وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة الموارد البشرية –

استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي

دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال

– المقاطعة التجارية بولاية المدية –

إعداد الطـالب: بركات عبد العزيز

تحت إشـــراف: الدكتور بلالي منير

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتساب	الصفة
عمارة جميلة	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	رئيسا
بلالي منير	أستاذ محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	مشرفا ومقررا
محمد الحاج ليلى	أستاذ محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	ممتحنا
لعجوزي سمية	أستاذ محاضر –أ-	المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت	ممتحنا
بودلة يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	ممتحنا
أوشعلال حورية	أستاذ محاضر –أ-	جامعة تيزي وزو	ممتحنا

السنة الجامعية : 2024 -2025

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-، وقد تم تبني المنهج الكمي في دراستنا ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتطوير استبانة شملت (50) 9.3فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (335) موظف وتم استعادة (288) استبانة كانت جميعها صالحة للمعالجة الإحصائية أي ما نسبته 86% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS ، وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- درجة إدراك مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- لعينة الدراسة كان متوسطا.
- درجة إدراك مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- لعينة الدراسة كان مرتفعا.
- وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.
- إلى أن عامل سنوات الخبرة المهنية ليس له أثر على اتجاهات عينة الدراسة نحو استراتيجية التمكين الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نجاعة البرامج التدريبية وكذا احتياجات الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا من دورات تدريبية وتكوينية مكثفة ودورية ترقى بمهاراتهم وفعاليتهم في آداء مهامهم، وكذا ربط التطوير والتجديد بالحوافز والامتيازات المختلفة، مما يعزز روح المنافسة لدى الموظفين بالمؤسسة لتقديم أفضل الحلول والأفكار الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التمكين النفسي، السلوك الإبداعي، الإبداع، مؤسسة نفطال.

Abstract

This study seeks to examine the impact of administrative empowerment on fostering the development of creative behaviour among employees at Naftal Enterprise -The commercial district of Medea State-. and the quantitative approach was adopted in our study to achieve the study's objectives, a questionnaire comprising 50 questions was developed to gather primary data from the target sample. The questionnaire was distributed to 335 employees, with 288 valid responses collected, representing an 86% response rate. Data analysis and hypothesis testing were performed using SPSS software. Among the key findings of the study were:

- The degree of awareness of the level of administrative empowerment among employees at Naftal Enterprise - the commercial district of Medea State - for the study sample was average.

- The degree of awareness of the level of creative behaviour among employees at Naftal Enterprise - the commercial district of Medea State - for the study sample was high.

- There is a positive statistically significant relationship at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of administrative empowerment individually (training, motivation, communication and participation in information, delegation of authority and participation in decision-making, independence and freedom of action), and the creative behaviour of employees at Naftal Enterprise - the commercial district of Medea State-

- The factor of years of professional experience has no effect on the trends of the study sample towards the administrative empowerment strategy.

The study recommends a reassessment of the effectiveness of existing training programs, with a particular focus on addressing the needs of employees at lower administrative levels. It is essential to offer intensive and regular training and development opportunities that enhance their skills and overall performance. Additionally, the study advocates for aligning professional development initiatives with various incentives and benefits, thereby fostering a competitive spirit among employees. This approach will encourage the generation of innovative solutions and creative ideas, contributing to the institution's overall success and effectiveness.

Keywords: Administrative empowerment, psychological empowerment, creative behaviour, creativity, Naftal Enterprise.

شكر وعرفان

أحمده تعالى وأشكره على نعمه وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا صلوات ربي وسلامه عليه.

وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإني أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى:

- أستاذي المشرف الدكتور بلالي منير والذي تفضل بقبوله الإشراف على هذا العمل وكذا جهده ودعمه في سبيل إنجازه.
- الأستاذة عبيد نبيلة لما حبتني به من نصح وتوجيه وإرشاد ونظير جهودها وتفانيها.
- أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا العمل.
- إخوتي: عبد الله، كريم، ربيع،وفتحي، جزاكم الله كل خير على الدعم المتواصل.
- الطاقم الإداري بالمدرسة الوطنية العليا للمانجمنت وكذا جميع الأساتذة الكرام.
- كذلك الشكر والإمتنان لزملائي وأساتذتي على الدعم والتشجيع وكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد...

الإهـــــــــداء

إلى والدي الكريمين.....الذين أتما رسالتيهما على أكمل وجه، وتولياني بالرعاية والتوجيه في معارج الإيمان والعلم، سائلا المولى عزوجل أن يتغمد والدتي برحمته التي وسعت كل شيئ وأن يلبس أبي ثوب الصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الإخوة والأصدقاء وكل من أحببت في الله.

إلى طلبة مانجمنت التسويق ومانجمنت المنظمات دفعة 2025/2023.

وإلى كل من شأنه الصلاح والإصلاح.

فهرس المحتويات

الموضـــــــــــوع	الصفحة
المستخلص باللغة العربية	I
المستخلص باللغة الإنجليزية	II
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري	01
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: ماهية التمكين	03
المطلب الأول: مفهوم التمكين	03
المطلب الثاني: أنواع التمكين	05
المطلب الثالث: أهمية التمكين	08
المبحث الثاني: التمكين في مدارس الفكر التنظيمي وأهم أبعاده والنماذج المفسرة له	11
المطلب الأول: التمكين في مدارس الفكر التنظيمي	11
المطلب الثاني: النماذج المفسرة لاستراتيجية التمكين	21
المطلب الثالث: أبعاد التمكين	27
المبحث الثالث: ديناميكية استراتيجية التمكين	29
المطلب الأول: أساليب استراتيجية التمكين	29
المطلب الثاني: خطوات تطبيق استراتيجية التمكين	32
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية التمكين	36
المطلب الرابع: متطلبات نجاح استراتيجية التمكين	39
خلاصة الفصل الأول	42
الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك الإبداعي	43
مقدمة الفصل الثاني	44
المبحث الأول: ماهية الإبداع	45
المطلب الأول: مفهوم الإبداع	45
المطلب الثاني: دوافع وخصائص الإبداع	48
المطلب الثالث: عناصر ومستويات الإبداع	51
المطلب الرابع: أهم مقومات الإبداع والنظريات المفسرة له	54
المبحث الثاني: السلوك الإبداعي	61
المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي	62

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل السلوك الإبداعي	63
المطلب الثالث:معوقات ومتطلبات تحقيق السلوك الإبداعي	68
المطلب الرابع: تحليل العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي	70
المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي	72
المطلب الأول: مستويات تنمية السلوك الإبداعي	72
المطلب الثاني: أساليب تنمية السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه	74
المطلب الثالث: متطلبات تنمية السلوك الإبداعي وخصائص الشخصية المبدعة	77
خلاصة الفصل الثاني	83
الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية	84
مقدمة الفصل الثالث	85
المبحث الأول: وصف مجال الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها	86
المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة نفطال	86
المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفطال وأهم منتجاتها	93
المطلب الثالث: التعريف بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية	94
المبحث الثاني: قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال وسياستها التحفيزية	96
المطلب الأول: التعريف بقسم إدارة الموارد البشرية	97
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	98
المطلب الثالث: سياسة التحفيز المقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال	102
المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	103
المطلب الأول: منهج وتصميم آداة الدراسة	103
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	106
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار صلاحية آداة	108
خلاصة الفصل الثالث	117
الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	118
مقدمة الفصل الرابع	119
المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة	120
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	120
المطلب الثاني: مستوى إدراك أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة لدى أفراد عينة	125
المطلب الثالث: مستوى إدراك أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة لدى أفراد عينة	139

المبحث الثاني: إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	153
المطلب الأول: تحديد علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإبداعي	153
المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	158
المبحث الثالث: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة	159
المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	160
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	169
المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة	172
المطلب الأول: اختبار التباين في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لعاملي الجنس والسن	173
المطلب الثاني: اختبار التباين في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لعاملي المؤهل العلمي والخبرة المهنية	175
المطلب الثالث: اختبار التباين في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لعامل المستوى الوظيفي	178
خلاصة الفصل الرابع	180
الخاتمة	182
قائمة المراجع	188
الملاحق	201

فهرس الجداول والأشكال :

1. فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	**أبعاد التمكين**	27
1-2	**أبعاد السلوك الإبداعي**	66
1-3	**أهم التطورات التي مرت عليها مؤسسة نفطال**	87
2-3	**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**	107
3-3	**استمارات الاستبانة المسترجعة وغير المسترجعة**	107
4-3	**قيمة معامل ألفا كرونباخ ودرجة الثبات**	109
5-3	**أوزان مقياس ليكرت مع خيارات الإجابة المتاحة**	110
6-3	**المتوسطات المرجحة واتجاهات مؤشرات المتغيرات**	110
7-3	**المتوسطات المرجحة والمستويات الموافقة لها**	111
8-3	**نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة**	111
9-3	**معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لكل بعد**	112
10-3	**قياس ثبات أداة الدراسة من خلال ألفا كرومباخ**	115
1-4	**توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي**	120
2-4	**توزيع عينة الدراسة حسب العمر**	121
3-4	**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**	122
4-4	**توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية**	123
5-4	**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**	124
6-4	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التدريب**	126
7-4	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التحفيز**	128
8-4	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاتصال والمشاركة في المعلومات**	131
9-4	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار**	134
10-4	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاستقلالية وحرية التصرف**	136
11-4	**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتمكين الإداري**	139

12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الأصالة	140
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الطلاقة	142
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد المرونة الذهنية	145
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الحساسية للمشكلات	147
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد المخاطرة	150
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني مرتبة تنازليا	152
18-4	قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة	155
19-4	قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة	156
20-4	قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة	157
21-4	قيم الارتباط لمعامل بيرسن بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والسلوك الإبداعي مجتمعة	158
22-4	نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التدريب على السلوك الإبداعي	161
23-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التدريب على السلوك الإبداعي	161
24-4	نتائج من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التحفيز على السلوك الإبداعي	162
25-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التحفيز على السلوك الإبداعي	163
26-4	نتائج من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات على السلوك الإبداعي	163
27-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات على السلوك الإبداعي	164
28-4	نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي	165
29-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي	165
30-4	نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاستقلالية وحرية التصرف على السلوك الإبداعي	166
31-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاستقلالية وحرية التصرف على السلوك الإبداعي	167
32-4	نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي	167
33-4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي	168

34-4	**نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي**	169
35-4	**نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي**	170
36-4	**نتائج اختبار(Independentsimples T- test) لاختبار آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس**	173
37-4	**نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب الفئة العمرية**	174
38-4	**نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي**	176
39-4	**نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب الخبرة المهنية**	177
40-4	**نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي**	178

2. فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	**نموذج النمو التنظيمي ل "غرينر"**	23
2-1	**الخطوات الخمس لسيرورة التمكين"كونجر"**	24
3-1	**النموذج الإدراكي للتمكين "توماس وفولتاوس"**	26
4-1	**التمكين كعملية إدراكية**	27
5-1	**خطوات تطبيق استراتيجية التمكين حسب "دافت"**	34
1-2	**نموذج الإبداع الجماعي**	59
2-2	**النموذج وودمان، سوير وغرفين**	61
3-2	**نموذج السلوكات الإبداعية**	67
4-2	**العوامل النفسية الداخلية وعلاقتها بالسلوك الابداعي**	82
1-3	**الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال**	90
2-3	**أهم منتجات مؤسسة نفطال**	94
3-3	**الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية لولاية المدية**	95
4-3	**الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال**	98

5-3	**عملية إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة نفطال**	100
6-3	**أنموذج الدراسة**	104
1-4	**توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي**	121
2-4	**توزيع عينة الدراسة حسب العمر**	122
3-4	**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي**	123
4-4	**توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية**	124
5-4	**توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**	125

مقدّمة

المقدمة :

تتمحور إدارة الموارد البشرية حول كيفية توظيف الأفراد العاملين وإدارتهم وتطويرهم في المنظمات. (Armstrong & Taylor, 2020, p. 03) وقد تأثرت هذه الوظيفة بشكل كبير بجائحة كوفيد-19، مما ولّد تحديات كبيرة للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية. ويتجلى هذا التأثير وهذه التحديات فيما يتعلق بظروف العمل بالإضافة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، التوظيف وإدارة الأداء والتدريب والتطوير وإدارة التعويضات وإدارة السلامة والصحة وعلاقات الموظفين. ورغم أنه تتم مناقشة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل فردي، إلا أنها مترابطة، حيث أن أي تغيير في إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية سيؤثر على الوظائف الأخرى.(Mondy & Martocchio, 2016)

لا يمكن إنكار أهمية الموارد البشرية لكل منظمة باعتبارها العمود الفقري والركيزة الأساسية للنجاح والاستمرارية، وإدارة الموارد البشرية في المنظمة ليس بالأمر السهل، ذلك أن الموظفين ينظر إليهم على أنهم مورد رئيسي يمكنه تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فهم أعظم أصول المنظمة لأنهم المورد الأكثر موثوقية والذي يمكن أن يضع المنظمة في الطليعة مقارنة بمنافسيها، ونظرا لهذا الدور الرئيسي للموارد البشرية عملت المنظمات على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات الموظفين بها وتحفيزهم في سبيل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية، هذا التوجه والذي عرف بالتمكين يعد من بين المفاهيم الإدارية المعاصرة، الذي جذب اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين، حيث أصبح مرتكزا يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، ذلك للدور الفعال الذي يلعبه في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين حيث أن هذه العلاقة تمثل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات.

