماد في الجانب النظري على الكتب، المقالات، رسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية.

2- الجانب التطبيقي

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية - سكيكدة.

ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة حسب طريقة **IMRAD** إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وتم التطرق فيه إلى الإطار النظري التمكين الإداري والإبداع الإداري في المبحث الأول، العلاقة النظرية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، والأدبيات التطبيقية للدراسة في المبحث الثالث، أما فيما يخص المبحث الثالث فجاء بعنوان دراسة حالة المؤسسة المينائية - سكيكدة، وتضمن مبحثين، المبحث الأول عنوانه العناصر المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني بعنوان النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراسة

تمهيد:

في عصرنا الحالي تشهد المنظمات التي تسعى إلى التميز وتحقيق الإبداع في ممارساتها الإدارية تحولاً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى نموذج المؤسسة المتمكنة، حيث تتجه إلى اعتبار التمكين استراتيجية تنظيمية هدفها منح الحرية اللازمة للأفراد لأداء عملهم بأسلوبهم الخاص دون تدخل الإدارة بشكل مباشر، وتزويدهم بمختلف الصلاحيات والمسؤوليات وكذا الموارد الكافية وتهيئة بيئة عمل مناسبة، لدفعهم من أجل الاندماج أكثر في عملهم من أجل استغلال مواهبهم وإمكانياتهم الإبداعية كون العنصر البشري مصدر أساسي وفعال في تقييم المنظمات.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب التمكين الإداري والإبداع الإداري من خلال المباحث

التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والإبداع الإداري.
- المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري والإبداع الإداري

إن موضوع التمكين الإداري يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانيات ولاقى رواجاً في فترة التسعينات، لذلك فإن العديد من المؤسسات تسعى إلى الاهتمام بالموارد البشري من خلال تبنيتها لمفهوم التمكين والتركيز عليه داخل المؤسسة، ومع التغيرات المستمرة التي شهدتها العالم وزيادة حدة المنافسة أصبح لزاماً عليها أن تبحث عن موارد بشرية مبدعة نظراً لأهمية الإبداع وباعتباره وسيلة للتطوير والتجديد والابتكار، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق أسس التمكين الإداري، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية التمكين الإداري وماهية الإبداع الإداري.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم التمكين الإداري، أهدافه، أهميته، أساليبه ومتطلباته، بالإضافة إلى أنواعه وأهم نماذج وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

أولاً: تعريف التمكين الإداري

اشتقت كلمة التمكين **Empowerment** من كلمة القوة **Power**، حيث ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، ولهذا جاءت كلمة القوة **Power** من كلمة **Potter** باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً **to be able** أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما **do you have the ability to**، واشتق من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات، وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.⁽¹⁾

(1) - راوية حسين، (2011): إدارة الأعمال بتقنية التمكين ، الطبعة 03، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ص90.

تعددت تعريف مصطلح التمكين الإداري، ومنها ما يلي:

- وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: "مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، فَأَمَكَّنَ، مَكَّنِي، مَكَّنِي، يُمَكِّنُ، نُمَكِّنُ".⁽¹⁾
- أشار (Invanvevivhet al 1997) إلى التمكين بأنه: "العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليه وعلى العمل".⁽²⁾
- يقصد بالتمكين الإداري هنا منح العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقة مسبقة.
- عرف التمكين الإداري بأنه: "منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع إلى المركز، فالتمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له بتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات وبذلك يتحقق الإبداع في العمل".⁽³⁾
- يتضح من هذا التعريف أن التمكين الإداري يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تعترض المؤسسة دون الرجوع إلى الإدارة العليا، ومنح الفرص للموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل استغلال إمكانياتهم الإبداعية في العمل.
- أما بلال خلف السكارنه فقد اعتبر التمكين الإداري بأنه: "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية".⁽⁴⁾
- يشير هذا التعريف إلى كون التمكين الإداري يسعى إلى التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة ومشاركة المعلومات للوصول إلى نتائج مرضية وتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة من قبل المؤسسة.

- قامت (Lashely 1999) بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل: "التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة".⁽¹⁾

(1) القرآن لكريم.

(2) أحمد علي صالح وزكريا مطلق الدوري، (2008): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13.

(3) خالد سليمان أحمد المومني ومحمد علي القضاة، (2009): معالم في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 45.

(4) بلال خلف السكارنه، (2010): القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 300.

التعريف السابق يبين أن التمكين الإداري يتضمن عدة أشكال ومنها: المشاركة في تحمل المسؤولية وذلك من خلال قدرة العامل على تحمل مسؤولية المهام الموكلة إليه، كذلك المساهمة في اتخاذ القرار أي إعطاءه الفرصة بأن يشارك في القرارات المتعلقة بعمله، بالإضافة إلى تنمية شعور العامل بأنه فرد فعال وأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الثقة والاحترام ودمجه في القرارات المتعلقة بسير العمل.

- ونظر (Krajewski et al 2007) إلى التمكين "باعتباره مدخلا للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات إلى المستويات الدنيا لاسيما تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل".⁽²⁾

من خلال هذا التعريف يتضح أن التمكين الإداري يعتبر مبدأ للعاملين الذي يعملون مع بعضهم البعض ويكونوا فريقا واحدا ويشتركون في تحمل المسؤولية معا، لاسيما تلك المتعلقة بأداء العمل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التمكين الإداري عملية يتم من خلالها منح السلطة للعاملين ومساعدتهم في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ومشاركة المعلومات، وإنماء روح العمل الفرقي لديهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وبذلك فإن عملية التمكين تتطلب التغيير من أنماط قيادية تقليدية إلى أنماط قيادية تشاركية، والتحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ثانيا: خصائص وأنواع التمكين الإداري

1- خصائص التمكين الإداري: يمكن ذكر خصائص التمكين الإداري في النقاط التالية:⁽³⁾

- التمكين فعل ايجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتحسين المستمر، بتشجيع التعلم كمبدأ ضروري لاكتساب المعرفة وتوظيفها لتحسين الأداء خدمة لرؤية وأهداف المؤسسة؛
- التمكين ينمو داخل المؤسسة بوجود وعي وإدراك، وتفهم المديرين لظروف واحتياجات العاملين، والالتزام بتقبل خياراتهم ودعم طموحاتهم وتحفيزهم وتطويرهم وظيفيا؛
- يتضمن معنى المشاركة لأن الأفراد العاملين يصبحون أكثر اندماجا داخل التنظيم، فالمنظمات الممكنة تعمل على تفويض السلطات ومشاركة كل المستويات في اتخاذ القرارات، ما يجعل العملية الإدارية أكثر مرونة وتحقق الأهداف المرجوة.

(1) - محمود حسين الوادي، (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 24.

(2) - إحسان دهش جلاب، (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 446.

(3) - زهيدة رياحي، (2018/2017): التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 39-40.

بينما العديد من المفكرين رأوا أن المؤسسة الممكنة تتسم بمجموعة من الخصائص من بينها:⁽¹⁾

- الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل؛
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد والثقة بقدراته وأهمية دوره في المشاركة والمبادرة، فيكون فيها الالتزام محل الرقابة والفريق بدل العمل الفردي والقائد محل المدير والتدريب كاستثمار وليس ككلفة؛
- تبني التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات؛
- مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادلها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تقيد حركتها؛
- جعل العمل الجماعي بديلاً عن العمل الفردي ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات؛
- الثقة والانتماء والولاء والالتزام الذاتي ومنح الجميع حرية التفكير والتصرف بحثاً عما هو أفضل؛
- وضع الأفراد الممكّنين في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن؛
- تطبيق التمكين على كافة مستويات المؤسسة وموظفيها.

2-أنواع التمكين الإداري:

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:⁽²⁾

- 2-1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.
- 2-2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- 2-3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

(1) - زهيدة رباحي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) - زاهر تيسير، (2012): أثر المناخ في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف الخمس النجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (02)، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، ص ص 266-267، من الموقع الإلكتروني:

<https://damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/2-2012/a/255-282.pdf>

تاريخ الاطلاع: 2024/04/23، على الساعة: 23:11.

كما أن هناك العديد من الأنواع التي اقترحتها Lashley تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين وهي كالتالي: (1)

- التمكين من خلال المشاركة **Empowerment through participation**: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

- التمكين من خلال الاندماج **Empowerment through involvement**: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

- التمكين من خلال الالتزام **Empowerment through commitment**: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية **Empowerment through delayering**: تعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال الإحالة إلى التقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين وزيادة الاستثمار في عملية التدريب.

والجدول الآتي يوضح المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة:

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2009): القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات من يوم: 01 إلى 04 جوان 2009، جامعة الملك السعود، مصر، ص ص 68-69.

الجدول رقم (01): المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/ التدريب المستمر	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة/ برامج الاقتراحات موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين برنامج جودة الحياة في العمل	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل مستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الأرباح/ برامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

المصدر: سعد بن مرزوق العتيبي، (2009): القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، من يوم: 01 إلى 04 جوان 2009، جامعة الملك سعود، مصر، ص 70.

ثالثاً: أهمية وأهداف التمكين الإداري

1-أهمية التمكين الإداري: يمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه عملية مهمة بالنسبة للعاملين والمؤسسة على حد سواء، يمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين والمؤسسة

العاملين	المؤسسة
- زيادة ولاء الفرد للمنظمة.	- رفع مستوى الإنتاجية.
- زيادة السيطرة على المهام اليومية.	- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- زيادة الثقة بالنفس لدى العمال.	- انخفاض مستوى نسبة الغياب ودوران العمل.
- خلق فرص العمل.	- انخفاض التكاليف بسبب مبادرات العاملين وإبداعهم.
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.	- تحسين جودة السلع والخدمات.
- زيادة الشعور بالرضى الوظيفي.	- تحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة الدافعية للعاملين.	- زيادة سرعة استجابة المؤسسة لمتغيرات السوق.
- تنمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.	

المصدر: بوبكر ساخي، (2016/2015): تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر ص ص58-59.

بالرغم من أهمية التمكين الإداري إلا أن هناك العديد من المعوقات الخاصة بتفعيل ذلك النظام داخل المؤسسات والتي تحد من قدرتها على تطبيقه ومن بينها نذكر ما يلي:⁽¹⁾

1- المعوقات التنظيمية: وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة منها: اعتبار المؤسسة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقاً، التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم، خضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب، عدم فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا.

2- المعوقات الإدارية: وتعتبر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها: عدم الاهتمام بالبحوث الابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة، ضعف العملية الإدارية.

3- المعوقات البشرية: مثل شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعلها مهزوزة

لا تقوى على المبادرة وتميل إلى المسايرة ومجاراة الأمور، خوف المدراء من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين، عدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، وتخوف المرؤوسين من تحمل

(1) - إخلاص إبراهيم الطراونة وسميرة محمد مبارك النهدي، (2017): التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (03)، العدد (01)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، ص ص 42-43، من الموقع الإلكتروني: <https://journal.ahu.edu.jo/search.aspx?Keyword> تاريخ الاطلاع: 2024/03/24 على الساعة: 23:53.

المسؤولية لاعتبارات كثيرة أهمها عدم وجود الاستعداد والرغبة والدافع وعدم الثقة والاطمئنان للرئيس حول ردود فعله في حالة الأخطاء.

4- **المعوقات الفنية:** والتي تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانات التي ترصدها لذلك.

5- **معوقات البيئة الخارجية:** وتتكون من الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية صحة النظم الفرعية، السوق والمنافسين، ودرجة رضا العملاء.

2- أهداف التمكين الإداري: للتمكين الإداري أهداف عامة أساسية تتمثل في: (1)

- يهدف تمكين العاملين لجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديرا لدعم الابتكار؛
- يتيح للعمالة الممكنة فرصة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكارا مبتكرة والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمؤسسة، كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات بالمؤسسة؛
- يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛
- أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.
- إن بلوغ هذه الأهداف يجعل منا أمام نظرية جديدة في الإدارة أطلق عليها Stewart اسم النظرية (E) حيث توضح هذه النظرية إن المدراء يصبحون أكثر فاعلية عندما يكونوا مسهلين Facilitation أكثر من كونهم قادة، وإنهم يجب أن يمنحوا القوة للأفراد وليس المسؤولية فحسب.

الفرع الثاني: أساليب ومتطلبات التمكين الإداري

أولا: أساليب التمكين الإداري

1- **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية Cognitive" للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت

(1) - أسماء قريفة وعبد الرؤوف بوعزة، (2019): التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر، ص ص 37-38، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/134210> تاريخ الاطلاع: 2024/04/03 على الساعة: 18:53.

"Spretizor" إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر في استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.⁽¹⁾

2- أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ولتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسية، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندها يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.⁽²⁾

3- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضاً منح الصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.⁽³⁾

4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وتحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المؤسسة بمفردها، فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية ولا بد من تلقي الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.⁽⁴⁾

(1) - سليمة بوزيد، (2020): إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (20) العدد (01)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص ص 524-525، من الموقع الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/134397> تاريخ الاطلاع: 2024/04/01 على الساعة: 15:43.

(2) - يحيى سليم ملحم، (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 40.

(3) - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(4) - حمزة زرقين، (2022/2021): مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة - SOMIPHON، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة أكليم محند أولحاج، البويرة، الجزائر، ص 81.

5- أسلوب الاجتماعي- الهيكلي: يقوم هذا الأسلوب على توفير بيئة عمل تسهم في تمكين العاملين من خلال تجاوز الظروف التي تؤدي إلي الشعور بالعجز في مكان العمل وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي يمكن المؤسسة العمل بها لتحقيق مشاركة واندماج أكبر في العمل من قبل العاملين وتتمثل هذه الممارسات في: المشاركة في صنع القرار، نظام المكافآت حسب الأداء، تدفق سريع للمعلومات، تطوير العاملين والتدريب المستمر على العمل بطريقة أفضل على مستوى المهارات الشخصية للعامل، وبالتالي يركز هذا الأسلوب على النظر إلي بيئة المؤسسة للتمكين ولا يعتمد على شعور العاملين بالتمكين.⁽¹⁾

6- أسلوب الأبعاد المتعددة: يعتقد "هارولد" "Harold" بأنه لكي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، تتمثل هذه الأسس في: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة الدعم التشجيع المستمر والهيكل المناسبة كما يجب أن يكون هناك تفاعل بين هذه العناصر جميعا بحيث يصبح العاملين شركاء، يبادرون بشكل جماعي.⁽²⁾

ثانيا: متطلبات التمكين الإداري

إن تطبيق مفهوم التمكين ليس بالأمر الهين نظرا لوجود العديد من التحديات وهذا يتطلب مجموعة من المتطلبات تساعد المنظمات على نجاحه، ومن خلال أدبيات التمكين الإداري نجد أن المتطلبات تختلف لاختلاف نظرة الباحثين، ومن بين هذه المتطلبات ما يلي:

1- المعرفة والمهارة: إن الثقافة الشائعة في المنظمات والتي تدعو إلى الاستقرار والاستمرار وتشجع على الروتين وعلى الجمود والتلبد وفقا لقاعدة نفذ ولا تتناقش، أو نفذ أولا ثم ناقش ثانيا، أثرها سلبي في توظيف المعارف والمهارات، فالمهارة هي مقدرة ذات صلة بالمهمة وتتغير مع التغير في مستوى تدريب الفرد وخبرته المكتسبة من الواقع العلمي، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغير.⁽³⁾

(1) هبة الله أحمد ألهم، (2019): "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"، بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (12)، جامعة الفيوم، مصر ص 327، من الموقع الإلكتروني: https://jfust.journals.ekb.eg/article_83926.html تاريخ الاطلاع: 2024/04/01 على الساعة: 15:43.