ومن جانب آخر واستنادا إلى فكرة أن السلوك هو تفاعل معقد بين الشخص والموقف. يعتبر الإبداع عنصرا حيويا في مجتمع اليوم سريع الخطى والذي يرتكز على الابتكار من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية. كما وتعاني الكثير من المنظمات من قياس النتائج الملموسة للإبداع والتي تعود إلى إهمال المنظمات لأهمية نشر ثقافة الإبداع والعمل على الرفع من السلوكات التي تؤدي إلى الإبداع في مكان العمل والتي تعرف بالسلوك الإبداعي، وبالتالي التأثير على قدرتها نحو النجاح. في سياق تنمية الموارد البشرية، وجد الباحثون أن مواكبة المنظمات للمنافسة وقدرتها على النمو والتطوير يعتمد بشكل متزايد على إبداع الموظفين ومهاراتهم وتحفيزهم.(Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012) ومن جانب آخر وجب التعامل مع الإبداع ليس فقط كسمة فردية ولكن أيضا كظاهرة اجتماعية وثقافية تحدث في الممارسات اليومية للحياة العملية.(Collin, Lemmetty, Herranen, Paloniemi, Auvinen, & Riivari, 2017)

وينبغي النظر إلى ممارسات تنمية الموارد البشرية على أنها مهمة ليس فقط لتطوير وإدارة كفاءات العمال وتعلمهم،(DeLong & Fahey, 2000) ولكن أيضا لتعزيز الإبداع.(Loewenberger, 2013)

إشكالية البحث:

نظرا لأن استراتيجية تمكين الموارد البشرية لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية ومواكبة التطور السريع، حيث تركز هذه الاستراتيجية على المهارات البشرية وكيفية تطويرها وتقليل احتمالات الإشراف المباشر واستخدام الرقابة الذاتية، والذي بدوره يساعد الموظفين على الحصول على المزيد من المرونة في التحكم في مهامهم وتحسين إنتاجيتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة.

كما أن العنصر البشري يمثل جانبا محوريا وعاملا لا يستهان به مما يجعل الحاجة ملحة إلى أن تحاول المنظمات أن تتميز به بين أقرانها، وفي ضوء ما يتوجب فعله تجاه وجود التدني في الأداء ومن أجل الحفاظ على الموقع التنافسي والذي يعود بالأساس إلى إهمال العنصر البشري والجمود في أدائه وعدم منحه مجالا للإبداع لدى المنظمات لا سيما في القطاع الاقتصادي، فإن التركيز على تمكينه قد يكون سببا لتحسين الأداء ودفع المنظمة إلى ما هو أفضل، كل هذا دفع الطالب لصياغة مشكلة الدراسة وتحديدها للوصول لحلول لها عبر تحليل التحديات المعيقة لتبني التمكين الإداري كاستراتيجية في مؤسسات القطاع الاقتصادي والدور الذي تلعبه لتنمية السلوك الإبداعي للمورد البشري.

وكون الباحث يعمل في المؤسسة محل الدراسة فقد لاحظ ضرورة الرفع من مستوى التمكين للإداريين الموظفين بالشركة، وأن هذا المستوى ليس بالمستوى المطلوب في ظل التحديات والظروف التي تواجهها المؤسسة، وفي ظل واقع اقتصادي يقتضي الاستفادة وتطوير الأداء البشري لأقصى مستوى ممكن، والذي بدوره يضمن تطورا في السلوكات الإبداعية للعاملين تبعا للسلطة والحرية الممنوحة لهم. أخذا بعين الاعتبار التحول الذي مس عدد الموظفين المسموح بتواجدهم في الإدارة نظرا للظروف الخاصة التي فرضتها جائحة كورونا والتي سببت تقليصا في عدد العمال والذي أدى إلى توسيع صلاحيات بعض الموظفين وتفويض السلطة للبعض.

ومنه جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري في القطاع الاقتصادي في الجزائر وأثره على تحفيز وتنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين في هذا المجال، أملا بأن يسهم هذا البحث من خلال هذه الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تسهم في تعزيز التمكين الإداري ومنه تحفيز السلوك الابداعي لدى الموظفين.

ونظرا لكون التمكين الإداري يعد حاليا من أهم استراتيجيات التنمية وتطوير المورد البشري، نجد أننا أمام الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة والتي صيغت كالآتي:

- كيف تسهم استراتيجية التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية – ؟

– وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1 - ما هو مستوى إدراك التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-؟

2 - هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للتمكين الإداري بأبعاده والسلوك الإبداعي بأبعاده لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-؟

3 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) على السلوك الإبداعي بأبعاده (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-؟

4 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لآراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-؟

المنهج المعتمد في الدراسة:

لنحاول الإجابة على الإشكالية المتعلقة بدراستنا ومحاولة لإثبات صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال لولاية المدية.

في دراستنا هذا ونظرا لطبيعة الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها،فقدتم اعتماد المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة، المتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، باستعمال مصادر ومراجع مختلفة كالكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير والمقالات والمداخلات العلمية في جزئه النظري، كما تم الاعتماد أيضا على الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي مستعملين في ذلك الأساليب الإحصائية للحصول على نتائج دقيقة وشاملة من أجل الوصول إلى أجوبة للأسئلة المطروحة والفرضيات المطروحة ومن البرامج الإحصائية المستعملة برنامج Spss الذي مكننا من استعمال مجموعة من الاختبارات الإحصائية، كما تم إجراء مقابلات في آخر مرحلة من الدراسية الميدانية ليتسنى لنا من خلالها تحليل وتأكيد بعض النتائج المتوصل إليها.

فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة وعناصرها وللوصول إلى إجابات عن تساؤلاتها، تم تبني فرضيات رئيسية وتتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية ليتم اختبارها إحصائيا، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد مستوى إدراك للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لدى الموظفين في مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري بأبعاده والسلوك الإبداعي بأبعاده لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

-توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري بأبعاده **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى **فرضيتين فرعيتين** كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري **منفردة** (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير متفاوتة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة** (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

الفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة حول جانبين أساسيين هما:

الجانب العلمي: حيث تتجلى أهمية الدراسة علميا ذلك أنها تتناول موضوعا يناقش استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي، حيث أن التركيز على دور العامل في بيئة عمله والعمل على تعزيز دوره فيها من خلال إتاحة الفرصة له للوصول إلى المعلومات ومساعدته على الاندماج والمشاركة في فرق العمل المدارة ذاتيا وتلقينه التدريب الكافي والمناسب من شأنه أن يلعب دورا جوهريا في تحفيز السلوك الإبداعي والذي من خلاله يمكن تفجير طاقاته الإبداعية، كما يعمل على تشجيعه على استحداث أساليب وطرق جديدة والتخطيط وتنفيذ مهامه الإدارية، ومن جانب آخر يمكنه من التعامل مع المواقف والمشاكل الإدارية بكفاءة وفعالية كبيرين، مما ينعكس إيجابا على المنظمة.

الجانب العملي: تكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها تجري تحليلا لواقع التمكين الإداري وإبراز دوره في تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- وذلك من خلال الأبعاد التالية:

- المساهمة في الكشف عن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى الموظفين في مؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية- والذي يؤمل أن يعود بنتائج إيجابية على أداء هذه المؤسسة.
- كما تتناول الدراسة أحد أهم موضوعات الإدارة الحديثة ألا وهو السلوك الإبداعي وممارساته وقياسه في مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-
- وتبرز أهمية الدراسة أيضا من خلال السعي إلى تشخيص نوع وطبيعة واتجاه وقوة الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-
- إضافة معرفية للمكتبة الجزائرية والعربية لم يمكن أن يكون له انعكاسات إيجابية على الميدان الإداري من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات بما يعزز أداء الموظفين من خلال تمكينهم والذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى سلوكهم الإبداعي.

أهداف الدراسة

كما نسعى من خلال الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة عرض وتقديم إطار فكري ونظري متكامل للتمكين باعتباره مدخل إداري حديث.
- التعرف على التوجهات المختلفة والنظريات المفسرة لمفهوم التمكين والخصائص والأبعاد المناسبة لتطبيق التمكين كمدخل لتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين.
- محاولة التعرف على المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تسهم في تحفيز السلوك الإبداعي وكيفية تجسيده في واقع المؤسسات.

- محاولة وضع مقترحات تسهم في صياغة أنسب استراتيجية للتمكين الإداري والتي من خلالها يتم تحفيز السلوك الإبداعي وذلك في ضوء النتائج المتوصل إليها.

أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم أسباب ودوافع اختيار الموضوع إلى قسمين رئيسيين:

أولا: الأسباب الذاتية

- يندرج موضوع الدراسة ضمن تخصصنا بالإضافة إلى الميول الشخصية للمواضيع ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية وبالأساليب الإدارية الحديثة.
- الرغبة في إثراء وتعميق معارفنا بالمفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة المفاهيم ذات الصلة بأداء المورد البشري وإدارته كالتمكين الإداري الموظفين.
- الرغبة الشخصية في التعرف على واقع التمكين الإداري مؤسسات القطاع الإقتصادي في الجزائر عموما ومؤسسة نفطال على وجه الخصوص.

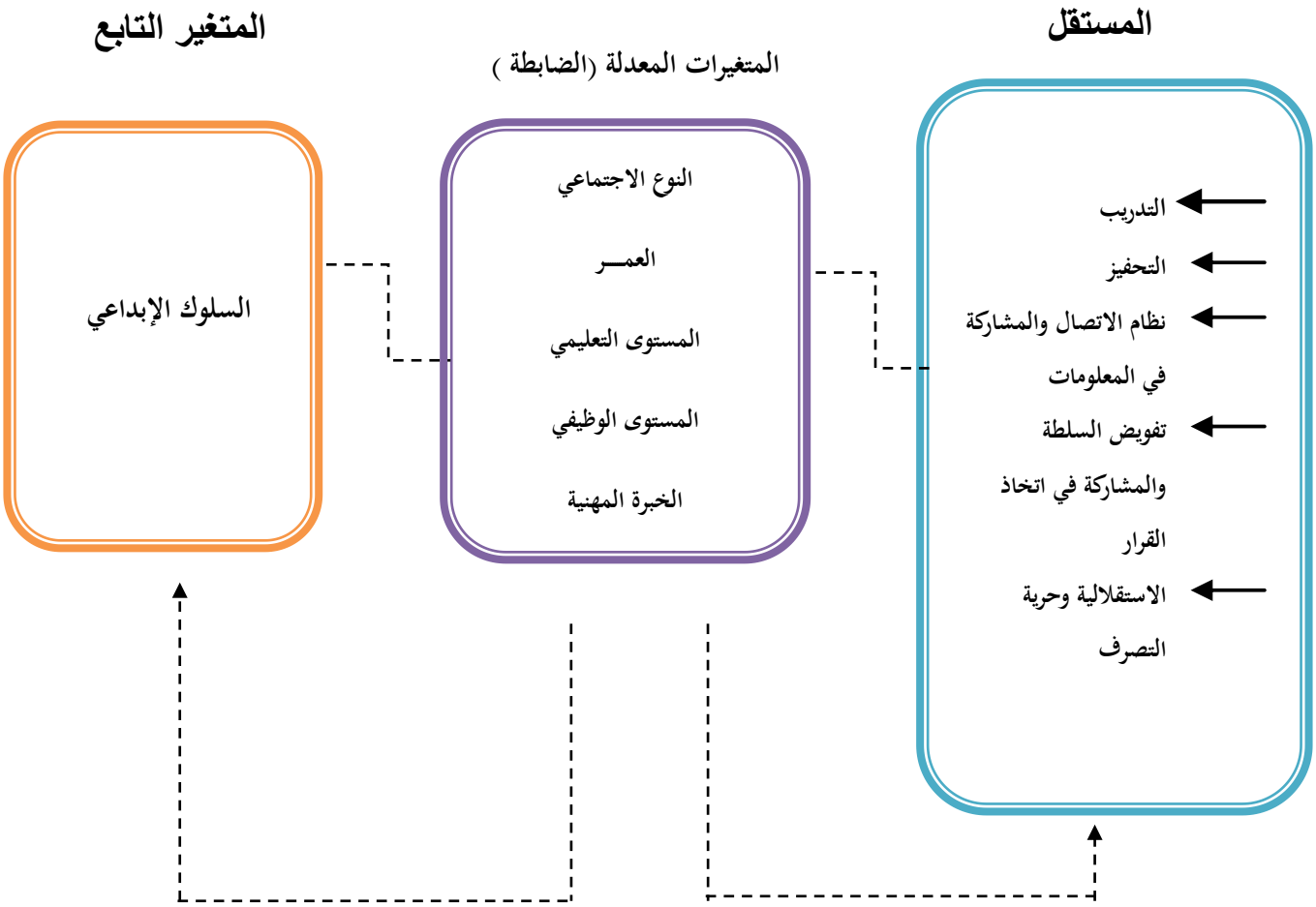
ثانيا: الأسباب الموضوعية

- إنطلاقا من الدراسة التي قمنا بها في مرحلة دراسة الماستر والتي كانت تحت عنوان "أساسيات إدارة الجودة الشاملة في ظل التسيير الاستراتيجي –دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال فرع عين وسارة" حيث توصلنا من خلالها إلى أن تمكين الموظفين يعتبر حافزا مهما لتفعيل المورد البشري ولنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات، الأمر الذي دفعنا إلى تطوير هذه الدراسة والتعمق فيها من خلال التعرف على ما يمكن أن يسفر عليه تمكين المورد البشري وانعكاسه على السلوك الإبداعي لهذا الأخير في المؤسسات الإقتصادية.
- اهتمام معظم المنظمات المعاصرة بالمفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة مفهوم التمكين الإداري باعتباره له علاقة مباشرة بأداء الموظفين وذلك من خلال تحويل الأداء النمطي للمهام الإدارية إلى سلوكات إدارية تتسم بالإبداع وبالتالي تحسين أدائهم.
- ضرورة إعادة نظر المنظمات الإقتصادية الجزائرية إلى الأساليب الإدارية التي تتبعها، خاصة تلك الأساليب المتعلقة بطرق إدارة المورد البشري ومداخل تحفيزه وتنمية قدراته ووجوب تبنيها للأساليب الحديثة في الإدارة ومواكبة التغييرات والتطورات.
- التأثير الذي سببه وباء كوفيد -19- خصوصا على طريقة عمل المؤسسات حيث أن التقليل من عدد الموظفين كان له تأثير على التوجه نحو تفويض السلطات وإعطاء المزيد من الحرية والاستقلالية للعاملين في مكان العمل والتي تعتبر أحد أهم مؤشرات التمكين.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تمحورت الدراسة حول بيان دور استراتيجية التمكين الإداري بشقيه الهيكلي والنفسي وبأبعادها (التدريب، التحفيز، نظام الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين في مؤسسة نفطال –مقاطعة المدية-
- **الحدود المكانية:** ستتم الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال –مقاطعة المدية-
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية من شهر جانفي 2022 إلى شهر ماي 2025، حيث بدأت بالتواصل مع-مدير الموارد البشرية بالمؤسسة لأخذ الإذن بإجراء الدراسة الميدانية، مرورا بإجراء بعض المقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية بهدف جمع المعلومات عن المؤسسة وعينة الدراسة وتسوية بعض الإجراءات الإدارية المعتمدة، وانتهت بتوزيع الاستبيان وجمعه على دفعات.

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

أولا- الدراسات العربية

هدفت دراسة شتاتحة عائشة وبن خليفة فاطمة الزهراء والموسومة ب" العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط (2018) إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين التمكين والإبداع لدى العاملين من خلال اسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المديرية العملية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة, توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة على وجود التمكين بالمؤسسة بالرغم من حياد عنصر التحفيز، كما أن أفراد العينة اتجهوا نحو الموافقة على وجود إبداع لدى العاملين. وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل التمكين في أبعاده الست وهي: المشاركة في اتخاذ القرارات، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، الكفاءة والمقدرة. إضافة إلى العمل على تدعيم ثقافة التمكين والإبداع في المؤسسة. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في جانب أساسي وهوأن دراستنا الحالية تسعى لإبراز أثر استراتيجية التمكين الإداري على تنمية السلوك الإبداعي والذي يعتبر مرحلة تسبق الإبداع وليس بالضرورة أن ينتج عنه شيء مبدع إنما يعتبر الرفع من هذا السلوك في حد ذاته هدفا وإنجازا تسعى المؤسسات إلى بلوغه. ومن جانبها هدفت دراسة Abdullah F. ALMULHIM والمعنونة ب: " Linking Knowledge Sharing to Innovative Work Behaviour: The Role of Psychological Empowerment 2020 إلى استكشاف التمكين النفسي للعامل كوسيط لشرح الصلة بين تبادل المعرفة وسلوك العمل المبتكر في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة إلى المنهج كمي في جمع البيانات من خلال سلسلة من الاستبيانات التي تم تطويرها بناءا على دراسات سابقة. طبقت هذه الدراسة طريقة المربعات الصغيرة الذكية الجزئية لتحليل البيانات. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري. وأن مشاركة المعرفة تزيد من كفاءات العمال، مما يؤدي إلى مزيد من الإبداع والكمال. علاوة على ذلك ، توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يلعب دورا مهما كوسيط في تكوين علاقة قوية بين تبادل المعرفة وسلوك العمل المبتكر. كما خلصت هذه الدراسة إلى أن سلوك العمل الابتكاري في أي منظمة يعتمد على ممارسة وخبرة وقدرات العاملين، والأهم من ذلك أن مشاركة المعرفة بين الإدارات. وأن مشاركة المعرفة تمكن العامل نفسيا من تحقيق الإبداع والحداثة والتميز في العمل الذي يؤثر على الإنتاجية والربحية ورضا العملاء إلى حد كبير، وتوفر هذه العوامل استدامة طويلة المدى للأعمال في بيئة سوق تنافسية للغاية.

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة في ثلاثة أجزاء رئيسية وهي كما يلي:

أولا: تناولت الدراسة السابقة دور التمكين النفسي وأهملت الشق الهيكلي من التمكين ودوره في تحقيق السلوم الإبداعي ذلك ان دراستنا الحالية تناولت التمكين الإداري بشقيه الهيكلي والنفسي.

ثانيا: ركزت الدراسة السابقة على ربط دور مشاركة المعرفة أو المعلومات والذي يعتبر بعدا من أبعاد استراتيجية التمكين الإداري بسلوك العمل المبتكر, مهملة بقية الأبعاد كتفويض السلطة وبناء فرق العمل والتي تعتبر جزءا محوريا من استراتيجية التمكين.

ثالثا: جرت الدراسة تعتبر بيئة مغايرة للبيئة التي تمت فيها دراستنا، حيث تمت الدراسة في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

أما عن دراسة كريمة سنوسي وعبد الرؤوف حجاج والموسومة ب: أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين –دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، 2019 فقد هدفت إلى معرفة مستوى كل من التمكين والسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ومدى مساهمة التمكين في إظهار السلوك الإبداعي في المؤسسة. ولجمع المعلومات عن ذلك تم الاستعانة بالاستبيان الذي وزع على 53 عاملا وعاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وبعد جمعها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (spss) تم التوصل إلى النتائج التالية أهمها أن مستوى التمكين والسلوك الإبداعي في المؤسسة كانا مرتفعان؛ وأن التمكين يساهم بنسبة قدرها 66.2 % في تعزيز السلوك الإبداعي في المؤسسة ؛أن هنالك علاقة طردية ما بين المتغيرين بنسبة 81.4 %؛ كما أنه لا تساهم كل أبعاد في ذلك ماعدا فرق العمل، التدريب، التحفيز، الحرية والاستقلالية، ولم يتم إيجاد أية فروقات تعزى في آراء العاملين تجاه السلوك الإبداعي تبعا لعوامل الشخصية والوظيفية. ويظهر التباين بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة في اختلاف القطاع التي أجريت به كل دراسة، حيث أن هذه الدراسة أجريت على القطاع الخدمي وتحديدا بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة والتي تنتمي لقطاع مخالف نسبيا للقطاع الذي ستجرى به دراستنا. واستهدفت دراسة محمد ذيب المبيضين والموسومة ب: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، 2008 تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها (13)، وعدد العاملين فيها (13059) موظفا وموظفة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية وبنسبة (3%)من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة (391) موظفا وموظفة. وقد أظهر تحليل بيانات الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة. كما أن هناك سلوكا إبداعيا لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

2 -لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

3 -لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات منها:

1 -ضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية.

2 -تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

3 -الاهتمام بالعاملين المبدعين القادرين على تقديم أفكار إبداعية، والاهتمام بتدريب وتطوير العاملين في تلك البنوك.

4 -تبني إدارات البنوك للثقافة الداعمة للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة.

وتظهر الفروق بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة في أن هذه الدراسة أجريت على قطاع مخالف للقطاع الذي تجرى فيه دراستنا حيث أنها أجريت في قطاع البنوك، كما أنها أجريت في بيئة مخالفة ذلك أنها اجريت في الأردن.

فيما ركزت دراسة فوزية برسولي والمعنونة ب: " أثر التمكين في الأداء البشري – دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة- 2018 على تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية. وتم تصميم استبيان خاص بناء على مخطط الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمه تم القيام بتوزيعه عشوائيا على عينة عنقودية مشكلة (من 28%) من المجتمع الكلي أي ما يقارب ثلث العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث تم توزيع 300 استمارة استبيان تم التحصل منها 220 استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي اعتمد عليه في العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة. وتوصلت الدراسة في جانبها النظري إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. ومن أجل أن تنجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى استراتجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحله ونماذجه، بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء البشري يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكل عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة. وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى عدة نتائج أبرزها:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة على الأداء البشري للعاملين في المؤسسة.

-وجود ذو أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، حيث فسر التمكين بصفة كلية (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.

-لا يوجد تباين كبير في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين النفسي من منظور السن وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات منها:

-ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية.

-ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تحسين نظم التفويض و المشاركة والتحفيز والتشجيع داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيمه ومتطلباته ليكون طابعا مميزا لثقافتها.

-ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير الأداء البشري لدى العاملين، وذلك من خلال تبني استراتجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر تمكين العاملين من أهم مداخلها.

وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في جانبين أساسيين أولهما أن هذه الدراسة ركزت على تأثير التمكين على الأداء البشري عموما في حين تمحورت دراستنا حول أثر التمكين على تنمية السلوك الإبداعي والذي يعتبر أحد أوجه الأداء البشري، وثانيهما أن الدراسة السابقة أجريت على مستوى قطاع يختلف عن القطاع الذي أجريت به دراستنا حيث أجريت الدراسة على مستوي مديرية الحماية المدنية في حين تجرى دراستنا على مستوى مؤسسات القطاع الاقتصادي فنجد أن اختلاف البيئة أحد أوجه الاختلاف بين الدراستين.

وفي نفس السياق هدفت دجهاد عبد الله عفانة ومحمد بن عبد الرحمن الدوغان والمعنونة ب "تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية" إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في تلك البنوك. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (140) موظفا على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا في البنوك المبحوثة والبالغ عددها

(11) بنكا من أصل المجتمع الذي يتكون من (13) بنكا.وقد تم استرداد (92) استبانة صالحة لغايات إجراء التحليل. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 - (a) لأبعاد التمكين الإداري للعاملين منفردة ومجتمعة (الثقافة الداعمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات، تطبيق إدارة عمل الفريق، تعليم وتدريب العاملين، مواكبة التكنولوجيا) على السلوك الإبداعي لدى البنوك التجارية. كما أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين، وكذا مستوى مقبول من السلوك الإبداعي ممثل بعناصره (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، المبادأة وروح الفريق).

ويظهر وجه الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة كون هذه الأخيرة جرت في بيئة لها خصوصيتها مقارنة بالبيئة التي تجري بها دراستنا، كما أن هناك اختلافا بين أهداف البنوك كمؤسسات وبين المؤسسات الاقتصادية العمومية. كما أن هناك اختلاف في بعض الأبعاد التي تم اختيارها لدراسة طبيعة التأثير بين المتغيرين، سواء في ما يتعلق بالمتغير المستقل أو المتغير التابع.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

سعت دراسة Manjari Singh and Anita Sarkar والمعنونة ب: The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior 2012 إلى التوسع في الإحاطة بالإطار المفاهيمي حول كل من التمكين النفسي والسلوك الابتكاري من خلال استشكاف آليات الارتباط بينها وتحليل الأبعاد. كما هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للمشاركة الوظيفية في هذه العلاقة، وشملت هذه الدراسة 401 معلمة مدرسة ابتدائية في الهند. تم تصنيف أبعاد التمكين النفسي ذاتيا في حين تم تقييم السلوك المبتكر والمشاركة الوظيفية من قبل الزملاء. توصلت الدراسة لنتائج عديدة منها الوساطة الجزئية لبعد المعنى والوساطة الكاملة لبعد التحكم في المجال غير المتعلق بالعمل. تقرير المصير على مستوى الوظيفة والمنظمة له تأثير مباشر على السلوك الابتكاري للموظفين ولكن ليس له تأثير من خلال المشاركة الوظيفية، و أن الكفاءة والتأثير ليس لهما تأثير مباشر أو غير مباشر على السلوك الابتكاري.

ويتجلى اختلاف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة في محورين أساسيين:

أولا: تناولت الدراسة السابقة دور التمكين النفسي وعلاقته بالسلوك الابتكاري وتأثير المشاركة الوظيفية على هذه العلاقة كمتغير وسيط كمتغير وسيط دون التطرق للشق الهيكلي للتمكين، حيث تتناول دراستنا تأثير استراتيجية التمكين الإداري بشقيه النفسي والهيكلي على تنمية السلوك الإبداعي.