(2) زهيدة رباحي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) فيصل عبيد حمود الحربي، (2016): متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (180)، جامعة الأزهر، مصر، ص 240، من الموقع الإلكتروني: https://jsrep.journals.ekb.eg/article_33993.html تاريخ الاطلاع: 2024/04/22، على الساعة: 18:03.

2- الإتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين في الإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص الواقعين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.⁽¹⁾

3- الثقة بالعاملين: الأمل والثقة بنتيجة جهود العاملين، يفجر داخلهم طاقات كبيرة ويعزز ثقتهم بأنفسهم وحماسهم لبذل جهد أكبر، كما يزيد من ثقتهم بأن المدير يسعى لمصلحتهم، وبالتالي يزيد التزامهم بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وهذا طبعا عند توفير الإمكانات اللازمة والتوجيه المناسب، وتتحقق الثقة باحترام العاملين بغض النظر عن مناصبهم والاستماع لاقتراحاتهم، وعدم الحكم السلبي على أفكارهم ومحاورتهم بصراحة وشفافية مع تقدير ومكافأة والاعتراف بإنجازاتهم.⁽²⁾

4- استخدام أسلوب فرق العمل: يعتبر استخدام أسلوب فرق العمل من عناصر قوة تطبيق التمكين لما لدور العمل الجماعي من أهمية في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام بالمسؤولية نحو ما يقوم به في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أداءه بشكل جماعي.⁽³⁾

5- الحوافز المادية والمعنوية: وهو عامل مكمل للعوامل السابقة لنجاح عملية التمكين في المؤسسات، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى منافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.⁽⁴⁾

(1) عبد العالي دبله ووفاء العمري، (2016): آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع المجلد (12)، العدد (18)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 63، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/50204> تاريخ الإطلاع: 2024/04/22 على الساعة: 19:48.

(2) سارة مرزوق، (2021): أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين: رؤية جديدة، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ص ص 267-268.

(3) محمد ولد حمن سيد، (2010-2011): أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 70.

(4) آمال سعيود، (2020/2021): التمكين الإداري والتطوير التنظيمي (دراسة حالة: مؤسسة الكوابل (بسكرة))، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 58.

الفرع الثالث: نماذج وأبعاد التمكين الإداري

أولاً: نماذج التمكين الإداري

للاقترب من التمكين الإداري يجب على كل منظمة أن تتفهمه وفق لظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية فهناك بعض النماذج المقدمة من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتي يمكنها أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين الإداري من خلال خطواته، طرقه ومكوناته، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج الخطوات العشر (Ford and Fottler 1995): وقد اقترح Ford and Fottler مجموعة من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المنظمات وأوصى بالتنفيذ التدريجي لأن الأسلوب التدريجي يركز على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة، وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1-1- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يجب أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وأياً كان السبب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض والتأكد ويجب على المدراء أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

1-2- الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

1-3- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

1-4- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين اللذين يعملون بشكل جماعي حيث تتكون أفكارهم وقراراتهم بشكل أفضل من العمل الانفرادي.

(1) - أسماء قريبة وعبد الرؤوف بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 38-40.

1-5- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للعاملين الممكنين فرصة للوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.

1-6- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

1-7- الخطوة السابعة: توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل، التحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

1-8- الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين للعاملين، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

1-9- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

1-10- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين يوم وليلة، هنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فيجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

2- نموذج التمكين التدريجي (Spector 1996): يقوم هذا النموذج على أساس أن عملية التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال فجأة من المؤسسة الغير ممكنة إلى منظمة ممكنة، حيث قدم (Spector) نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي:⁽¹⁾

(1) - محمد مانع علي القحطاني وآخرون، (2013): التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ص 26.

- قاعدة التولي: وتعني قاعدة التولي أن تتولى الإدارة مسؤوليتها الاستراتيجية ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوط بهم، ومن خلال هذه القاعدة إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف.
- قاعدة التخلي: أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال منحها خبراتهم وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تتضمن لفرق العمل الحركة والفعالية في الأداء.
- 3- نموذج لطرق التمكين (Davis 2001): اقترح Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري نموذجاً يتكون من عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي كالآتي: (1)
- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى الإحساس بأهميته ويزيد من مسؤوليته.
- التمكين من خلال منح الصلاحيات: لا يتم التمكين من دون صلاحيات، أي أن منح الصلاحيات للموظف داخل عمله يؤدي به إلى التحمس والإبداع أكثر.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم، هو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصادقية والموضوعية مثال.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: إن عملية التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بكافة المهارات اللازمة وكذلك الثقة بالنفس لإنجاز مهام معين.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب توفير المعرفة للموظفين حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- التمكين من خلال التغذية العكسية: إذا أردنا إنجاح عملة تمكين الموظفين، يجب أن يعلم الموظف والمنشأة بنقاط الضعف ليقوما بتقويتها ومراجعتها والحرص على عملية الاتصال التثائية.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يجب أن يولى الموظفين بالاهتمام الكامل من قبل قادتهم.
- التمكين من خلال الاحترام والثقة: يجب أن يعامل الموظف باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالاحترام وذلك ما ينعكس بالأداء المتميز له.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: إن أي موظف تعطى له الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها دون محاسبة في النهاية أو دون وضع إنذارات ابتدائية في حالة الفشل في مهامه.

(1) - سمير عباسي، (2022/2021): التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1- الحاج لخضر، الجزائر، ص ص 67-68.

4- نموذج مكونات التمكين (Beyerlien and Harris 2003): لقد حدد هذا النموذج ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين الإداري، وتتمثل هذه المكونات في ما يلي: (1)

- العنصر الأول: القدرة هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
- العنصر الثاني: المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- العنصر الثالث: السلطة هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

ثانيا: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تم التطرق إليها من قبل الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم على بروز العديد من الأبعاد اختلفت من دراسة إلى أخرى، حيث ركز كل الباحث على الأبعاد الذي رآها مناسبة، ولها تأثير بارز على التمكين الإداري في المؤسسة، وأكد العديد منهم إلى أن هذا التنوع ساهم بشكل كبير في تكوين مفهوم التمكين الإداري.

ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:

1- تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإذا كانت السلطة هي الركيزة الأساسية في وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم الإداري. (2) حيث يساعد التفويض على إنجاز العمل الإداري، فيقوم المدير من خلاله بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له، بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يخول للمفوض إليه

(1) عبد المطلب إبراهيم عامر سامح عامر، (2021): دور التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (01)، العدد (31)، المعهد العالي لعلوم الإدارة ونظم المعلومات وعلوم الحاسبات شبر الخيمة، ص 389، من الموقع الإلكتروني:

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-887570-%D9%85%>

تاريخ الإطلاع: 2024/04/23 على الساعة: 22:51.

(2) سارة مقراب وعلي مكيد، (2015): دور الإدارة بالتعويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (02)، العدد

(13)، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص 288، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55689>

تاريخ الإطلاع: 2024/04/25 على الساعة: 15:20.

سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. (1)

2- فرق العمل: يؤكد **Bell and French** أن الفرق وجماعات العمل أحد أساسيات ووحدات التطوير التنظيمي كما أنها الرافعة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، والذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتيا كيفية أدائهم وكيف يكون أدائهم مرضيا، وهذا ما يطلق عليه تمكين العاملين لأن فرق العمل تدير عملياتها وعلاقتها بطريقة فعالة، فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها، وتعتمد على الثقة والاتصالات التبادلية وهذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء، وتحسين تكاملها الذاتي كفريق للعمل، لإيجاد السلوك الملائم ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل، من خلال تعاون الأعضاء معا وبناء علاقات قوية، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للأفراد. (2)

3- الاتصال: يمكن تعريف الاتصال على أنه نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى شخص آخر أو بين مجموعة من الأفراد، ولتكون عملية الاتصال ذات فعالية فإنها تتطلب الجهد والمهارة من قبل كلا الطرفين (المرسل والمتلقي)، إضافة إلى ضرورة إزالة الحواجز التي قد يخلقها أحد المسؤولين أو باقي العاملين في مختلف المستويات، وقد تكون هذه الحواجز مادية، نفسية، اجتماعية، مثل صعوبة التكيف، الثقافة والتقاليد وغيرها. (3)

إضافة إلى ما سبق فإن وجود اتصال فعال بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين ومختلف المستويات من جهة أخرى، يمكنهم من نقل انشغالاتهم حول المشاكل التي يواجهونها، واقتراح الحلول المناسبة لها وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات حول المسائل المتعلقة بميدان شغلهم، والمهام التي تقع تحت مسؤولياتهم. (4)

4- التدريب: في مجال التمكين فإن نجاح هذا الأخير يقوم على تزويد العاملين بالوسائل والفرص والقدرة التي يحتاجونها للتفوق وذلك من خلال التدريب المستمر والنتيجة هي النمو والابتكار والرضا، فلقد أشار **Abay (2008)** إلى أن العاملين الذين تلقوا تدريباً جيداً كانوا أكثر قدرة لأداء مختلف المهام، إضافة إلى تحليهم بروح معنوية عالية

(1) - علي الضلعين، (2012): أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص11.

(2) - المرجع نفسه، ص303.

(3) - Hamed Taherdoost and all, (2022): **Role of Effective Leadership on Empowerment, Effective Communication, and Motivation in Customer Service**, Macro management a public policies, Vol(04), Issuz (01), p16, from the website: <https://journals.bilpubgroup.com/index.php/mmpp/article/view/4530>. in:03/05/2024 at:13:12.

(4) - زينب غزالي وعبد المجيد كموش، (2018): لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد (01)، العدد (02)، جامعة العربي التبسي، الجزائر، ص252، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82309> تاريخ الاطلاع: 2024/05/03 على الساعة 14:03.

ودافعية أكبر، فالتدريب يهدف إلى تمكين العاملين لقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد، وكذا إلى تعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة ويشير Dimitriadis أن من بين أهم خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرار وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل. (1)

5- التحفيز: الحافز هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل وتكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وتقتهم بالتنظيم وولائهم له، ونظام الحوافز الجيد هو الذي يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم، ومن هنا يمكن القول أنه تقع على المنظمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل وتأمين مصالحه، مما يشعر العاملين بأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم. (2)

المطلب الثاني: ماهية الابداع الاداري

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة. في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الإبداع الإداري من خلال التعرف على العديد من النقاط منها: مفهوم الإبداع الإداري، مبادئ وخطوات الإبداع الإداري، نظريات وأبعاد الإبداع الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

أولا: تعريف الابداع الإداري

يعتبر الإبداع مفهوماً شاملاً يتعلق بالفرد وقدرته ومهارته الذهنية فسي التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز والإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع.

(1) - نعيمة رجيبي، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

(2) - شوقي قبطان، (2023): واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (01)، العدد (08)، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص 308

من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59496> تاريخ الاطلاع: 2024/04/26 على الساعة:

- عرف الإبداع بأنه: "أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات لم يسبقك إليها أحد".⁽¹⁾
يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هي مجموعة أفكار، آراء، حلول، منتجات أو اكتشافات علاقات ينفرد بها الفرد ولا يسبق إليها شخص آخر.
- كذلك عرف الإبداع بأنه: "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها".⁽²⁾
يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع قدرة عقلية للفرد تتجسد في محاولة إيجاد العلاقة بين ما هو موجود وبين المؤثرات الخارجية، في حين أن الإبداع يظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- يعرفه الاقتصادي جوزيف شومبيتر J.Shumpeter وهو أول من قدم تعريفاً دقيقاً للإبداع بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".⁽³⁾
من خلال هذا التعريف يمكن تمييز نوعين من الإبداع الأول هو الإبداع التكنولوجي والذي يخص الإنتاج أو التحسين في المنتجات، والنوع الثاني هو الإبداع التنظيمي الذي يخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق جديدة في التسيير.
- كما يعرفه "العربي بأنه": عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً، وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً وهو حالة مستمرة، تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة".⁽⁴⁾
- من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإبداع يمر بعدة مراحل حيث في البداية تكون عبارة عن فكرة ثم يتم تطوير هذه الفكرة حتى تحمل في طياتها نوعاً من الجودة والأصالة، ثم بعد ذلك تجسد على أرض الواقع فيطلق عليه حين إذ ابتكاراً أو إبداعاً، بالإضافة إلى ذلك نجد أن هذا التعريف قد ركز على خاصية مهمة يتميز بها الإبداع هي الاستمرارية في الوجود مادام الإنسان على قيد الحياة، ذلك أن الإنسان هو الذي ينتج الأفكار الإبداعية ويجعل هذه الأفكار متنوعة الأمر الذي ينتج عنه تنوع في الإبداعات.
- تعريف (Soo and al 2002): "هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، فتظهر استجابته مختلفة عن استجابات الأشخاص الآخرين وتكون منفردة
-
- (1) - أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه، (2009): الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص421.
- (2) - بسام بن مناور العنزى، (2005): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، ص34.
- (3) Jean Lachman, (1993): *Le financement des stratégies de l'innovation*, Economica, Paris, p 22.
- (4) - خليل محمد الشماع وحمود خضير كاظم، (2005): نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 88.

وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة ، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة.⁽¹⁾

ويقصد هذا التعريف بأن الإبداع هي عبارة عن عملية ونشاط فردي تصدر من الشخص المبدع عند مواجهته للمواقف تجعله ينتج أفكار تقوده إنتاج يتصف بالأصالة والحدثة سواء كانت هذه العملية منتج أو خدمة أو تقنية عمل أو أدوات أو عمليات إدارية جديدة.

وتضمنت جل التعاريف السابقة عناصر أساسية للإبداع الإداري وهي: ⁽²⁾

- توليد أفكار جديدة: هي عملية إيجاد وتنفيذ وتنمية الأفكار والبرامج الجديدة في المؤسسة.
- تطبيق التغيير: هي خطوة في عملية اتخاذ القرار التي تتضمن استعمال القدرات والإمكانيات الإدارية لترجمة البديل المختار.

- حل المشكلات: هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل المطروحة واختيار المناسب منها.
من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الإبداع على أنه إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة.

ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري

فيما يتعلق بخصائص الإبداع، فقد توصل كل من "زاكثمان، دنكن وهمبك"، إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي: ⁽³⁾

- التكلفة: إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشئ الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية هي تتضمن شيء جديد من التغيير والتطوير المحتمل حدوثه للأفراد والجماعات داخل المؤسسة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي تعود عليهم، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب المحافظة عليه؛

- العائد: الإبداع لابد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها، إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذه الفكرة خاصة في القطاعات التجارية، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور؛

- الكفاءة: تتبنى المنظمات الأفكار الإبداعية الأكثر كفاءة، مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها وتفضيلها على الوضع الراهن؛

⁽¹⁾. Soo and al, (2002): **Knowledge Management: Philosophy Processe, and Pitfalls**, California Management Revie Vol. 44, No.04, PP:129-150. From the web site https://www.researchgate.net/publication/246619519_Knowledge_Management_Philosophy_Processes_and_Pitfalls in:16/04/2024 at 14:44.

⁽²⁾ - محمد مباني، (2016-2017): سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 60.

⁽³⁾ - بلال خلف السكارنة، (2017): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 40.