ثانيا: جرت الدراسة السابقة على قطاع التعليم في الهند والذي يعتبر قطاعا مختلفا عن القطاع الذي ستجري فيه دراستنا، كما أن هاته الدراسة أجريت في الهند والتي تعتبر بيئة لها خصوصياتها ومميزاتها وبالتالي فهي بيئة مخالفة للبيئة التي ستجري فيها دراستنا.

وهدفت دراسة Bilal Afsarو Yuosre Badir والمعنونة ب: The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour (2016) إلى تحليل العلاقة بين ملاءمة الوظيفة مع العمل والتقييم الذاتي وتقييم المشرف وتأثير التمكين النفسي على هذه العلاقة. تم جمع البيانات من 448 مرؤوسا و79 مشرفا من قطاعين صناعيين في الصين. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن ملاءمة الوظيفة مع العمل لدى الموظف مرتبطة بشكل إيجابي بتقييمات الذات والمشرف للسلوكيات المبتكرة، ويعمل التمكين النفسي كوسيط جزئي بين ملاءمة الوظيفة مع العمل والتقييم الذاتي. كما أشارت النتائج إلى أن إدراك الموظف لتوافق القيم يؤثر على إدراكه للشعور بالتمكين مما يساعد بدوره في إشراكه في أعمال التقييم الذاتي بشكل متكرر.

وسعت دراسة Emil Knezovic وMuad Amer Musrati والموسومة ب: Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employees' Creativity: A gender perspective(2018) إلى تحديد فيما إذا كانت القيادة بالتمكين والتمكين النفسي يؤثران بشكل إيجابي على إبداع الموظفين في البوسنة والهرسك. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كان هناك تأثير كمتغير وسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة بالتمكين وإبداع الموظفين. كما سعت إلى تحديد إذا كان هناك فرق بين الموظفات والموظفات في إدراك القيادة بالتمكين والتمكين النفسي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج إلى أن القيادة بالتمكين والتمكين النفسي مرتبطان بشكل إيجابي بإبداع الموظفين، في حين أن التمكين النفسي لم يتدخل كمتغير وسيط. كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق بين الجنسين فيما يتعلق بالقيادة بالتمكين.

فيما بحثت دراسة Xuemei Liu وZhiwei Zhu وZheng Liu وChunyan Fu والمعنونة ب: The influence of leader empowerment behaviour on employee creativity (2020) الآلية المؤثرة لسلوك تمكين القائد على إبداع الموظف. وعلى وجه التحديد، درست الدور الوسيط للمرونة المعرفية بين سلوك تمكين القائد وإبداع الموظف، جنبا إلى جنب مع التأثير الوسيط للنظر في العواقب المستقبلية على هذا الارتباط. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أولا: يمكن لسلوك تمكين القائد أن يفسر بشكل كبير إبداع الموظف.

ثانيا: تلعب المرونة المعرفية دورا وسيطا جزئيا في الارتباط بين سلوك تمكين القائد وإبداع الموظف.

ثالثا: يعمل عامل النظر في العواقب المستقبلية على تعديل العلاقة بين سلوك تمكين القيادة والمرونة المعرفية. كما إن الدور الوسيط للمرونة المعرفية يشكل أساس التأثير المعتدل الشامل لـ لعامل النظر في العواقب المستقبلية على العلاقة بين سلوك تمكين القائد وإبداع الموظف.

فيما بحثت دراسة Fabian O. Ugwu Ike E. Onyishi Alma M. Rodríguez-Sánchez الموسومة ب: Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological empowerment 2014 في التأثير المعتدل للتمكين النفسي على العلاقة بين الثقة التنظيمية ومشاركة عمل

الموظف في بيئة الأعمال النيجيرية. تم إجراء تحليلات الانحدار الهرمي على عينة مكونة من 715 موظفا من سبعة بنوك تجارية وأربع شركات أدوية في جنوب شرق نيجيريا الذين شاركوا في المسح. وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية والتمكين النفسي كانا من العوامل التي تنبئ بالمشاركة في العمل. إلى جانب ذلك ، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معتدل للتمكين النفسي على العلاقة بين الثقة التنظيمية والمشاركة في العمل. لذلك ، كانت العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية والمشاركة أقوى بالنسبة للموظفين ذوي التمكين النفسي المنخفض. ويكمن اختلاف دراستنا عن هاته الدراسة في أن هذه الدراسة ركزت بشكل أساسي على الجانب النفسي من التمكين دون التطرق للشق الهيكلي من التمكين، كما أنها أجريت بشكل عام على بيئة الأعمال في نيجيريا، فيما اقتصرت دراستنا على التركيز علي القطاع الاقتصادي في الجزائر، فنجد اختلافا في بيئة كل من الدراستين. فيما تناولت دراسة Ariadna Monje Amor والمعنونة ب: The influence of structural and psychological empowerment on work engagement in service organisations 2019 توضيح تأثير التمكين الهيكلي والنفسي على المشاركة في العمل بين الموظفين العاملين في المنظمات الخدمية في إسبانيا والمملكة المتحدة. وبشكل أكثر تحديدا، فقد بحثت الدراسة في الدور الوسيط للتمكين الهيكلي بين القيادة التحويلية ومشاركة العمل في صناعة الضيافة الجاليكية. كما تطرقت إلى ما إذا كان التمكين النفسي قد توسط في العلاقة بين التمكين الهيكلي والمشاركة في العمل وتحليل علاقته بأداء المهام ونية الاستقالة. وتحقيقا لهذه الغاية، أجريت ثلاث دراسات. حيث هدف الفصل التجريبي الأول إلى التعرف على دور الوساطة من التمكين الهيكلي بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل بين 240 موظفا يعملون في قطاع السياحة الجاليكية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بالتمكين الهيكلي وبالتالي المشاركة في العمل. أظهرت النتائج أيضا أن التمكين الهيكلي كان بمثابة وسيط جزئي بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل. استكشف الفصل الرابع الدور الوسيط للتمكين النفسي بين التمكين الهيكلي والمشاركة في العمل عبر الموظفين العاملين في المنظمات الخدمية في إسبانيا والمملكة المتحدة. أظهرت النتائج أن التمكين النفسي توسط جزئيا في العلاقة المقترحة. وأفاد الموظفون البريطانيون بوجود علاقة أقوى بين التمكين النفسي والمشاركة في العمل من الموظفين الإسبان. واكتشفت الدراسة النوعية المقدمة في الفصل الخامس أن العوامل غير الملموسة (على سبيل المثال، العمل الصعب، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وفرص التعلم والتطوير ، والدعم) المرتبطة بالتمكين الهيكلي والنفسي قد تؤدي إلى مشاركة العمل أي أن التمكين الهيكلي والنفسي لعبا دورا أساسيا في تفسير مشاركة العمل. واقترحت الدراسة نموذجا متكاملا لمشاركة العمل - فك الارتباط لمساعدة المنظمات على تحسين مستويات المشاركة في العمل. وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة أن هذه الأخيرة تناولت تأثير التمكين الهيكلي والتمكين الهيكلي كل على حدى كوسيط للتعرف على دورهما في التأثير على مشاركة العمل، في حين هدفت دراستنا لدراسة التأثير الكلي لتبني التمكين الإداري كاستراتيجية على تنمية السلوك الإبداعي، كما تناولت الدراسة السابقة قطاعا خدميا في حين تجرى دراستنا على القطاع الاقتصادي. وبحثت دراسة onyemeh ngozi celestina والمعنونة ب: impact of

employee psychological empowerment, process and equipment on operational service quality in the oilfield service industry 2017 في تأثير التمكين النفسي للموظف وصيانة العمليات والمعدات على جودة الخدمة التشغيلية في صناعة خدمات حقول النفط. مع خدمات تتراوح من الاستكشاف إلى أنشطة المصب بما في ذلك توريد الموظفين والمنتجات مثل النفط الخام والغاز الطبيعي والمنتجات المكررة. حيث هدفت هذه الدراسة، والتي اعتمدت نهجا مختلطا، إلى تحديد العامل (العوامل) التي ترتبط بشكل كبير بالجودة للمساعدة في هذا التركيز الاستراتيجي والاستثمار، وقدمت البيانات المأخوذة من المقابلات والاستبيانات من موظفي عمليات حقول النفط جنبا إلى جنب مع المراجعة الشاملة للأدبيات ذات الصلة بالصناعة. وأظهرت النتائج التجريبية التي تم تحليلها من 151 مشاركا، باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، أن التمكين النفسي للموظف (القيمة الاحتمالية 0.032) وصيانة المعدات (القيمة الاحتمالية 0.050) باعتبارها مرتبطة بشكل كبير بجودة الخدمة التشغيلية أكثر بكثير من العملية (القيمة الاحتمالية 0.106). كما أظهر التحليل الإضافي أيضا أن الاختيار والتأثير والكفاءة والمعنى يرتبط ارتباطا وثيقا بالتمكين النفسي. وتشترك دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في كونها درست شقا للتمكين ألا وهو التمكين النفسي في حين أن دراستنا تناولت التمكين الهيكلي إلى جانب التمكين النفسي، وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الأخيرة كونها أجريت على مستوى القطاع الصناعي وبالتحديد قطاع الطاقة والنفط فيما تتم دراستنا على مستوى القطاع الاقتصادي. وفي نفس السياق ركزت دراسة crystal-jeanne theron والمعنونة ب: the impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in a multinational organization 2010 على فهم تأثير التمكين النفسي والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بين الموظفين في منظمة متعددة الجنسيات. لغرض هذه الدراسة تم استخدام تصميم أخذ العينات الكمي غير الاحتمالي الملائم لتقييم المتغيرات الثلاثة. تكونت العينة من(120) موظف دائم تم توظيفهم في الأقسام التالية وهي: الإدارة والهندسة والإنتاج والجودة والتجارية. تم إجراء استبيان السيرة الذاتية ، استبيان قياس التمكين (MEQ) ، والفهرس الوصفي للوظيفة (JDI) واستبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) لجمع البيانات. يتكون MEQ من 12 بيانًا ويقيس التمكين النفسي على أربعة إدراك هي ؛ المعنى والتأثير وتقرير المصير والكفاءة. يقيس JDI الرضا الوظيفي في خمسة جوانب وظيفية وهي: الراتب ، والترقيات ، والإشراف ، وزملاء العمل ، والعمل نفسه. يقيس OCQ الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 بيانا. يحاول كل بيان استخلاص مشاعر الموظف تجاه السياسات والأهداف والقيم التنظيمية ، ورغبتهم في الذهاب إلى أبعد من ذلك ، وما إذا كانوا فخورين بارتباطهم بالمنظمة. تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات. تم استخدام ANOVA لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في التمكين النفسي بناء على خصائص السيرة الذاتية وأيضا لتقييم الاختلافات بين المتغير. تم استخدام اختبار T لتقييم ما إذا كان هناك فرق على أساس الجنس. بالنسبة لمعلومات السيرة الذاتية وهي الجنس والعرق والحيازة، فإن النتائج أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي. كما تم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

ومع ذلك، تم العثور على أقوى علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين في المنظمة متعددة الجنسيات راضون نسبيا عن طبيعة العمل الذي يؤدونه ، والإشراف الذي يتلقونه، وكذلك مع زملائهم في العمل. ومع ذلك، يبدو أن فرص الترقية والتعويض هما المصدران الرئيسيان لعدم الرضا. فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، يعبر الموظفون عن إيمان أقل من المتوسط بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل جهد إضافي نيابة عن المنظمة والرغبة في الحفاظ على مكانته في المنظمة, كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ومباشرة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي.

تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة كون هذه الأخيرة تناولت تأثير التمكين النفسي والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي دون التطرق إلى التمكين الهيكلي، في حين تناولت دراستنا تأثير كل من التمكين الهيكلي والنفسي ككل على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الإقتصادية، كما وأجريت الدراسة السابقة على موظفين تابعين لأقسام الهندسة والأقاسم التجارية فيما تركز دراستنا على تمكين الطاقم الإداري، كما أجريت الدراسة في دولة جنوب إفريقيا والتي تعتبر بيئة لها مميزات وخصوصيات مختلفة عن البيئة أين تجري دراستنا الحالية، حيث تقام دراستنا على مؤسسات القطاع الاقتصادي في الجزائر.

وهدفت دراسة Nurdan Özarallı والموسومة Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment (2015) إلى تحديد الدور الوسيط الذي يلعبه التمكين النفسي بين القيادة بالتمكين والإبداع. تم جمع بيانات المسح من 218 موظفا في قطاع التكنولوجيا والخدمات وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات من خلال برنامج SPSS 16.0. كشفت نتائج التحليلات أن القيادة بالتمكين لها أثر إيجابي على إبداع الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن سلوكيات التمكين لدى القادة لها تأثير أقوى على الإبداع المتصور عندما يشعر الموظفون بالتمكين مقارنة بالحالة النفسية المنخفضة.