- درجة الاتساق: تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدل التغييرات المفاجئة؛
- درجة المخاطرة وعدم التأكد: وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تتطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد؛
- درجة التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات المرنة والتي تتسم بقدرتها على التكيف والبعيدة عن التعقيد؛
- السمعة العلمية: بمعنى ما من شأنه أن يطور ويحسن السمعة العلمية للمؤسسة حتى تصادق عليه الإدارة العليا؛
- مصدر الإبداع: تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المؤسسة أي الإبداع الداخلي؛
- توقيت الإبداع: تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بالعمليات الراهنة والمستقبلية؛
- إمكانية العودة إلى الوضع السابق: تحرص المنظمات على رعاية الإبداعات التي تؤمن بخطط العودة إلى الوضع السابق، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقه؛
- المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الفكرة، حيث يرتبط نجاح تطبيقها على مدى قبول العاملين للقرار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام من جميع الأفراد في الإنجاز؛
- التفاعل الاجتماعي: ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المؤسسة، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المؤسسة فإن ذلك سيكون مبررا لرفض الفكرة؛
- حجم تأثير الإبداع: ونعني بالتأثير شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد والجماعات
- الثقة بالنفس أو الشجاعة: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل؛
- التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وإحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة، ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

رابعاً: مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات هي: (1)

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد (Individual innovation) :

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد **Kreitner** خصائص الفرد المبدع بالآتي: (2)

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل؛
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق؛
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عال الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة؛
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة؛
- لتفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويًا على نفسه.

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة (Group innovation) :

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة قسم أو دائرة، أو لجنة..... إلخ واعتماداً على خاصية التداؤب (**synergisme**)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات.

3- الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة (Organizational innovation) :

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة كمالية، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً من أجل النقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: (3)

(1) - مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) - فهيمة دبسي وآخرون، (2011): ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة و تجارب وطنية ودولية مداخلة بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات يومي 18 و 19 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، ص 09.

(3) - إبراهيم محمد المحاسنة، (2013): إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريير للنشر، عمان، الأردن ص 124-125.

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتتمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (**Creative problème living**) وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيز (**Creative finding living**) مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقض والمطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات.⁽¹⁾

خامساً: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها؛
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى؛
- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛

(1) - نصير طلال ونجم العزاوي، (2011): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، يومي: 18-19/ 05/ 2011 جامعة الشرق الأوسط، ص 08.

(2) - عائشة مسموم، (2016): تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (08)، العدد (01)، ص 14، من الموقع الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/7/1/9001> تاريخ الاطلاع: 2024/04/17 على الساعة: 16:11.

- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية؛
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية؛
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات، ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

الفرع الثاني: مبادئ وخطوات الابداع الاداري

أولاً: مبادئ الابداع الاداري

- حتى يتم تنفيذ الإبداع الإداري وتحقيق أقصى فوائد منه يلتزم عليها، تلبية مجموعة من المبادئ التي سيتم توضيحها في النقاط التالية: (1)
- افساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، وبتعبير آخر لا نقلتوا أي فكرة بل أعطوها المجال، وأوضحوها الرعاية والعناية لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛
 - إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
 - احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
 - التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛

(1) فؤاد علي العاجز وفايز كمال شلدان، (2010): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلد(18)، العدد(01)، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص37. من الموقع الإلكتروني: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=51664> تاريخ الاطلاع: 2024/04/17 على الساعة: 17:24.

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا صرح الفرد بأنه يتكامل في عمله وهذا الشعور يدفعه لتجبير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من موظفيه مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة؛
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك ويحفز الأفراد إلى العمل وبذلك المزيد، حتى تضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود سلبي على المؤسسة تكتفي بما أنجزته وتراجع وتغش على الإبداع أن تكون نسخة رائدة وفريدة لا مكررة ونسخة ثانية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء؛
- ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفنقر إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة المتكررة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الوقت، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها؛
- أن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو البقاء على مكان عليه.

ثانياً: مراحل الإبداع الإداري

- تمر عملية الإبداع الإداري بمجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب الالتزام بها من قبل المؤسسة والعاملين وذلك من أجل تحقيق الإبداع في مختلف المستويات المتواجدة في المؤسسة: (1)
- 1- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه؛
 - 2- **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة تفكير؛
 - 3- **مرحلة الاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة ولا إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول.
 - 4- **مرحلة البزوغ أو الإشراق:** وفيها تتبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي منها يستطيع الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً؛
 - 5- **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتأكد من صحتها أو لتحديد الطرق لتطبيقها، وماهية مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

(1) - حمزة زرقين، مرجع سبق ذكره، ص ص 193-196.

ثالثا : متطلبات الإبداع الإداري

يتطلب الإبداع: (1)

- 1- تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي: يعتبر الانتماء والولاء التنظيمي من أهم ركائز الإبداع الإداري وأساسه الراسخة، فانطلاقة الفرد نحو الإبداع تأتي من حبه لمنظّمته وسعيه الجاد للوصول إلى ما يفيدها.
- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: تسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية ويعتمد ذلك على استثمار المتاح من الموارد أفضل استثمار ممكن، ويتطلب ذلك الحرص على تخفيض الأعباء والأوقات والمجهود والتكاليف.
- 3- إتباع المنهج العلمي: تؤمن الإدارة المبدعة بالأساليب العلمية واتباع خطوات المنهج العلمي في التفكير مستعيضة بذلك عن الأسلوب العشوائي والمحاولة والخطأ.
- 4- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: يتحقق مجال كبير من السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال التي تولي للعنصر الإنساني للعاملين اهتماما وتقديرا ومن ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم.
- 5- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر: تؤمن الإدارة في المنظمات المؤيدة للإبداع بأن هناك دائما ما هو أفضل وأن المستقبل يجب أن يحمل معه التطور والرقى والنمو والجودة في مختلف مجالات العمل بها. (2)

الفرع الثالث: نظريات وأبعاد الإبداع الإداري

أولا: نظريات الإبداع الإداري

لقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وتتلخص النظريات في الآتي: (3)

- 1- نظرية مارش وسيمون (March et Simon) 1958: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل.

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 198-199.

(2) أحمد محمد علي الطاهر وأحمد أحمد نسرين موسى، (2020): أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم ولاية الخرطوم في الفترة الممتدة 2010-2020، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة المجلد(03)، العدد(02)، الجزائر، ص05، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121593> تاريخ الاطلاع: 2023/04/17 على الساعة: 21:41.

(2) وهيبه قرماش، (2014)، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة النشاط البدني والرياضي، المجلد(10)، العدد(08)، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، ص17، من الموقع الإلكتروني: <http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/12464/1> تاريخ الاطلاع: 2024/04/17 على الساعة:

2- نظرية بيرن وستالكر (Burns et Stalker) 1961: وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من ان الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية ويلسن (Wilson) 1966: قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى ادخال تغيرات في المؤسسة هي: ادراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب اعضاء المؤسسة.

4- نظرية آج واين (Hage et Aiken) 1970: تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة.

وحددت مراحل الإبداع كالآتي: (1)

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به سيمون ومارش.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .
- مرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

ثانيا: أبعاد الإبداع الإداري

لقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عدد محدد لأبعاد الإبداع الإداري، وعلى الرغم من ذلك فإنه يوجد شبه اتفاق بين أغلبهم على تحديد أبعاد أساسية له، والتي تتمثل في الآتي:

1- الأصالة: المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة ا زدت درجة أصالتها، وهي أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه

(1) منار إبراهيم القطاونة وبندر كريم أبو تايه، (2016): اثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد(36)، العدد(10)، الأردن، ص374، من الموقع الإلكتروني: https://aja.journals.ekb.eg/article_17595.html تاريخ الاطلاع: 2024/04/17 على الساعة: 22:47.

الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة الأساليب والأفكار التقليدية والمألوفة.⁽¹⁾

2- الطلاقة: المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع كالآتي:⁽²⁾

- **طلاقة اللفظية:** أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي؛

- **طلاقة الفكرية:** وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار؛

- **طلاقة التعبير:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وتقسّم المرونة إلى نوعين:⁽³⁾

3-1 المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

3-2 المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تتجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو الموضوع قيد الدراسة، فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وتعمق في استيعاب الدور المناط به زادت فرص التوصل لأفكار جديدة ومفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشكلات فهو أقدر من غيره

(1) جمال خير الله، (2009): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص29.

(2) محمد فلاق وقدور بن نافلة، (2011): التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، ص09.

(3) فتحي عبد الرحمن جروان، (1999): تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، ص84.

على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.⁽¹⁾

وقد أضاف بعض الكتاب والباحثين بعد آخر وهو بعد المخاطرة.

5- بعد المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة فسي تبني الأفكار والأساليب الحديثة البحث عن حلول لها وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.⁽²⁾

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري

إن أي مؤسسة تضع من أولوياتها العمل على تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، يجب عليها الاهتمام بهم ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطاءهم مساحة من الحرية والاستقلالية فيما يتعلق بوظائفهم، كل ذلك يخلق لديهم مزيداً من تحمل المسؤولية، وهذا ما يهدف التمكين الإداري إليه من خلال رفع روح المعنوية لديهم وتحفيزهم وإمدادهم بالمعلومات الخاصة بعملهم وتدريبهم على انجاز الأعمال بكفاءة، كل هذا يتجلى في أبعاد التمكين الإداري.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى العلاقة بين تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز والاتصال بالإبداع الإداري.

المطلب الأول: العلاقة بين تفويض السلطة وفرق العمل والإبداع الإداري

الفرع الأول: العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري

ترتبط الإدارة بالتفويض بالإبداع الإداري من خلال اعتبارها أحد أساليب الإدارة الفعالة، وما إلى ذلك من أثر إيجابي على تعزيز وتنمية الفرصة للإبداع، كما تعمل الإدارة بالتفويض على توفير البيئة المناسبة للإبداع من خلال ما يلي:⁽³⁾

- **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** يعتبر تكافؤ السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، بحيث يجب أن تكون السلطة المفوضة متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل

(1) - منى عبد الهادي المرشد، (2014): **الثقة التنظيمية كمدخل لتحقيق الفعالية في المنظمات**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 49.

(2) - محمد سعود بن حاضر، (2014): **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 98.

(3) - سارة مقراب وعلي مكيد، مرجع سبق ذكره، ص 299-300.

من المسؤولية فيترتب على هذا عدم قدرة الفرد المناط به المسؤولية من التفكير بطرق إبداعية، أي كلما ارتفعت درجة الرسمية كلما قلت حرية التصرف المتاحة للأفراد العاملين في مجالاتهم الوظيفية مما ينعكس سلباً على نواحي الإبداع لديهم، حيث تحدد الرسمية متى، ومن، وكيف تتم أو تتجزأ مختلف النشاطات والأعمال.

- **فرق العمل كأسلوب من أساليب التفويض:** بما أن فرق والمرؤوسين على حد سواء، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية معتمدة على اختصاصات وإمكانيات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء، ومن ثم فإن الإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولة وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطه.

الفرع الثاني: العلاقة بين فرق العمل والإبداع الإداري

مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية، غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المؤسسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه، إذا كان أعضاء المؤسسة يمثلون قوة مشتركة، سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: العلاقة بين التدريب والتحفيز والإبداع الإداري

الفرع الأول: العلاقة بين التدريب والإبداع الإداري

باعتبار التدريب صفة هامة من صفات الإبداع تقوم بينهما علاقة ترابط، فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معرف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، ويتعبّر آخر "الإبداعات هي نتائج التدريب" فالتدريب يؤدي إلى اكتساب معرف جديدة، ورواد المشاريع أياً كان نوعهم يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار ومشاريع عالية الإبداع، أي أن الأفكار تحتاج إلى عنصر يغذيها ويحددها باستمرار، وتمثل هذا العنصر

(1) - محمد لمين مراكشي، (2011)، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (02) العدد

(01)، جامعة البلدية 2، البلدية، الجزائر، ص40، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26857>

تاريخ الإطلاع: 2024/04/30 على الساعة: 12:58.

في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، وبذلك تظهر العلاقة بين الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية والتدريب.⁽¹⁾

الفرع الثاني: العلاقة بين التحفيز والتمكين الإداري

تكتسب الحوافز أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، ولكي تقوم هذه المنظمات بتحقيق الإبداع على مختلف المستويات الإدارية يجب ربط نظام الحوافز بالأداء، بحيث توضع معايير محددة وعادلة، فالحوافز المادية تهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهذا من خلال استغلال معارف وقدرات العاملين بالإبداعية، وقد أوضحت دراسات تريزا أمابيل Teresa Amabile أن العاملين لا يتوجهون إلى القيام بالأفعال الإبداعية في المؤسسة من تلقاء أنفسهم، بل تدفعهم الحوافز التي ينتظرونها مقابل الأعمال الإبداعية التي يقدمونها، ومنه يمكن القول أن الحوافز من الركائز الأساسية لوجود الإبداع وتطويره في المؤسسة حيث لا يجب الاهتمام فقط بوضع الحوافز وإنما يمتد ربطها بالإبداع لتحقيق الأهداف المرجوة.⁽²⁾

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال والإبداع الإداري

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، حيث تعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾، حيث يعتبر الاتصال وسيلة لنقل وتبادل المعلومات والقرارات داخل المؤسسة، والاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية وينمي روح الفريق، وتنمي فعالية الاتصالات الفعالة روح الفريق وتشعرهم بالانتماء والمساهمة في اتخاذ القرارات، كل هذا يجعل الأفراد يقدمون مقترحات وأفكار جديدة بحرية أكبر وهذا ما يشجع على الإبداع، كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات النظر لدى العاملين ويقلل سوء التفاهم والخلافات ويوحد المفهوم والهدف مما يحقق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

(1) عبد العظيم معاوي، (2016): دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (06)، العدد (02)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص282، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10333> ، تاريخ الاطلاع يوم: 2024/04/28 على الساعة: 17:00.

(2) كمال معيوف، (2021/2020): تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة- دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص146.

(3) جلال الدين بوعطيط، (2009/2008): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، ص 56.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

من خلال هذا المبحث يتم تحديد الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين الإداري والإبداع الإداري كل على حدا، والدراسات التي تناولت المتغيرين معا والتي تم الاطلاع عليها وتصنيفها إلى محلية، عربية وأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

دراسة (رجيمي: 2021/2020) بعنوان: "التمكين الإداري وأثره على المؤسسة الاقتصادية من متطور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات -برج بوغريج".

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة كوندور للإلكترونيات، واعتمدت الدراسة على متغير التمكين الإداري بأبعاده (الاستقلالية، المشاركة في المعلومات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز) وعلى متغير بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم المقاييس الحديثة المعتمدة لقياس الأداء وتتمثل أبعاده في (بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد المالي)، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري ومسؤولي المصالح والإطارات في المستوى الإداري على مستوى جميع الوحدات الإنتاجية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات والبالغ عددهم حسب آخر الإحصائيات (478) إطار تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة كأداة جمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت (226) موظف، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا إجمالاً حسب مقياس الدراسة، واقترحت الدراسة على الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم وفقاً للبرامج العلمية التي تهدف إلى تطوير قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا يتطلب إنشاء برامج تدريب قصيرة ومتوسطة الأجل لتدريب وتشجيع الموظفين ودعمهم لمواصلة التعلم في جميع المجالات المتعلقة بعملهم، والتي توفر ضرورة إتاحة الفرصة لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب.⁽¹⁾

(1) - نعيمة رجيمي، (2021/2020): التمكين الإداري وأثره على المؤسسة الاقتصادية من متطور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات-برج بوغريج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات جامعة قصدي مرياح، ورقلة.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

دراسة (بن حمو: 2022) بعنوان: "علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين - دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بشار-".