كما وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في إعداد وتطوير الإطار النظري حيث شكلت الدراسات السابقة قاعدة لانطلاقة من أجل انتقاء مراجع البحث، وتصميم الاستبانة وكذا اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، كما استفادت من الدراسات والتي توافقت معها إلى حد كبير في تفسير بعض نتائجها ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن هناك تشابه في بعض الجوانب مع الدراسة الحالية كما توجد أوجه اختلاف، حيث أن بعض الدراسات تناولت متغيرا من متغيرات دراستنا (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) فتدرس واقعه أو تربطه بمتغير آخر. كما أن هناك مواطن تشابه مع بعض

الدراسات من حيث الأبعاد المعتمدة في قياس المتغيرات أو في قياس مؤشرات الأبعاد، ومن حيث الأداة المستخدمة في جمع البيانات الاولية في الدراسة الميدانية والمتمثلة أساسا في الاستبيان.

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة كونها تربط بين متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل ألا وهو التمكين الإداري بشقيه الهيكلي والنفسي بالمتغير التابع وهو السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية. كما تختلف عن سابقاتها أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين أحد شقي التمكين الإداري سواء كان الهيكلي أو النفسي وبين السلوك الإبداعي، وتناولت بعض الدراسات علاقة التمكين بالإبداع هذا الاخير الذي يختلف عن السلوك الإبداعي وهو ما حاولنا من خلال دراستنا التعرف على علاقة التأثير بينه وبين التمكين الإداري. ويتجلى اختلاف دراستنا عن سابقاتها من حيث متغير التمكين الإداري والتي عمل الباحث على تكوين مقياس لدراسته عبر المفاضلة والمزج بين العديد من الدراسات السابقة وهو ما جعل المؤشرات المعتمدة في قياس أبعادها (التدريب، التحفيز، نظام الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) حيث تختلف هذه التوليفة من الأبعاد عن الدراسات السابقة. وفي دراستنا أيضا وإلى جانب استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على الملاحظة عند زيارة الباحث للمراكز التابعة للمؤسسة محل الدراسة وذلك لدعم تفسير النتائج حول واقع متغيرات الدراسة، كما استغل الباحث لتحقيق ذلك بعض المعلومات التي استخلصها من مقابلته لإداريين من المؤسسة محل الدراسة. كما تتميز الدراسة من خلال طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثل في الإداريين الموظفين بمؤسسة نفطال –مقاطعة ولاية المدية- وكذا الإطار الزمني لهذه الدراسة، بالإضافة إلى اختلاف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أما عن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فقد كانت عديدة وتمثلت أساسا في: تمكين الباحث من تشكيل الإطار النظري للدراسة، وتحديد أهم المراجع التي يمكن الاعتماد عليها. وكذا تحديد الأبعاد المعتمدة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة خصوصا تلك التي جرت في بيئة مشابهة للدراسة حيث تجري دراستنا نظرا لتقارب الأبعاد المختارة، والمساعدة في تكوين أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال صياغة الأسئلة الخاصة بقياس مؤشرات وأبعاد متغيرات الدراسة، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة أيضا في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:
الإطار النظري
للتمكين الإداري

مقدمة الفصل الأول

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات والتي تعمل على تحقيق أهدافها وبالأخص تحقيق ميزة تنافسية لها، حيث يصعب تخيل منظمة قادرة على الحصول على ميزة تنافسية دائمة دون أن يلعب المورد البشري الراغب والقادر دورا في تحقيق تلك الميزة التنافسية. فبالرغم من اختلاف وتعدد الوسائل والأدوات التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لتعزيز قدراتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر ركز في مضمونه على تنمية القدرات البشرية ودفعها للأمام من أجل إطلاق قدراتها والتي أثبتت بدورها أنها أكثر الوسائل فعالية لذلك.

وبناء عليه، فإن المنظمات عملت على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات الموظفين بها وتحفيزهم في سبيل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية. هذا التوجه والذي عرف بالتمكين، يعد من بين المفاهيم الإدارية وليدة الفكر الإداري المعاصر والذي جذب اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين، حيث أصبح مرتكزا يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء، وذلك للدور الفعال الذي يلعبه في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين، حيث إن هذه العلاقة تمثل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات.

ومن خلال ما سبق سوف نحاول تسليط الضوء على أهم المفاهيم والنظريات التي تناولت التمكين كاستراتيجية وكأداة تتبناها المنظمات من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية بما يضمن كفاءة أدائها، وذلك ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تقسيمه لمباحث ثلاث، بحيث يتناول الأول ماهية التمكين وأهم المفاهيم المقاربة، فيما يتناول الثاني أهم الأفكار والنظريات التي جاء بها الفكر الإداري حول التمكين، أما المبحث الثالث فيتناول أهم خطوات وأساليب التمكين معرجا على التحديات وأهم متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية التمكين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط الكبيرة المرافقة للمنافسة العالمية، كان لزاما على المنظمات أن توجه قدراتها وجهودها نحو تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتخلي عن الأساليب التقليدية المتسمة بالجمود وذلك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وهنا أولت العديد من المنظمات والشركات إهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين على أوجهه المتعددة لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. وسنقوم في هذا المبحث بالإحاطة بمفهوم التمكين وأهميته والتعريف بأنواعه، وكذا محاولة التعرف على أهم الفروقات بينه وبين المصطلحات الإدارية المقاربة.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

يعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبيا في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات بتعدد المنطلقات والزاويا التي ينظر منها إلى مصطلح التمكين من أجل تحديد مفهومه. وفي ظل تنوع وتعدد جذور الحقل العلمي للتمكين واختلاف النظرات الفكرية تجاهه، كان لا بد من تناول مجمل تعريفات المصطلح سعيا للإلمام بأغلب جوانبه ومن أجل تقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع.

الفرع الأول: التمكين لغة

لقد جاء مفهوم التمكين في معجم "لسان العرب" لإبن منظور أنه مصدر للفعل "مكّن" والذي يعني القدرة والاستطاعة، وأمكنه من الشيء أي علا عليه سلطانا وقدرة وسهل له. (إبن منظور، 2010، صفحة 412)

أما في معجم "محيط المحيط" فجاء الفعل "مكّن" الشيء بمعنى قوّاه ومتّنه ورسّخه و"استمكن" من الأمر أي قدر عليه واستطاع وظفر به. (البستاني، 2011، صفحة 859)

وبالعودة إلى المعجمات يلاحظ أن الأصل اللغوي للفعل "مكّن" تعني المنزلة الرفيعة والقدرة، فيقال مكّن فلان عند الناس فهو يمكن مكانة، أي عظم عندهم فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكّن عند الناس أي علا شأنه وصارت له منزلة، وتقول العرب إن فلانا لذو مكنة من السلطان أي ذو تمكن وذو منزلة ورفعة الشأن، ومكّنه تمكينا أي ثبته ووطده، ويقال مكّن فلانا في الشيء أي جعله متسلطا عليه يتصرف فيه وتنطلق يده فيه. (الخطيب، 2009، الصفحات 13-14) وهنا ورد مصطلح التمكين بمعنى المكانة والمنزلة وعلو شأن الشخص بين باقي الأفراد.

وورد التمكين في اللغة الإنجليزية في معجم "ويبستر" بمعنى منح السلطة والرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة الشرعية لشخص ما. (Webster's Third New International Dictionary، 1967،

صفحة 744)حيث يتمحور معنى التمكين هنا حول إعطاء الشخص سلطة وقوة قانونية من أجل التصرف واتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: التمكين اصطلاحا

أصبح مصطلح "التمكين" شائعا في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، وذلك مع تطوير فكرة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك يمكن إرجاع أصل المصطلح إلى أفكار "تايلور"، بالإضافة إلى ذلك هناك من يرى أن جذور مصطلح التمكين تمتد إلى الدراسات في علم النفس وعلم الإجتماع. (Paweł، 2017، صفحة 162) حيث لم ينحصر مصطلح التمكين في الفكر الإداري عموما، فقد رأى الباحثون أن مفهوم التمكين اهتمت به مجالات وأجريت حوله دراسات ضمن تخصصات أخرى كعلم الإجتماع.

إضافة إلى ذلك، فإن مصطلح "التمكين" غالبا ما يستخدم بطريقة مجردة ولا يزال يفتقر إلى تعريف عالمي مناسب، وعلى الرغم من اختلاف التعريفات فإن معظمها تتمحور حول اللامركزية، وتوفر (ضمن المعايير المقبولة) قدرا أكبر من الحرية والتحكم والمسؤولية والمساءلة المرتبطة باتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى. (Alazzaz & Whyte, 2014, p. 692)ذلك أن تمكين الموظفين لا يعني الإقصاء والحد الكامل من صلاحيات السلطة الأعلى والمديرين، والذين بدورهم لهم دور فعال في عملية تنفيذ استراتيجية التمكين وضمان نجاحها.

وقد عرف "روبينز" التمكين بأنه طريقة لزيادة تحفيز الموظفين للعمل الفعلي والجوهري. ويضيف أن التمكين يتعلق بتقوية قدرات الموظفين بحيث يكون لديهم حرية التصرف والحكم على الإجراءات التي تواجههم في وظائفهم، فضلا عن مشاركتهم الكاملة في القرارات المتعلقة بمهامهم. (Zana, Brwa, & Swran, 2019, p. 113)وبنظرة تحليلية لتعريف "روبينز" للتمكين، فنلاحظ أنه ركز على ربط مصطلح التمكين مباشرة بمدى حرية الأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهامهم اليومية في مكان العمل، وكيفية مساهمة هذه القرارات في الرقي بأدائهم وكفاءتهم في تأدية مهامهم.

في حين عرفه "بروفيتز" على أنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي. (الكيلاني، أبو بكر، و أبو العيلة، 2018، صفحة 05) ويعبر التمكين بحسبه بشكل عام على انتقال المسؤوليات والرقابة من الإدارة العليا إلى العاملين في الخطوط الأمامية ومنحهم فرصة المشاركة في عملية صنع القرار. (Khan & Ullah, 2021, p. 221)

كذلك، فغالبا ما تستخدم كلمة التمكين في سياق الجهد، بمعنى أن التمكين يعني التطوير والتحسين من خلال عدد من المشاركات والتعلم. (Dirgantara, 2022, p. 38)

وبالنظر إلى جل التعريفات التي تطرق لها الباحثون فإن التمكين اشتمل على العناصر التالية: (Celik & Kiral, 2022, p. 179)

- التشجيع.
- الاكتفاء الذاتي.
- بيئة العمل المكرسة للحرية.

نستخلص مما سبق أن التمكين ليس مفهوم متعدد العناصر حيث يتضمن الدافعية، الكفاءة الذاتية، الإحساس بالمسؤولية، وإتاحة المجال للوصول إلى المعلومة والتصرف في المهام واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، وهذا ما يخلق لدى الفرد الإحساس بالسيطرة على البيئة الاجتماعية والوظيفية، ويعزز قدرته على اتخاذ قراراته بنفسه ويحفز السلوك الإبداعي لديه ليقوم بوظيفته بشكل متكامل ليصبح بذلك عضوا فعالا في المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع التمكين

اختلف الباحثون في تحديد أنواع التمكين، فمنهم من قسم التمكين الإداري إلى نوعين هما التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، أما آخرون فيصنفون التمكين استنادا إلى طريقة تنفيذ المهام فقسوا التمكين إلى تمكين الفرد وتمكين الفريق، في حين رأى "سيومن" أن التمكين ينقسم إلى نوعين، التمكين الظاهر والتمكين السلوكي، وفيما يلي استعراض بالتفصيل لأهم التصنيفات.

الفرع الأول: التمكين الهيكلي والتمكين النفسي

غالبا ما يتم قياس التمكين من خلال اتجاهين وهما التمكين النفسي والتمكين الهيكلي وقد حظي هذان الاتجاهان بالكثير من الاهتمام، حيث أن التمكين النفسي يتمثل في عاطفة الفرد ويركز على بيئة العمل أما التمكين الهيكلي فيركز على إعطاء السلطة للموظفين ويخلق جوا مشتركا حول استخدام الهياكل والسياسات والممارسات لدعم كل من المنظمة والموظف. (حيدر، 2020، الصفحات 218-219) كما سيتم التفصيل في كل اتجاه في الآتي.

أولا: التمكين الهيكلي

يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، غير أن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، عكس المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها. وبالتالي فإن مفهوم التمكين الهيكلي ينص على أن القوة تتركز بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة، وأنه يمكن تمكين العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد. إذن فالتمكين من المدخل الهيكلي ينص على المشاركة في مصادر القوة (مثال ذلك السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المؤسسة). (جرادات، المعاني، و هاشم، 2013، الصفحات 69-70)

ويشمل التمكين الهيكلي النظر في الهياكل التنظيمية الأساسية مثل الحصول على المعلومات، الفرصة، الموارد، الدعم، وكذلك السلطة الرسمية وغير الرسمية التي تتوفر للعاملين لإنجاز العمل بطريقة مشتركة. (عبد الرحيم سعيد و الزيادي، 2018، صفحة 81) وقد عرف "كانتر" التمكين الهيكلي على أنه ممارسة أو مجموعة من الممارسات لتوفير الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرص لاكتساب مجموعة من المهارات في بيئة العمل. (Yousfi & Boussalem, 2021, p. 570) كما ويعرف التمكين الهيكلي على أنه "القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل للعمل من أجل إشباع متطلبات العمل من جهة ولإشباع حاجات المستفيد منها وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى". (كريم رحمان، عرفات، و كرار، 2021، صفحة 154) من هذا المنطلق يتضح أن التمكين الهيكلي يرمز إلى تفويض السلطة والمسؤولية، حيث يسمح المدير لموظف أو عدة موظفين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، كما أن للمديرين عدة أسباب للجوء إلى التمكين الهيكلي حيث يسعون من خلاله إلى تحفيز الموظفين وتطوير آدائهم وزيادة التزامهم، وكذا التقليل من أعباء العمل وإدارة الوقت بشكل أفضل.