هدفت الدراسة إلى أهمية بيئة العمل وتأثيرها على الإبداع الإداري في المديرية الجهوية موبيليس بشار فرع 24، وقد اعتمدت الدراسة على متغير بيئة العمل بأبعادها وهي: (الاتصال، ظروف العمل، التكنولوجيا المستخدمة العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار) كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع عمال المديرية الجهوية موبيليس بشار فرع 24، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (63) مفردة تم توزيع (63) استمارة استبيان على عمال المديرية، حيث تم استرداد (63) استبانة وبعد مراجعة الاستبانات المسترجعة تم استبعاد (03) استمارات لعدم اكتمالها أو لتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال لآخر، وتم اعتماد (60) استمارة لغرض التحليل الإحصائي، حيث تم تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة رضا الأفراد العاملين عن جماعة العمل منخفض حيث يشعر الأفراد بعدم أهميتهم داخل فريق العمل، الفرد الذي لا يعمل في مناخ تسوده روح المحبة والزمالة ينقص أداءه ويؤثر ذلك على أداء المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة لمرووسيمهم وتحفيزهم على العمل والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين

دراسة (بن خليفة وشتاحة: 2022) بعنوان: "دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين

في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين استكمالاً لدراسة نظرية على شكل مقال تسبقها، وذلك من خلال إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المديرية العملية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث اعتمدت الدراسة على متغير التمكين بأبعاده (التدريب، فرق العمل تحفيز العاملين، الاتصال الفعال، تفويض السلطة) كمتغير مستقل ومتغير الإبداع كمتغير تابع، تمثل مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملة في شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، والذين يبلغ عددهم الكلي (210) عامل حيث تم تنفيذ الاستبيان لعينة عشوائية مكونة من (60) عاملاً بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، تم

(1) - نجاة بن حمو، (2022): علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين - دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (08)، العدد (01)، جامعة طاهري حامد بشار، الجزائر، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/185983> تاريخ الاطلاع يوم: 2024/02/20 على الساعة: 20:21.

استرجاع (53) استمارة، حيث تم اختيار هذه العينة نظرا لضيق الوقت ومحدودية الإمكانيات وطبيعة عملهم فأغلب العمال تقنيون يعملون خارج المديرية، بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء الأقسام والمصالح وبعد تحليل المعطيات المجمعة باستعمال أساليب إحصائية مستعينين في ذلك ببرنامج Spss19 و Excel 2007.

توصلت الدراسة إلى أن التمكين هو أحد المداخل التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر لتنمية الإبداع لدى عمالها. وأوصت بضرورة تفعيل التمكين في أبعاده الست وهي: (المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين، تفويض السلطة، بالإضافة إلى العمل على تدعيم ثقافة التمكين والإبداع في المؤسسة).⁽¹⁾

المطلب الثاني: الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

دراسة (الهاني القضاة: 2022) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على أداء العاملين -دراسة ميدانية

في صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر الإداريين والعاملين في الشركات حيث اعتمدت على متغير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، والاستقلالية، والتحفيز) كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع عاملي شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (06)، ولأجل الوصول إلى البيانات اللازمة تم توزيع (200) استبانة على عينة قدر عددها (171) عامل من المستويات الإدارية العليا والوسطى حيث أستردها منها 171 صالحة لأغراض التحليل بنسبة (85.5%) وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

(1) فاطمة الزهراء بن خليفة وعائشة شتاحتة، (2022): دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية للاتصالات الجزائرية بولاية الأغواط-، مجلة العدد الاقتصادي، المجلد (51) العدد (1)، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، من الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37941> ، تاريخ الاطلاع: 2024/03/15 على الساعة: 21:04.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده في أداء العاملين للشركات عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بأهمية تفعيل عملية التمكين بأبعاده وإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار ضمن تخصصاتهم.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

دراسة (أبو عفونة والآخرين: 2023) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية / المقر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وبيان مستوى تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية، وقد اعتمدت الدراسة على متغير الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المخاطرة، الحساسية للمشكلات والمرونة) كمتغير مستقل ومتغير الأداء المتميز بأبعاده (التعلم والنمو، التركيز على العملية والتركيز على الزبون) كمتغير تابع، والالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، والالتزام العاطفي) كمتغير وسيط، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء الأقسام والشعب والموظفين من حملة شهادة الإعدادية فما فوق والبالغ عددهم (371) فرداً، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة الدراسة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية فضلاً عن التواجد الميداني للباحث واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية حيث تم توزيع الاستبانة على (189) فرداً بشكل منتظم من مدراء الأقسام والشعب والموظفين ومن بعد ذلك تم استرجاع (150) استبانة، كانت (20) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، إذ أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (130) استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الإبداع الإداري والأداء المتميز للعاملين نتيجة ضعف الدعم من قبل إدارة المؤسسة للعاملين وعدم فسح المجال والحرية لهم بما يمتلكون من المرونة والأصالة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات لكي يتمكنوا من رفد المؤسسة بإبداعهم الإداري كونها منظمة صناعية تتسم بالديناميكية.

(1) _ إيناس الهاني القضاة، (2022): أثر التمكين الإداري على أداء العاملين -دراسة ميدانية في صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة القانونية، المجلد (06)، العدد (08)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، من الموقع الإلكتروني: <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4911> تاريخ الاطلاع يوم: 2024/02/19 على الساعة: 17:59.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الكبير بالأصالة والطلاقة والقدرة على حل المشاكل وجعلها معياراً لتقييم أداء الموظفين ووضع إرشادات وتعليمات تساعدهم في تحقيق الالتزام بمهام عملهم.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين

دراسة (محمد العطار: 2012/2011) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على متغير التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين) كمتغير مستقل ومتغير الإبداع الإداري بأبعاده (حل المشكلات، المرونة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، القدرة على تحليل والربط) كمتغير تابع حيث تمثل مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعتين، البالغ عددهم (266) شخصاً، حيث بلغ عدد العمال في الجامعة الإسلامية (169) شخصاً وبلغ عدد العمال في جامعة الأزهر (97) شخصاً، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب البحث الشامل في جمع البيانات حيث تم توزيع (266) استبانة وبلغت نسبة الاسترداد (75%) وهي نسبة مقبولة في الدراسات الإحصائية، تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية (78.44%) بينما بلغ لدى موظفي جامعة الأزهر (68.51%)، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية (82.78%)، بينما موظفي جامعة الأزهر (78.87%) وأوصت الدراسة لكلا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر

(1) - نور حمد ابو عفونة والآخرين، (2023): دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / المقر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (77)، من الموقع الإلكتروني:

https://ecournal.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/ecournal/article/view/813 تاريخ الاطلاع: 2024/02/22

على الساعة : 11:30.

ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحت عليه، ومكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

دراسة (kokila:2016) بعنوان:

"Impact of employee empowerment on job satisfaction in banking sector with reference to Chennai city".

"أثر تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي بالإشارة الى مدينة تشيناي".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي بالإشارة إلى مدينة تشيناي، حيث اعتمدت الدراسة على متغير تمكين الموظفين بأبعاده (القوة، المكافآت، المعلومات المعرفة، احترام الذات، والقيادة) كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي بنك القطاع العام والقطاع الخاص في مدينة تشيناي والبالغ عددها (7825) موظفاً، أجريت دراسة تجريبية على عينة تتكون من (50) مستجيباً من أجل الوصول إلى حجم العينة المناسب للبحث، وبالتالي تم حصر العينة على أنها (513)، ومن إجمالي عدد المستجيبين البالغ عددهم (513) مستجيباً، هناك (253) موظفاً من بنك القطاع العام، (260) من بنك القطاع الخاص، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتم تحليلها بالإعتماد على برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد تمكين الموظفين والرضا الوظيفي ووجود العديد من العلاقات بين أساليب القيادة للمديرين ومكافأة الموظفين وقوة الموظفين في وظائفهم ومعلومات الموظفين في الأنشطة المتعلقة في العمل.⁽²⁾

(1) - هيثم محمد العطار، (2012/2011): مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

(2) - Mohamed S.hassan and al, (2019): **The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City**, International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management vol 02, No 01, Helwan university, Egypt, from the web site: https://ijaf.journals.ekb.eg/article_95445_5825a5309148eb82e0cd2d22ac48b570.pdf in 20/02/2024 at 19:18pm.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

دراسة (Celik and al 2014) بعنوان:

“The effects of empowerment application on organizational creativity and innovativeness in the case of OIZ:enterprises”

"آثار تطبيقات تمكين الموظفين التطبيقات المتعلقة بالإبداع التنظيمي والإبتكار في المؤسسات: دراسة حالة OIZ"

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار تطبيقات تمكين الموظف على الإبداع التنظيمي والابتكار في المنطقة الصناعية المؤسسة في قونية (OIZ) بتركيا، وباستخدام تقنية المسح أجريت دراسات استقصائية على (52) موظفا بألقاب ومناصب مختلفة داخل المؤسسات، ولجمع المعلومات تم الاعتماد على الاستبيان، وتحليلها تم استخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تمكين الموظف والإبداع التنظيمي والابتكار كما دلت النتائج على أن المؤسسات التي تستخدم تطبيقات تمكين الموظفين تزيد من إبداعها التنظيمي والابتكاري في نفس الوقت، هذا يعتمد على وجود وجهة نظر مشتركة للمديرين والموظفين الآخرين فيما يتعلق بالأهداف والمزايا المتوقعة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين

دراسة (Gonul kaya and al :2014) بعنوان:

“Linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry”.

"العلاقة بين التمكين النفسي والإبداع الفردي وابتكار الشركات: بحث عن الصناعة التحويلية التركية".

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل العلاقات المتبادلة بين التمكين النفسي والإبداع الفردي الذي يتحول إلى ابتكارات راسخة، حيث اعتمدت على متغير التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الأثر، وتقرير المصير) كمتغير مستقل، ومتغير الإبداع الفردي كمتغير تابع، ومتغير الابتكار كمتغير وسيط.

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات التي تعمل في مجال الصناعة التحويلية، وبالاعتماد على المسح تم تحديد (100) شركة من بين (650) شركة على أنها عينة للدراسة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات

(1). Adnan Celik and al, (2014),The effects of empowerment application on organizational creativity and innovativeness in enterprises: the case of OIZ, European scientific journal, volume (10), Issue(10), from the website: <https://core.ac.uk/download/pdf/236409984.pdf> in: 15/ 03/2024 at 08:00 pm.

حيث تم توزيعها على العينة، وتم ارجاع (181) استبياناً من بين (48) شركة، وللوصول إلى النتائج المرجوة تم استخدام نهج المربعات الصغرى الجزئية PLS.

توصلت الدراسة إلى أنه من أجل تحسين كفاءة الموظفين يجب على المديرين إعطاء أهمية لأنشطة تدريب وتطوير الموظفين.⁽¹⁾

المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

تم استعراض عددا من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، بلغ عددها تسعة (09) دراسات، أجريت في بيئات مختلفة: المحلية، العربية، والأجنبية، منها ما تضمنت أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمنت المتغيرين معاً، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة، اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط أهمها:

- اتفقت هذه الدراسة مع مختلف الدراسات السابقة في توضيح أهمية وأثر التمكين الإداري على إبداع العاملين وتوضيح آلية التأثير في شقيه النظري والميداني.
- وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة وتحليل البيانات، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.
- كما أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (محمد العطار: 2012/2011) من حيث اختيار أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال، التحفيز)، وأبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، المرونة الأصالة، الطلاقة).
- هذه الدراسات تم الاستفادة منها بوجه عام في الإطار النظري وبوجه خاص في توجيه خطوات البحث وكذا في تصميم الاستمارة كأداة للدراسة.

(1)- H. Gündüz and Gönül Kaya, (2014): **linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry**, Business Management Dynamics, Vol.3, No.10. from the web site:

https://www.academia.edu/88278721/Linking_Psychological_Empowerment_Individual_Creativity_and_Firm_Innovativeness_A_Research_on_Turkish_Manufacturing_Industry?uc-sb-sw=34576506 in: 24/03/2024 at 21:03.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها، تبين أن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة التي تناولت التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب الاتصال والتدريب) وكذا الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة والمخاطرة). وعند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية تختلف من حيث مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة بالإضافة إلى الإطار الزمني والمكاني الذي طبقت فيه.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين، وبعد ذلك العلاقة بينهما، حيث أن التمكين الإداري للعاملين يعتبر من أهم العوامل التي تعزز وتشجع على سلوك الإبداعي لدى العاملين، حيث أنه كلما كان هناك تمكين للعاملين وقبول من طرفهم لهذا التمكين الذي بدوره يحفز ويغرس روح المبادرة فيهم إلى مجال الثقة والإقناع بأهداف المؤسسة كلما كان هناك سلوك إبداعي لديهم، وهذا ما يعمل ويسعى إلى تقديم وتطوير المؤسسة ونجاحها واستمراريتها لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الذات والاستمرارية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة المينائية

- سكيكة -

تمهيد:

بعدها تم في الفصل الأول إبراز الجانب النظري لكل من التمكين الإداري والإبداع الإداري، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري للدراسة والتي تشير إلى أن أبعاد التمكين الإداري لها أثر على الإبداع الإداري، حيث سيتم تسليط الضوء على التمكين الإداري وأثره على الإبداع الإداري في المؤسسة المينائية -سكيدة، وذلك وفقا للخطة التالية:

- المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية.

- المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث تعريف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومتغيراتها، كما يشمل على تحديد الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية -سكيكدة، حيث تأسست ضمن برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982 برأسمال قدره 100.000.000 دج، حيث أسندت إليها مهام كانت على عاتق الوحدات المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها وهي: الديوان الوطني للموانئ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ، والشركة الوطنية لشحن والبواخر حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 12/01/1988، ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 9000000000.00 دج.

وتحتوي المؤسسة على 04 موانئ، تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

- ميناء القل والمرسى وسطوره والمختص في نشاطه لعمليات الصيد.

- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

- ميناء الهيدروكربون وهو من أحدث الموانئ.