يذكر أن "كانتر" هو أول منظر اقترح فكرة التمكين في الأدبيات التنظيمية، وتصف النظرية كيف تؤثر ظروف مكان العمل على قدرة الموظفين على القيام بمهام وظيفية. ووفقا لـ"كانتر" فإن التمكين الهيكلي يعبر عن الممارسات الإدارية التي تستهدف زيادة مستوى قوة الموظفين لتحقيق أهداف العمل. وتكمن أحد الانتقادات للنظرية في افتقارها إلى المرونة، حيث ينصب التركيز الأساسي لنظرية "كانتر" على إعطاء تصور عن الظروف في البيئة المباشرة للموظف في عمله بدلا من طرح تفسيرات نفسية لتلك الظروف. (Jocelyne & Kariuki, 2020, p. 324)

ثانيا: التمكين النفسي

جاءت الجهود الأولى لتعريف التمكين النفسي كهيكل متعدد الأوجه من "توماس وفولتاوس" اللذان لخصا عناصر التمكين النفسي في أربعة مدركات تعكس توجهات الموظف نحو وظيفته. (Saymah, 2018, pp. 10-11) وأشار العديد من الباحثين إلى أن مصطلح التمكين النفسي مشتق من النظريات التنظيمية مثل مشاركة الموظفين والإدارة التشاركية. (Shqerat, 2022, p. 168) وقد تم تعريف التمكين النفسي على أنه الشعور الداخلي الذي يظهره الموظف تجاه عمله. (Lefkir, Hammouche, & Cheikhaoui, 2022, p. 265) وقد قدم العديد من الباحثين أبعاد التمكين النفسي على النحو التالي: (عمار، السهلاني، و أحمد مكي، 2019، الصفحات 765-766)

1 - **المعنى:** فقد أشار كل من "توماس وفولتاوس" إلى أن هذا البعد بقيمة المهمة أو الهدف منها، فهو يشير إلى التطابق بين القيم التي يحملها الفرد، والمعتقدات التي يمتلكها مع دوره المطلوب في العمل.

2 - **المقدرة:** فقد توصل كل من "توماس وفولتاوس" إلى أن المقدرة تشير إلى الدرجة التي يستطيع بها الفرد القيام بأنشطة خاصة بمهمة معينة بمهارة.

3 - **الاستقلالية:** بين "سبريتزر" أن بعد الاستقلالية عبارة عن القدرة على الاختيار في بدء الإجراءات وتنظيمها أو تقرير المصير الذي يعكس الاستقلالية حول أساليب العمل.

4 - **التأثير:** يرى "توماس وفولتاوس" أن هذا البعد يشير إلى تلك الدرجة التي ينظر بها إلى السلوك على أنه يحدث فرقا من حيث تحقيق الغرض من المهمة, أي تحقيق التأثيرات المقصودة في بيئة المهام الخاصة بالفرد.

هذا ويرى "سبريتزر" إلى أن التمكين النفسي يشمل أربعة أبعاد المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير. بحيث يشير المعنى إلى قيمة أو غرض عمل، ويتم الحكم عليه من خلال المعايير الخاصة بالفرد. وتصف الكفاءة إيمان الفرد بقدرته على أداء مهامه بمهارة. أما تقرير المصير فيشير إلى شعور الفرد بقدرته على الاختيار والتحكم في الإجراءات وتنظيمها، بينما يتعلق التأثير بالدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل. تجدر الإشارة أن اقتراح هذه الأبعاد الأربعة تم لتحديد فعالية الموظفين وإبداعهم. (Skrinou & Gkorezis, 2019, pp. 02-03)

ووفقا لـ "جايسن وآخرون" فإن التمكين النفسي هو شكل من أشكال التحفيز الذاتي، لأن تنفيذ مهمة ما هو جائزة في حد ذاته، ويوفر الرضا الداخلي، والاتقان، والإنجاز، وزيادة المعرفة والمهارات، والكشف عن الذات، وتجنب الإحباط والملل في مكان العمل. (Yunus, Sukarno, & Rosyadi, 2021, pp. 32-33)

الفرع الثاني: التمكين الفردي وتمكين الفريق

كما أن هناك من الباحثين من صنف التمكين إلى تمكين الموظف (التمكين الفردي) وتمكين الفريق (حيدر، 2020، الصفحات 218-219):

1 - **تمكين الموظف (التمكين الفردي):** هناك طرق مختلفة يتم اعتمادها لتمكين الموظفين بصورة مباشرة وهي كما يلي:

-مراقبة نماذج القدوة: يميل الموظفون الجدد إلى أن يكونوا محاطين بكبار السن من الموظفين الذين يعرضون السلوك الصحيح.

-تبادل القصص في التدريب: خلال التدريب الأولي، يتم مشاركة قصص مختلفة من الموظفين الذين أظهروا سلوكا "مخولا".

-عملية تحريض منظمة: يتعرض الموظفون في وقت مبكر للتفاعل مع المواقف المختلفة.

2 - **تمكين الفريق:** يسمح تآزر الأفراد الممكنين بتحقيق الأهداف بشكل أكبر بكثير من عملهم كأفراد متفرقين، وهذه العملية مستمرة وهناك أنشطة مختلفة يمكن القيام بها للحصول على هذا المكانة, ويتميز الفريق الممكن بانفتاحه للتعلم, والاستعداد للمشاركة.

الفرع الثالث: تصنيف "سيومن" لأنواع التمكين

يقسم "سيومن" عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع: (Shehadeh, 2020, p. 338)

1 - **التمكين الافتراضي(الظاهري):** يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه وتوضيح وجهة نظره في عمله وأنشطته، والمشاركة في صنع القرار عنصر أساسي في عملية التمكين الافتراضي.

2 - **التمكين السلوكي:** يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة على حل المشكلات وتعريفها وتحديدها. بالإضافة لجمع بيانات عن مشاكل العمل وتقديم مقترحات لحلها، وبالتالي تعليم الأفراد مهارات جديدة لأداء العمل.

3 - **تمكين الأنشطة المتعلقة بالعمل لتحقيق النتائج:** يظهر قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها إلى جانب قدرته على تحسين وتغيير الطرق التي يتم بها أداء العمل إلى طرق تزيد من كفاءة التنظيم.

الفرع الرابع: تصنيف التمكين حسب "سبريتزر"

يتفق كل من "سبريتزر" و"كاراكوك" على أن هناك نوعين من التمكين: (محمد علوان ، حايف كاظم السلطاني، و أمير علي، 2019، صفحة 214)

1 - **التمكين الاتصالي:** ويقصد به مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، توضيح الرؤية، تحديد خطوط الاتصال، شرح الأهداف والخطط اللازمة، ومدهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لانجاز أعمالهم، ومن ثم تترك لهم الفرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير.

2 - **التمكين التحفيزي:** يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين, التي تظهر في الكفاية والثقة في القدرة على آداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية آداء المهام والشعور بمعنى العمل وتقبل المخاطر والسماح للعاملين بارتكاب الأخطاء.

المطلب الثالث: أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين في حاجة المنظمات للمحافظة على مكانتها في السوق وكذا العمل على تحسين تنافسيتها من خلال التركيز على الجانب البشري، وذلك عبر تحفيز العاملين على الرفع من قدرتهم على التفكير المستقل والاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم الإبداعية وبالتالي تحسين أفكارهم وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، كما وتبرز أهمية التمكين الإداري في حقيقة أن التمكين عبارة عن استراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمرين في المنظمة، وهو الأمر الذي يتطلب منها مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات والعقبات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، خاصة في عصر العولمة وانتقال العالم من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات، بحيث تلعب الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والجودة والثقة والتمكين الإداري وغيرها دورا رئيسيا في نجاح المنظمات وبقائها. (Maswadeh, 2022, p. 496) وقد قسم الباحثون مزايا تطبيق استراتيجية التمكين إلى مزايا خاصة بالعاملين وأخرى خاصة بالمنظمة.

الفرع الأول: أهمية التمكين بالنسبة للعاملين

تتمثل أهمية التمكين بالنسبة للعاملين في النقاط التالية: (المعايطة، 2014، صفحة 15)

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها.
- رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية للعامل لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.
- إدراك قيمة العمل من خلال السيطرة على مهام العمل ورؤية الأمور بنظرة شاملة.
- تطوير وتحسين مستوى الأداء.
- تمسك المنظمة بالعامل والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهارته ومعارفه.

الفرع الثاني: أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة

تظهر أهمية استراتيجية التمكين بالنسبة للمنظمات في النقاط التالية: (المعايطة، 2014، صفحة 15)

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- تحسين العلاقات بين العاملين.
- عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة.

ويمثل التمكين الإداري مبدءا رئيسيا من مبادئ الإدارة اللامركزية التي تساهم في منح أولئك الذين تم تمكينهم فرصة لتقديم أفضل خبراتهم ومهاراتهم وأفكارهم الإبداعية للمساعدة في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ووضعها في المقدمة وتمكينها من تحقيق التميز التنظيمي. كما يساهم التمكين الإداري في زيادة فاعلية الأداء من خلال تحقيق أفضل استغلال للموارد البشرية، حيث أنه يزيد من دافعية الموظفين ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المنظمة، بحيث يرى البعض أنفسهم في ظل التمكين كأحد مالكي المنظمة مما يزيد من دافعيتهم ويؤدي أيضا إلى تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يزيد من مستوى ارتباط الموظفين بالمنظمة، مع توفير فرص أفضل لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة وإطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين حالتهم النفسية مما ينعكس إيجابيا على مستوى الإنتاجية في المنظمة. (Abdeldayem, 2021, pp. 90-91)

كما تكمن أهمية التمكين كونه يمثل مقياسا للأداء البشري حيث أنه طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالاستراتيجية العامة للمنظمة، والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية. (بوغليطة، 2017، صفحة 124) يتضح هنا أن استراتيجية التمكين تعد أحد أهم سبل مراقبة وتقييم الأداء في المنظمات، ذلك أن لكل منظمة أهداف مستقبلية تسعى لتحقيقها ويمر ذلك حتما من خلال مواردها البشرية، وهنا يمكن للمنظمة مقارنة أداء العاملين الحقيقي مع ما كان مأمولا.

وتناول العديد من الباحثين أهمية استراتيجية التمكين في المنظمة، حيث حظي هذا الموضوع باهتمام كبير منهم لما له من أثر إيجابي على أداء الموظفين والمنظمة ككل، حيث يساهم في تحقيق ما يلي: (Abraheem, 2021, p. 10)

- تسريع عملية اتخاذ القرار.
- يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والتحفيز وزيادة الالتزام الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التمكين الإداري للعاملين إلى تحسين حالتهم النفسية وجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم من خلال تقدير أدائهم.
- يساهم في تنمية روح المسؤولية لدى العاملين ويزيد من ولائهم التنظيمي.
- يعمل على تحفيز قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمنظمة.
- يساهم في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال مساهمته في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، والمرونة في تلبية متطلبات العملاء، وتقليل التكاليف، وسرعة الاستجابة.

وأهمية التمكين في ظل هذا التصور تكمن في أنه يتيح للفرق أن تكون قادرة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الشاملة والربحية دون الرجوع إلى مستويات الإدارة العليا. (Saleh & Kabalan, 2022, p. 15)كما ويجب الإشارة إلى أنه سواء كان التمكين هيكليا أم نفسيا التمكين فإنه يؤدي إلى أداء العمل بطريقة أفضل، حيث أنه يمكن العاملين من التحكم والسيطرة على مهامهم وتحديد الروابط الهادفة بينهم وبين عملهم. (Tsang, Wang, & Bai, 2022, p. 02) وتبرز الآثار الإيجابية للتمكين من خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من قبل كل فرد في المنظمة ومن خلالها يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى المسؤولين. والتمكين هو عنصر أساسي يزيد من دافعية الأفراد في المنظمة ويزيد من مسؤولياتهم. كما أنه رؤية جديدة ومعاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية تتضمن مجموعة من آليات الحوافز المصممة لتحسين أداء الأفراد العاملين وتعزيز دافعهم للعمل من خلال زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والمساهمة بشكل فعال في تقديم حلول ناجعة. ويمثل التمكين البيئة التي يتمتع فيها الموظفون بالقدرة والمسؤولية لتطوير وتحسين الأنشطة الرئيسية لتلبية احتياجات المستهلك من خلال علاقات ونتائج محددة جيدا لصالح المنظمة وأهدافها. (Saeed, Hasan, & Hamza, 2021, p. 1348)

نستخلص مما سبق أن أهمية التمكين تنعكس على جانبين هما الفرد والمنظمة، فنجاح تطبيق استراتيجية التمكين يظهر في تفوق ونجاح المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وتطبيق أهم السبل لذلك كتبني اللامركزية وإعادة هندسة العمليات وعمل الفريق، وتبني هذه الآليات يمر حتما من خلال الأفراد،

ذلك أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يعزز من خبراتهم وقدراتهم وصقل مهاراتهم من أجل مواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة عملهم سواء داخل المنظمة أو خارجها. لذا فالتمكين هو وسيلة أساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة العقبات المستقبلية، والمورد البشري يعد أحد أبرز ركائز المنظمة ومواردها الاستراتيجي الأول لتجاوز هذه العقبات، وهو محور تطبيق استراتيجية التمكين.