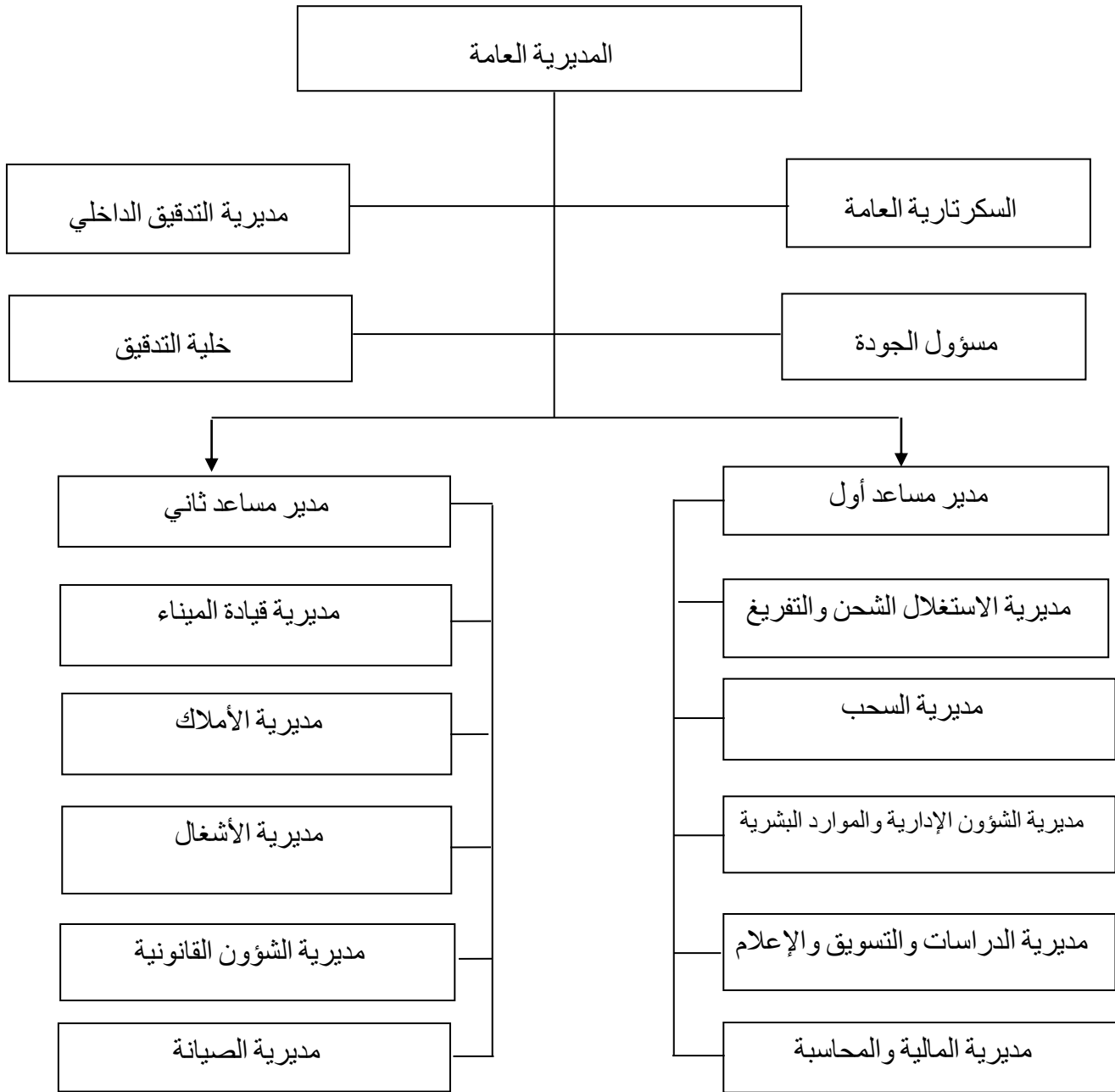
تعتبر المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات المتمثلة في الشحن التفريغ، الصيانة الرقابة... ، وكذلك لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، حيث تسعى إلى عبور البضائع وضمان خدمات في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية من خلال الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطور.

- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.

- وظيفة الشرطة المينائية.
- وبالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هامتان هما:
- وظيفة التسيير.
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.
- وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:
- شحن وتفريغ البضائع؛
- تسيير الاستغلال العمومي والأملاك؛
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية؛
- تنظيم حركة المرور والمحطة بصفة عامة وكذا عملية التفريغ.
- تهدف المؤسسة المينائية إلى عدة أهداف أهمها:
- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط؛
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق؛
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف؛
- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير؛
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية مستقبلاً؛
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه؛
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها؛
- وجود هيكل تنظيمي جيد داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموجودة ضمن الخطط المرسومة، حيث أنه يقوم على تقييم الأعمال وتحديد المسؤوليات من خلال مجموعة من المديرينات تعمل على تسيير نشاطها حيث يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة.

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة



يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية من: (1)

(1) من الموقع الإلكتروني للمؤسسة المينائية-سكيكدة: <https://skikda-port.com/ar/accueil>

2024/05/30 تاريخ الاطلاع: [/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9](https://skikda-port.com/ar/accueil)

- المديرية العامة:

- تعتبر المديرية العامة العمود الفقري للميناء، من حيث أغلبية الصلاحيات ومن بين مهامها:
- الإشراف المباشر والتنسيق بين مختلف المديريات.
- الإشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين إلى جانب بعض المهام الأخرى.

- مديرية التدقيق الداخلي:

هي المسؤولة على مراقبة تنفيذ أهداف وأنشطة المؤسسة، الفحص الدقيق والدوري لقوائمها المالية، ومعالجة أوجه القصور عند الحاجة بالإضافة إلى تصحيح الأعمال والتوصية بتدابير علاج والقيام بتحسين ورفع من أداء الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من خلال ضمان سلامة جودة المعلومات التشغيلية والمالية، والمحافظة على أملاك المؤسسة. التطبيق الصحيح للإجراءات، التعليمات والتنظيمات والقوانين.

- مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم إلى دائرتين وهما:

1- دائرة مساعدة السفن: من مهامها ما يلي:

- القيام بإرشاد وبسحب البواخر وربطها.
- وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.

2- دائرة الأمن والشرطة: من مهامها:

- مراقبة حركة البضائع الداخلة والخارجة من وإلى الميناء.
- تسيير المنارة للإرسال.

- مديرية الأملاك: من أبرز مهامها:

- حماية أملاك المؤسسة المينائية وضمان التسيير الإداري القانوني لها.
- التسيير الجيد لمحطات العبارات والمرافق المتخصصة كتدعيم شبكة المياه.
- الحرص على الحفاظ على أملاك الميناء وتنظيفها.

- مديرية الأشغال:

تقوم هذه المديرية بإنجاز ومتابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة، وتتكون مديرية الأشغال من ثلاثة مصالح هي:

- مديرية الشؤون القانونية:

مهمتها تقديم الرأي الاستشاري حول كل ما يتعلق بسير عمل المؤسسة المينائية وإعداد ومتابعة العقود الخاصة بالخدمات المقدمة وضمان التطبيق القانوني لها.

- **مديرية الصيانة:** مهمتها:
 - تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.
 - صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.
 - **مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:** مهمتها:
 - متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.
 - الاشراف على عملية الشحن والتفريغ من والى الزبائن.
 - تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.
 - **مديرية السحب:** من مهام هذه المديرية ما يلي:
 - تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر، السحب والدفع للبواخر في عملية الإرساء والإبحار.
 - ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب باخرة ما أو المساعدة الطارئة.
 - **مديرية الشؤون الإدارية والموارد البشرية:** من مهامها:
 - الاشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
 - التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف والتكوين، وتنقسم إلى مصلحتين: مصلحة الأجور وعقود، ومصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تطوير الموارد البشرية.
 - **مديرية الدراسات والتسويق والإعلام:** تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:
 - تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.
 - إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء والتنسيق بين التسويق والاتصال.
 - **مديرية المحاسبة والمالية:** تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات الأخرى، وتعتبر كأساس لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتكفل بما يلي:
 - متابعة التسيير المالي والمحاسبي الجيد للمؤسسة.
 - المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدارسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها.
 - تحقيق التوازن المالي.
- شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الدائمين في المؤسسة المينائية -سكيدة، والبالغ عددهم (2063) عامل خلال فترة الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تم أخذ عينة قدرت بـ (92) عامل دائم من مجتمع قدر بـ (2036) عامل دائم، أخذت منهم عينة عشوائية طبقية تناسبية تم حسابها من خلال قانون النسبة التالي:

$$n = z^2 \times p(1-p) / e^2$$

حيث:

n : حجم العينة

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج ويساوي 1.96

P : نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا 50%

e : مستوى الخطأ المقبول 0.1

بالتعويض نجد:

$$n = 1.96^2 \times 0.5(1-0.5) / 0.1^2$$

$$n = 96$$

لتعديل حجم العينة تم اعتماد القانون التالي:

$$n = N \times n / (N-1) + n = 2036 \times 96 / 2036 + 96$$

$$n = 91.72$$

أي نجد حجم العينة يساوي (92) مفردة نسحب عينة عشوائية طبقية فتكون نسبة تمثيل كل طبقة

في العينة هي: $92/2036 = 0.045$

- الإطارات: $20.07 = 0.045 \times 446$ بالتقريب = 20.

- أعوان التحكم: $20.79 = 0.045 \times 462$ بالتقريب = 21.

- أعوان التنفيذ: $50.76 = 0.045 \times 1128$ بالتقريب = 51.

وبالتالي يتم توزيع (92) استبيان على العمال الدائمين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

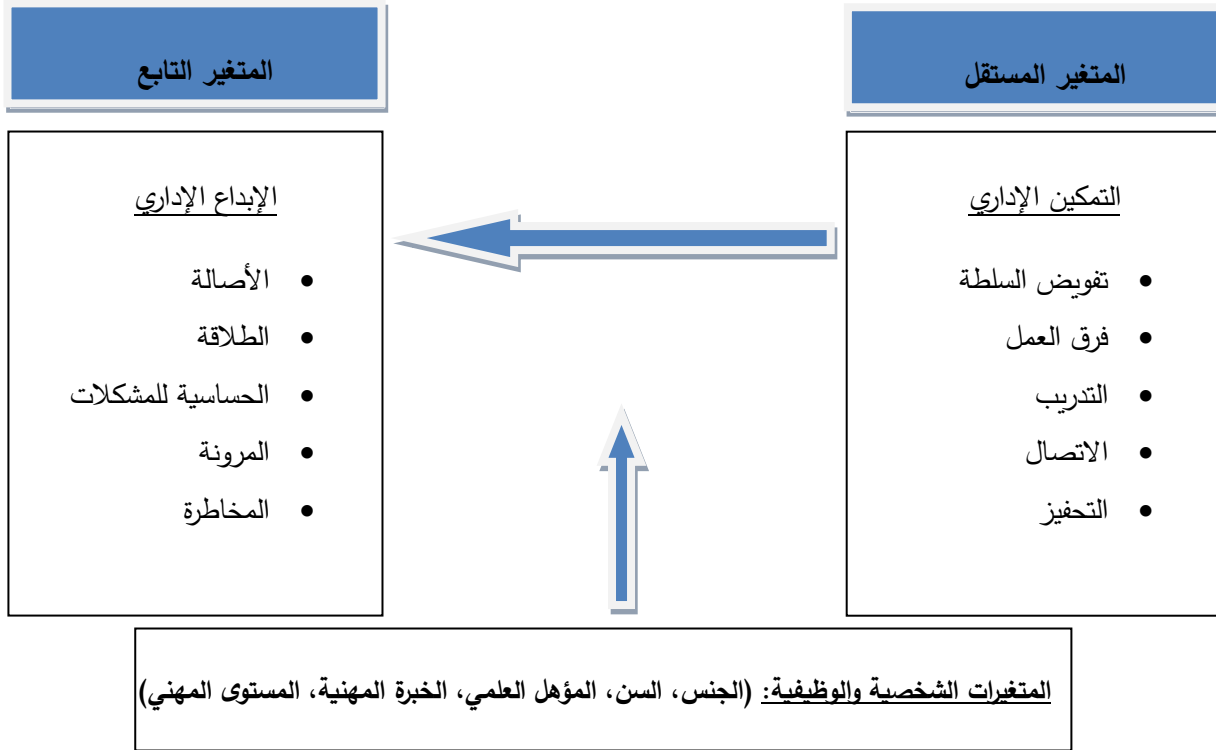
لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء نموذج افتراضي لها يتضمن ما يلي:

1- المتغير المستقل والذي يتمثل في التمكين الإداري حيث قسم إلى خمسة أبعاد وهي: تفويض السلطة، فرق العمل التدريب، الاتصال والتحفيز.

2- المتغير التابع والذي يتمثل في الإبداع الإداري حيث قسم إلى خمسة أبعاد وهي: الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة والمخاطرة.

3- المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني. ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع، وما هو متاح لدى الباحث من إمكانيات ووقت، وكذلك الهدف المراد الوصول إليه، وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

أولاً: الوثائق والسجلات الإدارية

من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات الضرورية حول هيكلتها المادية والبشرية تم الاطلاع على بعض الوثائق الإدارية المتحصل عليها من مصلحة التكوين بالمؤسسة المينائية حول الهيكل التنظيمي، وتعداد العاملين الدائمين فيها.

ثانيا: الاستبيان

هو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث، وتوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على البيانات، وتعد الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، ووسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة.

وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- المحور الأول: ويتضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى المهني)
- المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (التمكين الإداري) ويتضمن هذا المحور خمسة أبعاد بمجموع (20) عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بتفويض السلطة وقد ضم أربع عبارات من 01 إلى 04.
- البعد الثاني: ويتعلق بفرق العمل وقد ضم أربع عبارات من 05 إلى 08.
- البعد الثالث: ويتعلق بالتدريب وقد ضم أربع عبارات من 09 إلى 12.
- البعد الرابع: ويتعلق بالاتصال وقد ضم أربع عبارات من 13 إلى 16.
- البعد الخامس: ويتعلق بالتحفيز وقد ضم أربع عبارات من 17 إلى 20.

- المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع (الإبداع الإداري) ويتضمن هذا المحور خمسة أبعاد بمجموع (18) عبارة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بالأصالة وقد ضم أربع عبارات من 21 إلى 24
- البعد الثاني: ويتعلق بالطلاقة وقد ضم ثلاث عبارات من 25 إلى 27.
- البعد الثالث: ويتعلق بالحساسية للمشكلات وقد ضم أربع عبارات من 28 إلى 31.
- البعد الرابع: ويتعلق بالمرونة وقد ضم أربع عبارات من 32 إلى 35.
- البعد الخامس: ويتعلق بالمخاطرة وقد ضم ثلاث عبارات من 36 إلى 38.

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة المينائية -سكيدة، عن طريق المقابلة الشخصية، أي أن الطالبين هما من تكفلتا بالتنقل إلى المؤسسة المينائية وتوزيع الاستمارات شخصيا، وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة ب 92 استبانة، وتم استرجاع 89 منها صالحة للتحليل، أي بنسبة 96.73% بالمئة. والجدول الموالي يوضح كيفية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

الجدول رقم (03): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات النهائية
92	89	3	3	89
%100	%96.73	%3.27	%3.27	%96.73

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط حسابي فرضي قدره (03)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة شائع الاستخدام والقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية هو (0.05).

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى المحور الذي تقع فيه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1- الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيدة- (أنظر الملحق رقم 01) من أجل إبداء آراءهم حول صدقها الظاهر، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 02).

2-الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

تم تحديد صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط- بيرسون، من أجل معرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه كمرحلة أولى، وبين أبعادها كمرحلة ثانية، وبين أجزائها كمرحلة ثالثة.

وعند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن قيمة sig تعطي احتمال أن تقع إحصاءات الاختبار في منطقة الحرية ذات الطرفين، فإذا كانت القيمة (0.000) تمثل مستوى الدلالة المحسوب، فإن الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نرفض الفرضية (H0:P=0) التي تقول لا يوجد ارتباط خطي، ونقبل الفرضية (H1 :p≠0). ويمكن توضيح درجة قوة معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم(05):مجالات معامل الارتباط

معامل ارتباط	القرار الإحصائي
$0.5 > r > 0$	ارتباط ضعيف
$0.75 > r \geq 0.5$	ارتباط متوسط
$1 \geq r > 0.75$	ارتباط قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الموقع الإلكتروني:

https://www.kau.edu.sa/Files/247006/files/21931_stat_115_ch_4.pdf تاريخ الاطلاع: 2024/06/02

على الساعة: 20:44.

2-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التمكين الإداري):

2-1-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول تفويض السلطة: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات تفويض السلطة والدرجة الكلية لعبارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتيح المؤسسة لموظفيها الفرصة لاتخاذ القرار.	0,880**	0,000
02	يتيح لك المدير الفرصة الكافية لإبداء رأيك في أمور العمل.	0,715**	0,000
03	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك.	0,880**	0,000
04	تبادر في حل المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة العليا في ذلك.	0,694**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تفويض السلطة تراوحت ما بين (0,694 و 0,880) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الأول ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني فرق العمل:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات فرق العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تدعم إدارة المؤسسة تشكيل فرق العمل لأداء المهام.	0,224*	0,035
02	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لحل المشاكل.	0,298**	0,005
03	يشترك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها.	0,292**	0,006
04	يساعد العمل الجماعي في المؤسسة على تبادل الأفكار والمعلومات بين أعضاء الفريق.	0,298**	0,005

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد فرق العمل تراوحت ما بين (0,224 و 0,298) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباطية ضعيفة بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، ما عدا العبارة رقم (01) فهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثاني ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التدريب: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات التدريب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية.	0,316**	0,003
02	تمنح المؤسسة فرصا متساوية للعاملين للتدريب.	0,309**	0,003
03	تتناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعليا.	0,509**	0,000
04	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تدريب وتطوير كفاءتها البشرية.	0,330**	0,002

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد التدريب تراوحت ما بين (0,309) و(0,509) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباطية ضعيفة بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع الاتصال:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتصال

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلهم.	0,234*	0,028
02	يوفر نظام الاتصال المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار.	0,477**	0,000
03	يستطيع الموظفون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	0,503**	0,000
04	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.	0,477**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الاتصال تراوحت ما بين (0,234 و0,503) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباطية ضعيفة بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، ماعدا العبارة رقم (01) فهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الرابع ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-5- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس التحفيز: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	ترى بأن نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة عادل وموضوعي.	0,780**	0,000
02	تطبق المؤسسة نظام فعال للمكافآت يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر.	0,699**	0,000
03	تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتماد على الانتقاد والتهديد.	0,650**	0,000
04	يعد أداء العاملين معيارا مهما في نظام الحوافز	0,742**	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحفيز تراوحت ما بين (0,650 و0,780) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الخامس ذات اتساق داخلي أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-6- قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أبعاد التمكين الإداري: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(11): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات إجمالي التمكين الإداري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تفويض السلطة	0,430 **	0,000
02	فرق العمل	0,730 **	0,000
03	التدريب	0,826 **	0,000
04	الاتصال	0.626**	0,000
05	التحفيز	0,400 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد التمكين الإداري تراوحت ما بين (0,400 و0,826) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن أبعاد التمكين الإداري ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (الإبداع الإداري):

2-2-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الأصالة: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(12): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأصالة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	لديك القدرة على انجاز ما يسند اليك من أعمال بأساليب متجددة.	0,750 **	0,000
02	تستطيع التفكير بطريقة أصيلة وفريدة في الظروف المختلفة.	0,826 **	0,000
03	تمتلك ما يكفي من المهارات والقدرات والمعارف لتوليد الأفكار الجديدة.	0,741 **	0,000
04	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	0,747 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الأصالة تراوحت ما بين (0,741 و0,826) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الأول ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الطلاقة: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(13): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الطلاقة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	لديك القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	0,781 **	0,000
02	لديك القدرة على تقديم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبياً.	0,847 **	0,000
03	تستثمر خبراتك السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.	0,767 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الطلاقة تراوحت ما بين (0,767 و 0,847) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثاني ذات اتساق داخلي أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث الحساسية للمشكلات: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	0,771 **	0,000
02	تمتلك قدرات عالية لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0,764 **	0,000
03	لديك القدرة والمهارة على رؤية العوامل الخفية التي تسببت في احداث المشكلة.	0,632 **	0,000
04	لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0,794 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الحساسية للمشكلات تراوحت ما بين (0,632 و 0,794) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المرونة: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المرونة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الفرد التكيف معه.	0,742 **	0,000
02	تعد خططا خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.	0,738 **	0,000
03	تحرص على احداث تغييرات في أساليب عملك كل فترة.	0,724 **	0,000
04	تستجيب الى التغييرات الحاصلة في ظروف العمل بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة.	0,640 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد المرونة تراوحت ما بين (0,640 و 0,742) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الرابع ذات اتساق داخلي أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-5- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس المخاطرة: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(16): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المخاطرة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تستعد دوما لمقابلة نتائج أفكارك ومقترحاتك.	0,740 **	0,000
02	تميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.	0,833 **	0,000
03	لا تخاف من احداث تغيير ضروري في عملك.	0,705 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد المخاطرة تراوحت ما بين (0,705 و0,833) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الخامس ذات اتساق داخلي أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-6- قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أبعاد الإبداع الإداري: تم تحديد صدق الاتساق الداخلي بين كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(17): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	الأصالة	0,814 **	0,000
02	الطلاقة	0,860 **	0,000
03	الحساسية للمشكلات	0,891 **	0,000
04	المرونة	0,709 **	0,000
05	المخاطرة	0,828 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة (2-tailed) 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الإبداع الإداري تراوحت ما بين (0,709 و0,891) عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن عبارات أبعاد الإبداع الإداري ذات اتساق داخلي، أي أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ككل (التمكين الإداري والإبداع الإداري):

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ككل (التمكين الإداري والإبداع الإداري) ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(18): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإجمالي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	التمكين الإداري	0,852 **	0,000
02	الإبداع الإداري	0,820 **	0,000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان (التمكين الإداري والإبداع الإداري) هي على التوالي (0,820 و 0,852) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية جدا للمحاور فيما بينها، كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن المحاور ذات اتساق داخلي، أي أن المحاور مناسبة لما وضعت من أجله.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد اقترح (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency)، بحيث أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وذلك بتطبيقه على جميع أسئلة الدراسة باستثناء أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ (Alpha Cronbach)، لكن من الناحية التطبيقية يعد $\alpha \geq 0.60$ مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول الموالي يوضح (معاملات ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم(19): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	04	0.793
فرق العمل	04	0.692
التدريب	04	0.671
الاتصال	04	0.786
التحفيز	04	0.685
التمكين الإداري		
الأصالة	04	0.764
الطلاقة	03	0.713
الحساسية للمشكلات	04	0.723
المرونة	04	0.674
المخاطرة	03	0.632
الإبداع الإداري		
المجموع	38	0.917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد التمكين الإداري قد تراوحت ما بين (0.671 و 0.793) أما معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الإبداع الإداري فقد تراوحت ما بين (0.632 و 0.764) كما أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (التمكين الإداري والإبداع الإداري) قد بلغت (0.845 و 0.911) على التوالي، كما بلغ مجموع معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة (0.97) وهي جميعها أكبر من (0.60) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم(20): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجوروف سميرنوف)

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0.500	0,964	تتبع التوزيع الطبيعي

*يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05 .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي إجراء الاختبارات المعلمية.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss21 من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (discriptive. Statistic. Measures):** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على:
 - النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
 - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف أبعاد ومحاور الدراسة والمحاور ككل.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** اختبار صدق محتوى أداة الدراسة: يحسب هذا المعامل بين فقرات كل بعد، ثم بين الأبعاد المكونة لكل محور، ثم بين المحورين.
- **معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.
- **اختبار كولموجوروف سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test):** للتأكد من اعتمادية البيانات أي التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية يحسب بنسبة لجميع محاور الدراسة ككل، إذا كان التوزيع طبيعي يكون مستوى المعنوية أكبر من (0.05) في هذه الحالة تستخدم الاختبارات المعلمية وهي:

- اختبار F لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار T لاختبار الفرضيات الفرعية، حساب معامل الارتباط البسيط والمتعدد، إذا كان هناك ارتباط نحسب معامل الانحدار البسيط والمتعدد.
- اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent T-test) لاختبار الفروق عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ الخاصة بمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ الخاصة بباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقبل التطرق إلى التحليل الوصفي للبيانات لا بد من تحديد معيار نعتمد عليه في تفسير النتائج المحصل

عليها وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام وطول الفئة حيث:

$$\text{المدى العام} = \text{أكبر قيمة لفئات الإجابة أقل قيمة لها. وبالتالي المدى العام} = 5 - 1 = 4.$$

وبتقسيم المدى العام على أكبر قيمة على مقياس ليكارت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس، نحصل على طول الفئة. $0.8 = 5 / 4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة المحور الثاني والثالث من الاستبيان.

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي

15.0-4.20]	14.20-3.40]	13.40-2.60]	2.60 - 1.80]	1.80 - 0.01]	الرقم
5	4	3	2	1	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق الأدوات المبنية سابقا، كما يلي:

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل كل محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف أبعاد ومحاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية (المحور الأول)

سيتم في هذا العنصر تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان، والذي يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: متغير الجنس: يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
69.7%	62	ذكر
30.3%	27	أنثى
100%	89	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور حيث بلغت (62) مفردة بنسبة 69.7%، فيما بلغت فئة الذكور (27) مفردة بنسبة الإناث 30.3%، وذلك راجع إلى العينة التي اعتمدت في الدراسة نسبة الذكور فيها أكثر من الإناث.

ثانيا: متغير السن: يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
%32.6	29	من 25 إلى 34 سنة
%42.7	38	من 35 إلى 44 سنة
%20.2	18	من 45 الى 54 سنة
%4.5	4	من 55 سنة فأكثر
%100	89	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من (35 إلى 44 سنة) حيث بلغت (38) مفردة بنسبة %42.7، تليها الفئة من (25 إلى 44 سنة) ب(29) مفردة بنسبة %32.6، ثم تليها الفئة من (45 إلى 54 سنة) ب(18) مفردة بنسبة %20.2، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من (55 سنة فأكثر) ب(04) مفردات بنسبة %4.5، وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة هم فئة الشباب.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%36	32	ثانوي أو أقل
%58.4	52	جامعي
%5.6	5	تكوين مهني
%100	89	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة لغالبة في المؤسسة المينائية هي فئة الأفراد الجامعيين حيث بلغت (52) مفردة بنسبة %58,4، تليها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل حيث بلغت (32) مفردة بنسبة %36 وفي الأخير

تأتي فئة الأفراد الذين لديهم تكوين مهني حيث بلغت (05) مفردات بنسبة %5.6، تعود هذه النتائج إلى أن المؤسسة توظف عاملين لديهم المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة الاستبيان.

رابعاً: متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
%23.6	21	أقل من 5 سنوات
%51.7	46	من 5 إلى 10 سنوات
%10.1	9	من 10 إلى 15 سنة
%14.6	13	أكثر من 15 سنة
%100	89	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) حيث بلغت (46) مفردة بنسبة %51.7 ، تليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت (21) مفردة بنسبة %23.6، ثم تليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغت (13) مفردة بنسبة %14.6، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) حيث بلغت (09) مفردات بنسبة %10.1، وبالتالي يمكن القول أن العاملين بالمؤسسة لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم.

خامساً: متغير المستوى المهني:

الجدول رقم(26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

النسبة	التكرار	المستوى المهني
%42.7	38	إطار
%37.1	33	عون تحكم
%20.2	18	عون تنفيذ
%100	89	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من الجدول أعلاه أن (38) فرد من العينة والتي تشكل 42.7% يندرجون ضمن وظيفة إطار، تليها وظيفة عون تحكم والتي تضم (33) فرد بنسبة 37.1%، وفي الأخير تأتي وظيفة عون التنفيذ والتي تضم (18) فرد بنسبة قدرت ب 20.2%، وهذا راجع إلى نوع وطبيعة العينة التي تم سحبها (عينة عشوائية طبقية نسبة تمثيل كل طبقة تقدر ب (0.43)).

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني(التمكين الإداري)

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال والتحفيز)، وذلك الاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: نتائج تحليل بعد تفويض السلطة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تفويض

السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتيح المؤسسة لموظفيها الفرصة لاتخاذ القرار.	3,10	1,234	متوسط	3
2	يتيح لك المدير الفرصة الكافية لإبداء رأيك في أمور العمل.	3,55	1,492	مرتفع	2
3	تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك.	3,10	1,234	متوسط	3
4	تبادر في حل المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة العليا في ذلك.	3,79	1,198	مرتفع	1
إجمالي	تفويض السلطة	3,38	1,017	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد تفويض السلطة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.38) بانحراف معياري (1.017) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني

أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد تفويض السلطة في المؤسسة المينائية كان مرتفعا.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري قدر ب (1.198) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين أن الموظف يبادر في حل المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
- وجاءت الفقرتين رقم (01 و 03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري قدر ب(1.234) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين أن الإدارة تتيح لموظفيها الفرصة لاتخاذ القرار، كما أن الإدارة تثق في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه.

ثانيا: نتائج تحليل بعد فرق العمل

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد فرق العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1,012	3,65	تدعم إدارة المؤسسة تشكيل فرق العمل لأداء المهام.	1
3	مرتفع	1,234	3,10	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لحل المشاكل.	2
2	مرتفع	1,492	3,55	يشارك أعضاء الفريق جميعا في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها.	3
3	مرتفع	1,234	3,10	يساعد العمل الجماعي في المؤسسة على تبادل الأفكار والمعلومات بين أعضاء الفريق.	4
	مرتفع	1,271	3,48	فرق العمل	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد فرق العمل والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.48) بانحراف معياري (1.271) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني

أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد فرق العمل في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بانحراف معياري قدر ب (1.012) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن إدارة المؤسسة تدعم تشكيل فرق العمل لأداء المهام.
- وجاءت الفقرتين رقم (02 و 04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري قدر ب (1.234) وبدرجة موافقة كبيرة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد نوعاً ما على فرق العمل لحل المشاكل، كما أن العمل الجماعي في المؤسسة يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات بين أعضاء الفريق.

ثالثاً: نتائج تحليل بعد التدريب

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,175	3,32	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية.	1
2	مرتفع	1,108	3,46	تمنح المؤسسة فرصاً متساوية للعاملين للتدريب.	2
1	مرتفع	0,985	3,59	تتناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعلياً.	3
3	متوسط	0,972	3,39	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تدريب وتطوير كفاءتها البشرية.	4
	مرتفع	1,456	3,65	التدريب	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد التدريب والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) بانحراف معياري (1.456) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق

مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد التدريب في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) بانحراف معياري قدر ب (0.985) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن البرامج التدريبية تتناسب مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعلياً.
- وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري قدر ب (1.175) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم نوعاً ما بتحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعاً: نتائج تحليل بعد الاتصال

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	1,270	3,23	يمكن للعاملين الاتصال بالمدرء لمناقشة مشاكلهم.	1
1	مرتفع	1,108	3,46	يوفر نظام الاتصال المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار.	2
2	متوسط	1,230	3,31	يستطيع الموظفون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.	3
1	مرتفع	1,108	3,46	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.	4
	مرتفع	1,083	3,54	الاتصال	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد الاتصال والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) بانحراف معياري (1.083) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق

مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد الاتصال في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

• احتلت الفقرة رقم (02 و04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) بانحراف معياري قدر ب (1.108) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن نظام الاتصال يوفر المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار والمؤسسة تهتم بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.

• وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري قدر ب (1.270) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن العاملين لا يمكنهم الاتصال دوماً بالمدراء لمناقشة مشاكلهم.

خامساً: نتائج تحليل بعد التحفيز

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(31): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	1,108	3,46	ترى بان نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة عادل وموضوعي.	1
1	مرتفع	0,985	3,59	تطبق المؤسسة نظام فعال للمكافآت يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر.	2
3	متوسط	0,972	3,39	تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتماد على الإنقاد والتهديد.	3
4	متوسط	1,270	3,23	يعد أداء العاملين معياراً مهماً في نظام الحوافز.	4
	مرتفع	0,782	3,42	التحفيز	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد التحفيز والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.782) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق

مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد التحفيز في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) بانحراف معياري قدر ب (0.985) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن المؤسسة تطبق نظام فعال للمكافآت يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر.
- وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري قدر ب (1.270) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن أداء العاملين يعد معياراً مهماً في نظام الحوافز.