المبحث الثاني: التمكين في مدارس الفكر التنظيمي وأهم أبعاده والنماذج المفسرة له

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع العاملين. (ملحم، 2006، صفحة 24) وسيتم التطرق في هذا المبحث لأهم الأدبيات والنظريات التي كان لها تأثير في الفكر الإداري من خلال استعراض أهم التحولات التي ساهمت في تطور الإدارة كعلم وإرساء أسسه ونظرياته ومكانة التمكين في ظل هذا التطور الفكري.

المطلب الأول: التمكين في مدارس الفكر التنظيمي

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر كنتيجة تراكمية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) بشكل خاص. (ملحم، 2006، صفحة 13) كما نال موضوع تمكين العاملين اهتماما واسعا ومتزايدا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي منذ مطلع ثمانينات القرن الماضي، غير أنه في هذه الفترة اقتصر على القطاع الصناعي دون قطاع الخدمات إلى غاية تسعينات القرن الماضي، حيث صار التأكيد على جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء، واللذان يتطلبان مناخا داخليا داعما. (الكرداوي، 2011، صفحة 28) فتمكين العاملين ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكان بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام. (الشهراني، 2009، صفحة 18) وفي ما يلي أهم النظريات والأفكار التي ناقشتها هذه المدارس.

الفرع الأول: التمكين والنظريات الكلاسيكية

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية بناءا على أسس علمية والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والتخمين. (بربر، 1996، صفحة 25) وتقوم هذه النظريات على افتراض أساسي هو أن الإنسان كائن إقتصادي رشيد

يسعى إلى تعظيم العائد المادي، بمعنى أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد على ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها. (زايد، 2006، صفحة 65) وتتضمن المدرسة الكلاسيكية ثلاث نظريات هي:

1 - التمكين الإداري و نظرية الإدارة العلمية

يعرف "تايلور" بأنه "أبو الإدارة العلمية" وأول من أدخل المنهج العلمي في دراسة الإنتاج والأعمال. تعتبر مبادئه للإدارة العلمية وفن الإدارة رغم أن عمرها قرن من الزمان الآن، وعلى الرغم من أنها فقدت مصداقيتها إلى حد كبير بسبب تركيزها الضيق، إلا أنها تظل من بين التطبيقات الأولى للمنهج العلمي في فن الأعمال، وكانت مسؤولة إلى حد كبير عن إنشاء الإدارة كمهنة وانضباط أكاديمي. (Paxton, 2011, p. 75)

أما التمكين الإداري ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، بحيث لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه "فريديريك تايلور" من الثورة الصناعية من "آدم سميث" يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، فضلا على أن المؤسسة لا تترك للفرد مجالا للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، ، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي الأوامر والتوجيهات وتنفيذها، وما تزال هناك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العلمية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون فسح أي مجال من المرونة والاستقلالية في العمل، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا. (ملحم، 2006، صفحة 26) وهنا يتضح أن نظرية الإدارة العلمية لم تعرف مفهوم التمكين وكان يتنافى جملة وتفصيلها مع مبادئها التي ركزت على تقييد مهام العامل وضبطه والحد من حريته فيما يتعلق بوظيفته ومهامه في المنظمة وهو بدوره كان حافزه الوحيد هو العائد المادي.

2 - التمكين ونظرية الإدارة لفايول

تعد نظرية الإدارة من أبرز نظريات المدرسة الكلاسيكية والتي تنسب إلى"هنري فايول"، وقد خلص إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة كالإنتاج والمالية، كما صاغ أربعة عشر مبدءا إداريا من أهمها المركزية والتدرج الهرمي للسلطة (عباس، 2011، الصفحات 68-69). ومن هذه المبادئ ما يلي: (غباين، 2009، الصفحات 33-35)

- تقسيم العمل: يتم تقسيم العمل بين العاملين، بحيث يتخصص كل فرد في عمل محدد.

- توازن السلطة مع المسؤولية: فالسلطة والمسؤولية مترابطان ويجب أن تسيرا معا، ويؤكد على أنه عندما يتم تحمل شخص مسؤولية ما يجب على الإدارة أن تمنحه السلطة الضرورية لتحمل هذه المسؤولية.
- النظام أو الانضباط: ويعني مبدأ إطاعة وتنفيذ الأوامر واحترام أنظمة العمل.
- المركزية: يشير"فايول" بموجب هذا المبدأ إلى المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد.
- وحدة الأمر: العامل يتلقى الأمر من شخص واحد فقط (الرئيس المباشر).
- التدرج الهرمي: يعني تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل، ويكون شكل خط السلطة على شكل هرم.
- وحدة التوجيه: أي أنه يجب تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد يجب أن يديرها رئيس واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ إصدار الأمر، أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ إصدار الأمر بالأفراد العاملين.
- المبادأة: ويقوم هذا المبدأ على قيام إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين الحرية في القيام بواجبات وظائفهم.
- التعاون: بمعنى سيادة روح الفريق، حيث يدعو "فايول" إلى العمل الجماعي انطلاقا من شعار "الاتحاد قوة".

تمثل هذه النظرية كاتجاه مكمل لنظرية الإدارة العلمية، فهذه الأخيرة ارتكزت على إنتاج الفرد ومحاولة زيادته، بينما نظرية المبادئ الإدارية ركزت على المؤسسة كوحدة واحدة، كما دعت هذه النظرية إلى ضرورة تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف، بحيث تقوم الوظيفة الإدارية بالتنسيق بين الوظائف، كالوظيفة الإنتاجية والتجارية والمحاسبية والإدارية, هذه الأخيرة والتي تشمل: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة. (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 57)

إن المتفحص بعمق لهذه النظرية يجد أنه هناك درجة عالية من التركيز على تحقيق الانضباط والنظام والثبات في العمل، وبالتالي أهملت بشكل واضح أهمية منح الموظف أي دور في المشاركة والاستقلالية وإبداء الرأي وحرية التصرف، فقد آمن "فايول" بفكرة أن كل العمال وفي أي مؤسسة يشاركون بدرجة كبيرة أو محدودة في الوظائف التقنية للمنظمة، وهذا ما يؤكد على عدم الاهتمام الكبير بتمكين العاملين والاهتمام فقط بالتقسيمات الفنية والإدارية والتشريح الوظيفي للمنظمة. (Wren & Bedeian, 2009, p. 213) لذا فقد اهتمت هذه النظرية بالتقسيمات الإدارية، كما وتتعارض جل مبادئها مع مبادئ التمكين، كمبدأ تقسيم العمل وتخصص كل فرد في عمل معين وهذا ما يكرس الجمود وتقييد العاملين، ونفس التأثير يعكسه مبدأ النظام الانضباط ومبدأ المركزية والتي تعني تمركز السلطة في مستوى

إداري معين والحد من سلطة ونفوذ العاملين، ومن جهة أخرى تضمنت هذه النظرية بعض المبادئ والتي تدعم تمكين العاملين كمبدأ المبادأة ومبدأ التعاون وسيادة روح الفريق.

3 - التمكين الإداري والنظرية البيروقراطية

ظهرت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني "ماكس ويبر" وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمنظمة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني "حكم المكتب" بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (ملحم، 2006، صفحة 27)

تتمثل خصائص النموذج الأمثل للبيروقراطية في توزيع السلطة توزيعا هرميا وفق قواعد محددة ولا مجال لإعطائها للعاملين في المستويات الدنيا، وهذا ما يعتبر نقطة سلبية في هذا النموذج ولا يتماشى مع فلسفة التمكين القائم على توزيع السلطة بالتساوي على العاملين في المنظمة وعدم حصرها في جهة معينة، كما يجب التنويه إلى خاصية أخرى يقدمها "ماكس ويبر" في نموذجه تتمثل في تحديد العمل المطلوب وتعريف واجبات العاملين تعريفا دقيقا وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة، وتعيين الموظفين بناءا على شروط دقيقة ومحددة سلفا، واتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية والاعتماد على نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل جوانب العمل وجزئياته يعتمد عليه الموظفون، حيث لا يتخذون أي خطوة ولا مجال لهم للإبداع أو اقتراح أي فكرة إلا إذا كان لها مستند يعززها وهو ما يعتبر تكبيلا لفكر الموظفين وترسيخ بيئة سلبية لتمكين العاملين، كما لا يسمح نموذج "ماكس ويبر" الإداري البيروقراطي بالعلاقات الشخصية التي يرى أنها تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء، مما لا يترك فرصة لتطوير فرق العمل التي تعتبر من ركائز التمكين الإداري، ومن سلبيات هذا النموذج التكريس المفرط للقواعد والقوانين التي قد تؤدي إلى حالات تكرار الأعمال والقرارات بشكل آلي ومتكرر حتى عند تغيير الشروط وهذا ما سمي بقسوة البيروقراطية، كذلك فإنه يجعل المديرين وفي علاقاتهم مع الموظفين يعملون بمبدأ "أعمل بما أقول وما هو مكتوب في القواعد ولا تعمل بما تفكر". (Wren و Bedeian، 2009، صفحة 232) وقد بين الكثير من الباحثين بأن النظرية البيروقراطية تضع العامل فيما يشبه "القفص الحديدي" وهذا ما لا يدعم فكرة التمكين في إدارة المنظمات. (Bouie & Ed.D, 2012, p. 09) كما كرست النظرية البيروقراطية عدة محاور تتنافى والتمكين، حيث أن التركيز المبالغ فيه على القواعد والقوانين والتوزيع الهرمي للسلطة والحد من العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة يحد من قدرات العاملين الإبداعية ولايشجعهم على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إن النظريات الكلاسيكية على الرغم من عدم اهتمامها بمفهوم التمكين الإداري، فهذا لا ينفي المساهة ولو بطريقة غير مباشرة لهذه النظريات في بروز هذا المفهوم، فبدون هذه النظريات لم يكن من الممكن التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في المنظمة والذي جسدته النظريات السلوكية، فالانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية والتي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الإنتاج بشكل خاص، والاهتمام أكثر بالعامل في حد ذاته والذي يعتبر المحور الرئيسي لمفهوم التمكين الإداري.

ومن أهم الانتقادات التي أخذت على نظريات المدرسة الكلاسيكية أن مبادئ الإدارة العلمية كانت مقيدة للفرد ومنعته من تحقيق ذاته، ذلك أن قامت بتحديد كل التفاصيل مسبقا ولم تترك مجالا للاجتهاد، ومن جانبه فإن المبادئ التي رسمها "هنري فايول" والمرتكزة على وحدة الأمر ووحدة التوجيه فقد أدت إلى القصور الذاتي لدى العاملين، وأخيرا وبالنسبة لمبادئ الديمقراطية فقد خلقت تلك المبادئ إنسانا سلبيا واعتماديا، والذي كان نتاجا للمركزية الشديدة والتطبيق الصارم لإجراءات وقواعد العمل.

الفرع الثاني: التمكين الإداري والمدرسة السلوكية في الإدارة

تعتبر الأفكار والنظريات والمبادئ التي جاء بها المفكرون المنتمون للنظرية الكلاسيكية أفكارا على قدر كبير من الأهمية وكانت وليدة المرحلة والظروف التي ظهرت فيها، ومع هذا فقد عجزت هذه المدرسة عن تفسير الكثير من الظواهر الإدارية نظرا لإهمالها الجانب السلوكي للعاملين، ومن المهم في هذا الموضوع أن يتم التنويه إلى ما كتبه العالم الأمريكي المشهور "جو أوين" المتخصص في علم الإدارة في كتابه "وفاة الإدارة الحديثة" أنه في بداية القرن العشرين شهد ظهور ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية، حيث توقف البشر تدريجيا على أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والاستهلاك، كما تلقوا مزيدا من التعليم، وهو ما يعني أن باستطاعتهم القيام بالمزيد، وصاحب ذلك ارتفاع سقف توقعاتهم.