سادساً: تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد التمكين الإداري:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد التمكين الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تفويض السلطة	3,38	1,017	متوسط	5
2	فرق العمل	3,48	1,271	مرتفع	3
3	التدريب	3,65	1,456	مرتفع	1
4	الاتصال	3,54	1,083	مرتفع	2
5	التحفيز	3,42	0,782	مرتفع	4
	المجموع	3,49	0,712	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه تحليل أبعاد التمكين الإداري والتي بلغ عددها (05) أبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الأبعاد (3.49) والانحراف المعياري (0.712)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة.

حيث:

- جاء بعد التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (1,456)، وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعنصر التدريب بدرجة كبيرة.
- وجاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1,017)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بعنصر تفويض السلطة بدرجة كبيرة.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث (الإبداع الإداري):

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة والمخاطرة)، وذلك الاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: نتائج تحليل بعد الأصالة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأصالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	لديك القدرة على انجاز ما يسند اليك من أعمال بأساليب متجددة.	3,41	1,185	مرتفع	2
2	تستطيع التفكير بطريقة أصيلة وفريدة في الظروف المختلفة.	3,35	1,110	متوسط	3
3	تمتلك ما يكفي من المهارات والقدرات والمعارف لتوليد الأفكار الجديدة.	3,25	1,092	متوسط	4
4	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	3,82	1,071	مرتفع	1
الإجمالي	الأصالة	3,46	0,854	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد الأصالة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.46) بانحراف معياري (0.854) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد الأصالة في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري قدر ب (1.071) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن الموظف يسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل.
- وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) بانحراف معياري قدر ب (1.092) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن أداء الموظف لا يملك ما يكفي من مهارات وقدرات ومعارف لتوليد الأفكار الجديدة.

ثانياً: نتائج تحليل بعد الطلاقة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(34): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الطلاقة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1,017	3,68	لديك القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	1
2	مرتفع	1,085	3,57	لديك القدرة على تقديم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبياً.	2
3	متوسط	1,153	3,38	تستثمر خبراتك السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.	3
مرتفع		0,866	3,54	الطلاقة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد الطلاقة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (03) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) بانحراف معياري (0.866)

ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد الطلاقة في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) بانحراف معياري قدر ب (1.017) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن الموظف لديه القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
- وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري قدر ب (1.153) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن الموظف يستثمر خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة والمختلفة.

ثالثاً: نتائج تحليل بعد الحساسية للمشكلات

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(35): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	1,306	3,34	تحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	1
4	متوسط	1,375	3,16	تمتلك قدرات عالية لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	2
1	مرتفع	1,034	3,65	لديك القدرة والمهارة على رؤية العوامل الخفية التي تسببت في احداث المشكلة.	3
2	مرتفع	1,097	3,55	لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4
مرتفع		0,895	3,42	الحساسية للمشكلات	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد الحساسية للمشكلات والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) بانحراف

معياري (0.895) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد الحساسية للمشكلات في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بانحراف معياري قدر ب (1.034) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن الموظف لديه القدرة والمهارة على رؤية العوامل الخفية التي تسببت في إحداث المشكلة.
- وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16) بانحراف معياري قدر ب (1.375) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن الموظف يمتلك قدرات عالية نوعاً ما لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.

رابعاً: نتائج تحليل بعد المرونة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(36): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	1,125	3,59	ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الفرد التكيف معه.	1
4	مرتفع	1,175	3,41	تعد خططا خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.	2
1	مرتفع	0,997	3,93	تحرص على احداث تغييرات في أساليب عملك كل فترة.	3
2	مرتفع	1,029	3,91	تستجيب الى التغييرات الحاصلة في ظروف العمل بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة.	4
	مرتفع	0,771	3,71	المرونة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد المرونة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.71) بانحراف معياري (0.771) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد المرونة في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) بانحراف معياري قدر ب (0.997) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن الموظف يمتلك قدرات عالية نوعاً ما لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.
- وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري قدر ب (1.175) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن الموظف يعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.

خامساً: نتائج تحليل بعد المخاطرة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المخاطرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1,034	3,65	تستعد دوماً لمقابلة نتائج أفكارك ومقترحاتك.	1
3	مرتفع	1,097	3,55	تميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.	2
2	مرتفع	1,125	3,59	لا تخاف من أحداث تغيير ضروري في عملك.	3
	مرتفع	0,824	3,59	المخاطرة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد المخاطرة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (03) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.824) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (03) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد المخاطرة في المؤسسة المينائية كان مرتفعاً.

حيث:

- احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بانحراف معياري قدر ب (1.034) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبين أن الموظف يستعد دوما لمقابلة نتائج أفكاره ومقترحاته.
- وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري قدر ب (1.097) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين على أن الموظف يميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.

سادسا: تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد الإبداع الإداري:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(38): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الإبداع

الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	الأصالة	3,46	0,854	مرتفع	4
2	الطلاقة	3,54	0,866	مرتفع	3
3	الحساسية للمشكلات	3,42	0,895	مرتفع	5
4	المرونة	3,71	0,771	مرتفع	1
5	المخاطرة	3,59	0,824	مرتفع	2
	المجموع	3,52	0,650	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه تحليل أبعاد الإبداع الإداري والتي بلغ عددها (05) أبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الأبعاد (3.52) والانحراف المعياري (0.650)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة.

حيث:

- جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (0,771)، وبدرجة موافقة مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم ببعدها المرونة بدرجة كبيرة.
- وجاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0,895)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم ببعدها الحساسية للمشكلات بدرجة كبيرة.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الاستبيان

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(39): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لمحاور الاستبيان

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,712	3,49	التمكين الإداري	1
1	مرتفع	0,650	3,52	الإبداع الإداري	2
	مرتفع	0,570	3,50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

- يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل محاور الاستبيان، والتي كان عدد محاورها (02)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاستبانة (3,50) والانحراف المعياري (0.570)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة.

حيث:

- جاء محور الإبداع الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0,650)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.
- وجاء محور التمكين الإداري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 0,712 وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التمكين الإداري بدرجة كبيرة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية والتي تنص على وجود أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال والتحفيز) على الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الحساسة للمشكلات، المرونة والمخاطرة)، سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بعد من الأبعاد الموضوعية كما سيتم عرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الموضوعية في نموذج الدراسة، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

تقاس مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين فإن كانت هذه العلاقة قوية فإن المتغير المستقل ذو قدرة عالية في التنبؤ بقيم المتغير التابع. (إذا كان اتجاه العلاقة بين المتغيرين سالب أي قيمة الارتباط سالبة)، نستخدم مربع قيمة الارتباط R^2 (معامل التحديد) للدلالة على قوة العلاقة بين المتغيرين دون النظر إلى اتجاهها، وقد وجد أن هذه القيمة لها معنى خاص بدلالة التباين، حيث وجد أنها تساوي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع، وقد تم استخدام الاختبار الإحصائي F لاختبار دلالة هذه النسبة، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة فهذا يعني أن المتغير المستقل له قدرة كبيرة على التنبؤ بقيم المتغير التابع، والعكس صحيح، وكما في جميع الاختبارات فإن هذه النسبة كبيرة إذا كانت المساحة فوقها صغيرة هذي المساحة تسمى مستوى الدلالة sig، فإذا كانت قيم sig، أقل من المستوى المقبول (0.05) فإن نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع كبيرة، وبالتالي مقدرة المتغير المستقل كبيرة في التنبؤ بقيم المتغير التابع والعكس صحيح.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B	الثابت	R ²	R	مستوى الدلالة	F
0,000	3.566	0.816	الثابت	0,539	0,734	0,000	33.674
0,201	1.285	0,066	البعد الأول				
0,455	0,750	0,051	البعد الثاني				
0,984	0.020	0,031	البعد الثالث				
0,049	1.984	0,132	البعد الرابع				
0,000	8.350	0,521	البعد الخامس				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية تأثير للتمكين الإداري على الإبداع الإداري بمؤسسة المينائية-سكيدة. إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (0,734) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة.

أما معامل التحديد R² فقد فسر ما نسبته (0,539) من التباين في المتغير التابع، أي أن (53.9%) من التغيرات التي تحدث في مستوى إبداع العاملين ناتجة عن التغير في التمكين الإداري، وهي قدرة تفسيرية متوسطة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة البالغة (33.674) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى لدلالة المعتمد (0.05).

كما يلاحظ من الجدول أن قيمة الانحدار B لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب الاتصال التحفيز) قد بلغت على التوالي: (0.066)، (0.051)، (0.031)، (0.132)، (0.521) وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي ذلك إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.566).

مما سبق ترفض الفرضية العدمية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتمكين الإداري على الإبداع الإداري بمؤسسة المينائية-سكيدة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض السلطة على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفويض السلطة على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير تفويض السلطة على الإبداع الإداري بمؤسسة المينائية-سكيكة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تفويض السلطة على الإبداع الإداري في المؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,178	3.007	0.003	0,240	0,058	9.045

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تفويض السلطة على الإبداع الإداري بمؤسسة المينائية-سكيكة. إذ بلغ معامل الارتباط R (0,240) بمستوى الدلالة (0.003)، وهو أقل من المستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.007) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.021)، أما معامل التحديد R² فقد بلغت (0.058)، وهذا يعني أن تأثير تفويض السلطة يساهم ويفسر %5.8 من التغيرات التي تحدث على مستوى إبداع العاملين وهي قدرة تفسيرية منخفضة، كما كانت قيمة معامل الانحدار B لهذا المتغير المستقل (0.178) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتفويض السلطة على الإبداع الإداري في المؤسسة".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير فرق العمل على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فرق العمل على الإبداع الإداري في المؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,191	3.729	0.000	0,293	0,086	13.907

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية تأثير فرق العمل على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكدة. إذ بلغ معامل الارتباط R (0,293) بمستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من المستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.729) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.021) أما معامل التحديد R² فقد بلغت (0.086)، وهذا يعني أن تأثير فرق العمل يساهم ويفسر %8.6 من التغيرات التي تحدث على مستوى إبداع العاملين وهي قدرة تفسيرية منخفضة، كما كانت قيمة معامل الانحدار B لهذا المتغير المستقل (0.191) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لفرق العمل على الإبداع الإداري في المؤسسة".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكدة.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير التدريب على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على الإبداع الإداري في المؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,164	3.611	0.000	0,285	0,081	13.039

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية تأثير التدريب على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة. إذ بلغ معامل الارتباط R (0,285) بمستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من المستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.611) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.021) أما معامل التحديد R² فقد بلغت (0.081)، وهذا يعني أن تأثير التدريب يساهم ويفسر 8.1% من التغيرات التي تحدث على مستوى إبداع العاملين وهي قدرة تفسيرية منخفضة، كما كانت قيمة معامل الانحدار B لهذا المتغير المستقل (0.164) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب على الإبداع الإداري في المؤسسة".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير الاتصال على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيكة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصال على الإبداع الإداري في المؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,342	6.635	0.000	0,479	0,229	44.024

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية تأثير التدريب على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة. إذ بلغ معامل الارتباط R (0,479) بمستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من المستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.635) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.021) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.229)، وهذا يعني أن تأثير التدريب يساهم ويفسر %22.9 من التغيرات التي تحدث على مستوى إبداع العاملين وهي قدرة تفسيرية منخفضة، كما كانت قيمة معامل الانحدار B لهذا المتغير المستقل (0.342) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاتصال على الإبداع الإداري في المؤسسة".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير التحفيز على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الخامسة	0,623	11.834	0.000	0,697	0,486	140.034

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية تأثير التحفيز على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة. إذ بلغ معامل الارتباط R (0,697) بمستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من المستوى الدلالة (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (11.834) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.021)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.486)، وهذا يعني أن تأثير التدريب يساهم ويفسر %48.6 من التغيرات التي تحدث على مستوى إبداع العاملين وهي قدرة تفسيرية منخفضة، كما كانت قيمة معامل الانحدار B لهذا المتغير المستقل (0.623) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسة.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني).

- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري بالمؤسسة المينائية-سكيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني.

1- متغير الجنس:

- **الفرضية العدمية (H0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

- **الفرضية البديلة (H1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم(46): اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0,640	-0,469	0,569	3,49	62	ذكر
		0,578	3,55	27	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للإناث بلغ قيمة (3,55) بانحراف معياري (0.578) عند مستوى معنوية (0.640) وهو أعلى من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس". لأن المتوسط الحسابي بالنسبة للذكور والإناث متقاربين.

2- متغير السن:

- الفرضية العدمية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن.
- الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى متغير السن.

الجدول رقم(47): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,793	0.344	0.114	3	0.343	بين المجموعات
		0,332	85	28.254	داخل المجموعات
			88	28.597	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0,344 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في المؤسسة تعزى لمتغير السن".

3- متغير المؤهل العلمي:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(48): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.135	2	0,067	0.204	0,816
داخل المجموعات	28.462	86	0,331		
المجموع	28.597	88			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (0.204) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.816) وبالتالي نستطيع قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4- متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(49): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة

المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,375	4	0,094	0,279	0,891
داخل المجموعات	28.222	84	0,336		
المجموع	28.597	89			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (0.279) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.891) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

5- متغير المستوى المهني

الجدول رقم(50): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى

المهني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.308	4	0.577	1.844	0,128
داخل المجموعات	26.289	84	0,313		
المجموع	28.597	88			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (1.844) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.128) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى المهني".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة المينائية-سكيدة من خلال تقديم تعريف بسيط لها وظائفها، أهدافها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، كما تم التعرف ما إذا كان هناك أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال توزيعه على عينة قدرها (92) عامل(ة)، حيث تم تحليل بيانات ومعلومات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS21 من خلال الاستعانة بأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، والاستعانة بأساليب الاحصاء الاستدلالي من اجل تحديد الاثر بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)، والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

كما تم عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشة فرضيات الدراسة التي أجابت على الإشكالية، حيث تم تحديد العلاقات التأثيرية بين أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال، والتحفيز) والإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، والمخاطرة)، حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية لوجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

على ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والذي تم التحدث فيه عن مختلف المفاهيم النظرية الأساسية والمتعلقة بموضوع التمكين الإداري والإبداع الإداري و عن العلاقة بينهما، وبناء على ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية التي تم القيام بها حول أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة المينائية-سكيدة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1- أظهرت الدراسة التي تم القيام بها بأن مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة المينائية سكيدة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس دراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.712)، كما جاءت أبعاد التمكين الإداري مرتبة كما يلي:

- بعد التدريب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.456) بدرجة مرتفعة؛
- بعد الاتصال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.083) بدرجة مرتفعة؛
- بعد فرق العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.271) بدرجة مرتفعة؛
- بعد التحفيز في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.782) بدرجة مرتفعة؛
- بعد تفويض السلطة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.017).

2- كما أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة المينائية سكيدة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.650)، كما جاءت أبعاد الإبداع الإداري مرتبة كما يلي:

- بعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.771) بدرجة مرتفعة؛
- بعد المخاطرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.824) بدرجة مرتفعة؛
- بعد الطلاقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.866) بدرجة مرتفعة؛
- بعد الأصالة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.854) بدرجة مرتفعة؛
- بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري بدرجة مرتفعة؛

3- كما تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي للتمكين الإداري مجتمعة بنسبة 53.5 % على إبداع العاملين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعده تفويض السلطة بنسبة 5.8 % على إبداع العاملين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعده فرق العمل بنسبة 8.6 % على إبداع العاملين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعده التدريب بنسبة 8.1 % على إبداع العاملين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعده الاتصال بنسبة 22.8 % على إبداع العاملين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة؛
- يوجد تأثير معنوي لبعده التحفيز بنسبة 48.6 % على إبداع العاملين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة؛
- توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التمكين الإداري على إبداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى المهني).

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتنمية الوعي لدى العاملين بمعرفة أبعاد التمكين الإداري؛
- ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين من خلال منح الصلاحيات وحرية التصرف أثناء ادائهم للعمل، وهذا ما يحقق سرعة الاستجابة وتفعيل الطاقات والقدرات لتحقيق الإبداع على أرض الواقع وبنسبة ملموسة؛
- محاولة تفعيل عملية الاتصال بأنواعها؛
- تقوية روابط الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار لجميع المستويات؛
- تحفيز العاملين وذلك بوضع نظام حوافز مقابل ما يقومون به والذي من شأنه أن يدفعهم لتقديم أفكار جديدة والقيام بالأعمال بطريقة إبداعية؛
- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين من خلال إنشاء برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة الأجل من أجل تدريبهم وتشجيعهم ودعمهم لمواصلة التعلم في جميع الميادين، والتي تزيد من مستوى الثقة والاهتمام بأهمية التمكين الإداري.
- تعزيز نقل الخبرات وتبادل المهارات بين العاملين واستثمار قدراتهم من خلال تكوين فرق العمل؛
- توظيف العاملين المبدعين، فاختيار الشخص المناسب للعمل في المكان المناسب يزيد من إبداعه في عمله.

ثالثا: آفاق الدراسة

لكل بحث علمي جوانب يمتاز فيها بالإحاطة بالموضوع بالشكل المناسب، وجوانب أخرى تتخللها بعض النقائص رغم محاولة الإلمام والإحاطة بكل جوانب الموضوع، وبما أن البحث العلمي هو امتداد لبحوث سابقة فإنه سيكون أيضا امتدادا للقيام بأبحاث مستقبلية، والتي يمكن أن تكون مواضيعها كما يلي:

1- أثر أبعاد التمكين الإداري على تطوير المؤسسات؛

2- التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل في المؤسسات الجزائرية؛

3- أثر بيئة العمل على إبداع العاملين؛

4- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. جروان فتحي عبد الرحمن، (1999): تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات
2. جلاب إحسان دهش، (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن.
3. حسين راوية، (2011): إدارة الأعمال بتقنية التمكين، الطبعة 03، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.
4. الخطيب أحمد ومعاينه عادل سالم،(2009): الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط 1 عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. خير الله جمال، (2009): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. السكارنه بلال خلف، (2010): القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن
7. السكارنه بلال خلف، (2017): الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
8. الشماع خليل محمد وحمود خضير كاظم، (2005): نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. صالح أحمد علي ومطلب الدوري زكريا، (2008): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. القرآن لكريم.
11. المحاسنة إبراهيم محمد،(2013): إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، عمان.
12. مرزوق سارة، (2021): أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين: رؤية جديدة، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
13. المومني خالد سليمان أحمد و القضاة محمد علي، (2009): معالم في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الوادي محمود حسين، (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن.

- الأطروحات والمذكرات:

15. بن حاضر محمد سعود،(2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
16. بوعطيط جلال الدين، (2008/2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر .
17. رباحي زهيدة، (2017/2018): التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر .
18. رجيبي نعيمة، (2020/2021): التمكين الإداري وأثره على المؤسسة الاقتصادية من متطور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات-برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.
19. زرقين حمزة، (2021/2022): مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية: المركب المنجمي لفوسفات - بئر العاتر - ولاية تبسة- SOMIPHON أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكليم محند أولحاج، البويرة، الجزائر .
20. ساخي بوبكر، (2015/2016): تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر .
21. سيد محمد ولد حمن، (2010-2011): أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 الجزائر .
22. الضلاعين علي، (2012): أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
23. عباسي سمير، (2021/2022): "التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1- الحاج لخضر، الجزائر .

24. العطار هيثم محمد، (2012/2011): مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
25. العنزي بسام بن مناور، (2005): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة الماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز.
26. القحطاني محمد مانع علي والكبيسي وبن خضير محمد عامر، (2013): التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
27. معيوف كمال، (2021/2020): تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة-دراسة حالة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- المجلات:
28. ابو عفونة نور أحمد ورحمة الله أمير عباس، ومحمد فليح حمزة، (2023): دور الابداع الاداري في تحقيق الاداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / المقر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد (21)، العدد (77).
29. ألهم هبة الله أحمد، (2019): "معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"، بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (12)، جامعة الفيوم، مصر.
30. بن حمو نجا، (2022): علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين - دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (08)، العدد (01)، جامعة طاهري حامد بشار، الجزائر.
31. بن خليفة فاطمة الزهراء وشتاحته عائشة، (2022): دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية الاتصالات الجزائر بولاية الأغواط- دراسات العدد الاقتصادي مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 51، العدد1، جامعة عمار ثليجي، الأغواط.

32. بوزيد سليمة، (2020): إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية المجلد (20)، العدد (01)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
33. تيسير زاهر، (2012): أثر المناخ في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف الخمس النجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (02) جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا.
34. الحربي فيصل عبيد حمود، (2016): متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (180)، جامعة الأزهر، مصر.
35. دبله عبد العالي والعمرى وفاء، (2016): آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (12)، العدد (18)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
36. سامح عامر عبد المطلب إبراهيم عامر، (2021): دور التمكين الإداري للمديرين في تطوير أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، المجلد (01)، العدد (31) المعهد العالي لعلوم الإدارة ونظم المعلومات وعلوم الحاسبات شبر الخيمة.
37. سمسوم عائشة، (2016): تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (08)، العدد (01).
38. الطاهر أحمد محمد علي وأحمد أحمد نسرين موسى، (2020): أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم ولاية الخرطوم في الفترة الممتدة 2010-2020 مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر.
39. الطراونة إخلاص إبراهيم وسميرة محمد مبارك النهدي، (2017): التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث المجلد (03)، العدد (01)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن.
40. العاجز فؤاد علي، شلدان فايز كمال، (2010): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلد (18)، العدد (01)، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

41. غزالي زينب وكموش عبد المجيد، (2018): لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإداري، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد (01)، العدد (02)، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
42. قرماش وهيبة، (2014)، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة النشاط البدني والرياضي، المجلد(10)، العدد(08)، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر.
43. قريقة أسماء وبوعزة عبد الرؤوف، (2019): "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي"، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (03)، العدد (02)، الجزائر.
44. القضاة إيناس الهاني، (2022): أثر التمكين الإداري على أداء العاملين -دراسة ميدانية في صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة القانونية، المجلد (06)، العدد (08)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
45. القطاونة منار ابراهيم وبندر كريم أبو تايه، (2016): اثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد(36)، العدد(10)، الأردن.
46. مباني محمد، (2016-2017): سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، الجزائر.
47. مراكشي محمد لمين، (2011)، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية المجلد (02)، العدد (01)، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر.
48. معاوي عبد العظيم، (2016): دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (06)، العدد (02) جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
49. مقراب سارة ومكيد علي، (2015): دور الإدارة بالتعويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد المجلد (02)، العدد (13)، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

- المؤتمرات والملتقيات:

50. بديسي فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان،(2011): ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة و تجارب وطنية ودولية مداخلة بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات يومي 18 و 19ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة الجزائر .

51. طلال نصير والعزاوي نجم، (2011): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البلدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للفترة 18-19 / 2011/5، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال.

52. فلاق محمد وبن نافلة قدور، (2011): التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة: لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- الكتب:

53. Jean Lachman, (1993) :**Le financement des strategies de l'innovation**, *Economica*, Paris

- الأطروحات والمذكرات:

54. Cartel and al, 2017, **The role of administrative empowerment in the performance of work teams**, a field study in an organization in the United States of America. And China and Europe, (unpublished doctoral thesis), majoring in Business Administration, University of the United States of America, The united states of America.

- المجلات:

55. Adnan Celik and Rifat İraz and Ahmet Burhan Cakici and Neriman Celik, (2014),**The effects of empowerment application on organizational creativity and innovativeness in enterprises :the case of OIZ** ,European scientific journal ,volume (10), Issue(10) .

56. H. Gündüz and Gönül Kaya, (2014): **linking psychological empowerment, individual creativity and firm innovativeness: A research on Turkish manufacturing industry**, Business Management Dynamics, Vol.3, No.10

57. Hamed Taherdoost and Mitra Madanchian and Jay Ariken , (2022): **Role of Effective Leadership on Empowerment, Effective Communication, and Motivation in Customer Service**, Macro management a public policies, Vol(04), Issuz (01)
58. Mohamed S.hassan and Mohamed Ahmed and Seham Abo-talib ,(2019) :**The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City**, International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management, vol 02, No 01 Helwan university, Egypt
59. Soo, Christine, Timothy Devinney, David Midglers, Anne Deeri, (2002): **Knowledge Management: Philosophy Processe, and Pitfalls**, California Management Revie, Vol. 44, No.04

ثالثا: مواقع الإلكترونية

60. <https://journal.ahu.edu.jo/search.aspx?Keyword=%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%85%d9%83%d9%8a%d9%86%20%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d9%8a>
61. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/134210>
62. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/134397>
63. https://jfust.journals.ekb.eg/article_83926.html
64. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_33993.html
65. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-887570-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D8%A9>
66. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/50204>
67. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55689>
68. <https://journals.bilpubgroup.com/index.php/mmpp/article/view/4530>
69. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82309>
70. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59496>
71. https://www.researchgate.net/publication/246619519_Knowledge_Management_Philosophy_Proc esses_and_Pitfalls
72. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/7/1/9001>
73. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=51664>

74. http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/12464/1/%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1_%D9%82%D8%B1%D9%82%D8%B7.pdf
75. https://aja.journals.ekb.eg/article_17595.html
76. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26857>
77. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10333>
78. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/185983>
79. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37941>
80. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4911>
81. <https://ecournal.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/ecournal/article/view/813>
82. <https://core.ac.uk/download/pdf/236409984.pdf>
83. https://www.academia.edu/88278721/Linking_Psychological_Empowerment_Individual_Creativity_and_Firm_Innovativeness_A_Research_on_Turkish_Manufacturing_Industry?uc-sb-sw=34576506
84. <https://skikdaport.com/ar/accuei%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9/>
85. https://www.kau.edu.sa/Files/247006/files/21931_stat_115_ch_4.pdf
86. <https://damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/2-2012/a/255-282.pdf>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	صفة المحكمين	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ	يوب أمال	01
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ مساعد "أ"	سلطان تيش تيش آسيا	02
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	بوعنينة وهيبة	03
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	سلطان كريمة	04

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

إستبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،
يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وشكراً على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

د. بوطبخ ليلي

من إعداد الطالبتين:

- تحتوت رانية
- أونيسي مايا تسنيم

السنة الجامعية: 2023-2024

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 25 إلى 34 من 35 إلى 44
من 45 إلى 54 من 55 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل جامعي تكوين مهني
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. المستوى المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ

1. محور التمكين الإداري:

غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
أولاً: تفويض السلطة					
					1 تتيح المؤسسة لموظفيها الفرصة لاتخاذ القرار
					2 يتيح لك المدير الفرصة الكافية لإبداء رأيك في أمور العمل.
					3 تثق الإدارة في قدرتك على أداء المهام الموكلة إليك.
					4 تبادر في حل المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة العليا في ذلك.
ثانياً: فرق العمل					
					5 تدعم إدارة المؤسسة تشكيل فرق العمل لأداء المهام.
					6 تعتمد المؤسسة على فرق العمل لحل المشاكل.
					7 يشترك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها.
					8 يساعد العمل الجماعي في المؤسسة على تبادل الأفكار والمعلومات بين أعضاء الفريق.
ثالثاً: التدريب					
					9 تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية •
					10 تمنح المؤسسة فرصاً متساوية للعاملين للتدريب •
					11 تتناسب البرامج التدريبية مع الأعمال التي يمارسها الموظف فعلياً.
					12 تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تدريب وتطوير كفاءتها البشرية •
رابعاً: الاتصال					
					13 يمكن للعاملين الاتصال بالمدراء لمناقشة مشاكلهم •
					14 يوفر نظام الاتصال المعلومة بشكل سريع وفي الوقت المناسب لأصحاب القرار .
					15 يستطيع الموظفون الوصول الى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.
					16 تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل الاتصال الفعالة والمتطورة.
خامساً: التحفيز					
					17 ترى بان نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة عادل وموضوعي.
					18 تطبق المؤسسة نظام فعال للمكافآت يرضي العمال ويحفزهم على العمل أكثر .
					19 تعتمد الإدارة على المكافآت والتشجيع أكثر من اعتماد على الإنقاذ والتهديد •

					يعد أداء العاملين معيارا مهما في نظام الحوافز .	20
--	--	--	--	--	---	----

2. محور الإبداع الإداري:

غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
أولاً: الأصالة						
					لديك القدرة على انجاز ما يسند اليك من أعمال بأساليب متجددة.	21
					تستطيع التفكير بطريقة أصيلة وفريدة في الظروف المختلفة.	22
					تمتلك ما يكفي من المهارات والقدرات والمعارف لتوليد الأفكار الجديدة.	23
					تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.	24
ثانياً: الطلاقة						
					لديك القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	25
					لديك القدرة على تقديم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبيا.	26
					تستثمر خبراتك السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.	27
ثالثاً: الحساسية للمشكلات						
					تحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	28
					تمتلك قدرات عالية لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	29
					لديك القدرة والمهارة على رؤية العوامل الخفية التي تسببت في احداث المشكلة.	30
					لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	31
رابعاً: المرونة						
					ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الفرد التكيف معه.	32
					تعد خططا خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.	33
					تحرص على احداث تغييرات في أساليب عملك كل فترة.	34
					تستجيب الى التغييرات الحاصلة في ظروف العمل بسرعة من خلال توليد الأفكار المناسبة.	35
خامساً: المخاطرة						
					تستعد دوما لمقابلة نتائج أفكارك ومقترحاتك.	36
					تميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية.	37
					لا تخاف من احداث تغيير ضروري في عملك.	38

الملحق رقم (03): بعض مخرجات الحزمة الإحصائية spss

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,240 ^a	,058	,051	,68259

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,214	1	4,214	9,045	,003 ^b
1 Résidu	68,957	148	,466		
Total	73,171	149			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,903	,207		14,035	,000
1 ch1	,178	,059	,240	3,007	,003

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,293 ^a	,086	,080	,67226

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,285	1	6,285	13,907	,000 ^b
1 Résidu	66,886	148	,452		
Total	73,171	149			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,843	,185		15,370	,000
ch2	,191	,051	,293	3,729	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,285 ^a	,081	,075	,67407

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,925	1	5,925	13,039	,000 ^b
Résidu	67,247	148	,454		
Total	73,171	149			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,912	,172		16,899	,000
ch3	,164	,045	,285	3,611	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479 ^a	,229	,224	,61730

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,776	1	16,776	44,024	,000 ^b
Résidu	56,396	148	,381		
Total	73,171	149			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,285	,190		12,017	,000
ch4	,342	,051	,479	6,635	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 ^a	,486	,483	,50402

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	35,574	1	35,574	140,034	,000 ^b
Résidu	37,598	148	,254		
Total	73,171	149			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,326	,188		7,034	,000
ch5	,623	,053	,697	11,834	,000

a. Variable dépendante : tot2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,734 ^a	,539	,523	,48399

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch3, ch4, ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39,440	5	7,888	33,674	,000 ^b
Résidu	33,732	144	,234		
Total	73,171	149			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch1, ch3, ch4, ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,816	,229		3,566	,000
ch1	,066	,052	,090	1,285	,201
ch2	,051	,068	,078	,750	,455
ch3	,031	,064	-,002	,020	,984
ch4	,132	,067	,185	1,984	,049
ch5	,521	,062	,583	8,350	,000

a. Variable dépendante : tot2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	38