من هنا بدأت نظريات أخرى تتخذ منحنى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من ناحية تلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الفرد ومنحه حرية ومشاركة أكبر، (عروف، 2017، الصفحات 06-07) وهذا ما لوحظ على النظريات السلوكية ذات التأثير الهام في تبلور وتطور نظرية التمكين الإداري كما يلي:

1 - التمكين الإداري ودارسات الهاورثون وحركة العلاقات الإنسانية (1924-1932):

يمكن إرجاع الجذور الأولى لنظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها "فريديريك تايلور"، وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يسعى إلى

تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، (جلدة، 2009، صفحة 22) فالمنطلق الرسمي للمدرسة السلوكية هو دراسات الهاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ومن أهم رواد هذه النظرية "إلتون مايو".

وقد دعت هذه المدرسة إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال، وأن يشعروهم بأنهم شركاء في العمل وليسوا أجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم. (أندراوس و معايعة، 2008، صفحة 129)

ورغم الانتقادات الموجهة إلى دارسات الهاوثورن إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والباحثين إلى التركيز على الجوانب الإنسانية وذلك من أجل تحسين الإنتاج، واهتمت بالشعور الإنساني وتأثير الفريق على سلوك الفرد، بحيث أن دارسة الهاوثورن اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة الإنتاج من خلال العاملين غير الخاضعين للدارسة بسبب توقعهم أن الاهتمام سيشملهم لاحقا، وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعون للتجربة، وسميت هذه الظاهرة بـ"تأثير هاوثورن" وساهمت هذه الدراسات بظهور حركة العلاقات الإنسانية قبل عام 1950، والتي ترى بأن استخدام العلاقات الجيدة والمعاملة الحسنة سينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي وإشراك وتمكين العاملين. (أندراوس و معايعة، 2008، صفحة 129)

من خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل التمكين الإداري عن طريق تفويض المزيد من السلطة للعمال ومشاركتهم في صنع القرارات ما هو إلا مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية وذلك فيما عرف بالإدارة التشاركية (مشاركة العاملين).

2 - **التمكين الإداري ونظرية الحاجات**

يعتبر "أبراهام ماسلو" رائد هذه النظرية، حيث تقوم هذه النظرية على فكرتين رئيسيتين هما: (حريم، 2013، صفحة 108)

- لدى الفرد خمس حاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الفرد في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى إلى الحاجة الأعلى.
- الحاجات غير المشبعة لدى الفرد هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

إن قيام الفرد بإشباع حاجة معينة، فإنه ينتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، والنقص في الحاجة يشكل حافزا للفرد لإحداث سلوك معين، فمتابعة وتقصي دوافع وحاجات العاملين

أدى إلى دارسة قضايا أخرى تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، إثراء العمل، وبعده ظهور مفهوم التمكين. (عيسات، 2019، صفحة 08)

3 - التمكين الإداري ونظرية " xوy"

مهدت أفكار الباحثان "أبراهام ماسلو" و"إلتون مايو" لظهور نظرية X-Y وقد ساهمت أعمال "دوغلاس ماكرغريغور" في تطوير الفكر الإداري عامة وفي تطوير المدرسة السلوكية خاصة، (Carson, 2005, p. 458) وتقوم افتراضات X على أن الإنسان كسول، أناني، يفتقر إلى الطموح، لا يحب التغيير، أما النظرية Y فتقول أن الإنسان نشط إلى حد معين، ويسعى للتطور وفق شخصيته الخاصة وبيئة عمله، ويسعى لتحمل المسؤولية. (Stewart , 2010, p. 101) وتتفق نظرية Y مع مبدأ تمكين العاملين، حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، حيث أنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة، وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية X المتشائمة. (أندراوس و معايعة، 2008، صفحة 129)

لذا فالتمكين أكثر ارتباطا بنمط نظرية Y للإدارة الذي قدمه "ماكغريغور دوغلاس" والتي حسبها فإن المديرين لديهم رأي أكثر تفاؤلا حول القدرة على الحصول على أداء ممتاز من الموظفين، وهذا الإعتقاد هو ما يجعل المديرين أكثر عرضة لتنفيذ التمكين بين الموظفين مقارنة بالمديرين في نظرية X الذين لا يثقون كثيرا في قدرة الموظفين. (Salman & Sankar, 2020, p. 14)

وهنا نرى أن المدراء في نظرية X يميلون إلى السيطرة والعمل في ظروف يفرضون فيها مستويات عالية من الإشراف، وهو ما لا يترك للعاملين مجالا ومساحة من الحرية للتصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من المدراء مالا ينتج عاملين سلبيين واعتماديين وهو ما لا يساعد على توفير بيئة لتبني استراتيجية التمكين، على خلاف المدراء في نظرية فهم يمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يدفع المرؤوسين نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويشجعهم على المبادرة والمشاركة الفاعلة وهو ما يشكل أرضا خصبة لتحقيق استراتيجية التمكين.

4 - التمكين الإداري ونظرية العاملين والشخصية الناضجة

تعتبر نظرية العاملين والشخصية الناضجة من النظريات البارزة في المدرسة السلوكية، والتي كان لها دور فعال في بروز فكر التمكين، ويمكن التفصيل في هاتين النظريتين على النحو الآتي:

4-1- التمكين الإداري ونظرية العاملين

جاءت نظرية العاملين لمفكرها "فريديريك هيرزربرغ" بحيث ركز على فهم مسببات رضا العامل ومعرفة ما الذي يدفع العاملين إلى العمل بمثابرة ونشاط أكبر، وتركز هذه النظرية على دور العمل

وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام "هيرزربرغ" بدراسة استطلاعية لمئتين من العاملين، محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، وقد توصلت تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سميت الفئة الأولى بالعوامل الدافعية أو المحفزة، التي عندما تتوفر تعطي شعورا إيجابيا لدى الأفراد وشعورهم بالرضا، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود في العمل، وسميت الفئة الثانية بالعوامل الوقائية أو الصحية، هذه العوامل ليست محفزات بل أن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، والعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. (القريوتي، 2000، الصفحات 100-101)

وتتبين علاقة التمكين الإداري بهذه النظرية من خلال اهتمام "هيرزربرغ" بطبيعة الحوافز، حيث أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظريته، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات مما يزيد من فرص تمكينهم، وإعطائهم الفرصة للترقية. (أندراوس و معايعة، 2008، صفحة 132)

2-4- التمكين الإداري ونظرية الشخصية الناضجة

قام "كريس أرغريس" عام 1957 بتوجيه انتقادات شديدة للنظريات الكلاسيكية في الإدارة، وهذا في كتابه الموسوم بـ: "الشخصية والمنظمة"، معتبرا أن مبادئ هذه النظريات كرست ممارسات سلبية في المنظمات، تميل إلى معاملة الأفراد معاملة طفولية بحيث تجعلهم اعتماديين وتابعين ومحاطين بقيود كثيرة. (الأسمر و الهذلي، 2014، صفحة 322)

والحل من وجهة نظر "أرغريس" هو التعامل مع الأفراد باعتبارهم بالغين وناضجين ويتحملون المسؤولية، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. (ملحم، 2006، الصفحات 24-25) كما تعتبر نظرية الشخصية الناضجة لرائدها "كريس آرغريس" خطوة مهمة لمفهوم التمكين، بحيث يرى هذا الأخير أن نظريات المدرسة الكلاسيكية تحد من تفكير الأفراد ولا تدع لهم مجالا كبيرا لإبراز قدراتهم. (نوري و كورتل ، 2011، الصفحات 60-61)

كما يرى "كريس" أن مبادئ المدرسة الكلاسكية لا تنسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل الذي يتطلب المزيد من المرونة وحرية التصرف، ولعل أهم ماتوصل إليه في إنتقاده لمبدأ وحدة الإدارة التي نادى بها "فايول" هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف. (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 65) كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل فيها بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا. (الوادي، 2012، الصفحات 38-39)

ومن الملاحظ أن "كريس" أشار إلى مفهوم التمكين الإداري، ولكن لم يستخدم هذا المفهوم بشكل حرفي ومحدد في ذلك الوقت، كما يتضح هنا اتجاهات المدرسة السلوكية كانت السباقة إلى تطبيق أسس التمكين ومن أوائل من أشار إلى هذا المفهوم في الإدارة, كما كان لها الدور الفعال في ظهور توجهات حديثة لهذا المفهوم.

الفرع الثالث: التمكين الإداري والمدرسة الحديثة في الإدارة

بينما كانت المفاهيم الإدارية الكلاسيكية تتجاهل مفهوم التمكين الإداري، حيث لم تعترف بالجانب الإنساني للعمال وتعتبرهم مثل الآلة وتتعامل معهم مثل باقي عناصر الإنتاج، أتت المدرسة السلوكية لتبين وتؤكد على الجانب الإنساني السلوكي والاجتماعي لدى العاملين، مما أدى إلى توفير الأرضية النظرية والتطبيقية الخصبة لظهور مفهوم التمكين الإداري، وهذا ما تدعم به الفكر الإداري المعاصر الذي اهتم بشكل خاص بهذا الموضوع، سواءا أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث عن مواضيع مثل: التمكين والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وسوف نأتي على ذكر أهم النظريات الإدارية الحديثة التي ساهمت في تطور مفهوم التمكين الإداري.

1 - **التمكين الإداري ونظرية النظم**

لقد تطورت نظرية النظم الإدارية خلال سنة 1970، وتعتبر من أبرز نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة، حيث تنسب هذه النظرية إلى العالم البيولوجي "لودينغ فون بيرتالانفي" والفكرة الرئيسية لهذه النظرية اعتمادها على مفهوم النظام، حيث تعتبر النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة (برير، 2008، صفحة 51).

وقد ساهمت هذه النظرية في تطوير نظرية التمكين الإداري من خلال تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككيان متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع البعض. (Johann, Howard, & Daniel, 2003, p. 303) مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقادر على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه. (ملحم، 2006، الصفحات 33-34)

2 - **التمكين الإداري والنظرية الموقفية**

مهد مدخل النظم لظهور النظرية الموقفية (الظرفية)، حيث تؤكد هذه النظرية على عدم وجود طريقة مثلى يمكن استخدامها في جميع المواقف أو الظروف. (عواد، 2013، صفحة 44) وبالتالي فهي

تشجع المديرين على تحليل وفهم الفروقات بين الظروف المختلفة واختيار أنسب الحلول. (الصباب وآخرون، 2005، صفحة 53)

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، وما يناسب منظمة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو الثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها. (الوادي، 2012، الصفحات 40-41)

من خلال ما سبق تبين أن هذه النظرية ركزت على دور وفعالية الإدارة طبقا لنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة، وبالتالي فقد كان لأفكار مفكري هذه المدرسة دور فعال في بروز مفهوم التمكين الإداري، وذلك من خلال الحث والتشجيع على توفير المناخ المناسب للمشاركة والتشاور عند إحداث أي تغيير في المنظمة.

3 - التمكين الإداري ونظرية الإدارة بالأهداف

في سنة 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب "ممارسة الإدارة" لمؤلفه "بيتر إف دراكر"، والذي اقترح فيه مفهوم جديد ومدخل تسييري يسمى بالإدارة بالأهداف. (الصيرفي، 2007، صفحة 09) وقد بين ضرورة تبني المنظمة فريقا حقيقيا ودمج جهود الأفراد في جهد عام ومشترك، مما يدفع كل فرد في المنظمة إلى المساهمة بشيء وفكرة مختلفة عن الآخرين، بحيث توجه كل هذه الإسهامات نحو هدف واحد، وقد بين "دراكر" ضرورة توجيه كل العاملين بالمنظمات باتجاه الهدف الكلي للمنظمة، وركز أيضا على أهمية تركيز المديرين على تحقيق نجاح الكل. (إف دراكر، 2013، صفحة 14)

مما سبق نرى أن نظرية الإدارة بالأهداف كان لها عدة أسس من بينها تركيزها على مشاركة المديرين والعاملين في وضع الأهداف ورسم نطاق المسؤوليات والسعي إلى تحقيقها على حد سواء، كما يتبين أن إسهامات "دراكر" من خلال نظريته الإدارة بالأهداف استبعاده لمفهوم الإدارة بالهيمنة وترسيخه لمفهوم الإدارة الذاتية، من خلال العمل على تنمية مواطن القوة الفردية والمسؤولية لدى كل فرد، وفي نفس الوقت حث على تركيز الجهود لتشكيل فرق العمل، والموافقة بين أهداف الفرد والهدف الأساسي للمنظمة، وكل هذه الأسس التي وضعها "دراكر" تصب في منحى تبني استراتيجية التمكين للعاملين.

4 - التمكين الإداري ونظرية (Z)

نظرية (Z) نظرية يابانية أمريكية قدمها "ويليام أوتشي" عام 1981 تطبيقا للنموذج الإداري الياباني في بيئة العمل الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة. (ملحم، 2006، صفحة 35) وقد أكد "أوتشي" في نظريته على ضرورة أن تقوم المنظمات بتدريب فرق العمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات ديناميكية الجماعة، وتحديد نطاق مسؤولية الفريق، وزيادة حرية فرق العمل في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، وهي وسيلة من وسائل تمكين العاملين. (أندراوس و معايعة، 2008، صفحة 132) بل قد أقر الكثير من الباحثين إلى الدور الذي لعبته هذه النظرية في تطوير تمكين العاملين خصوصا والموارد البشرية عموما من خلال تطوير المشاركة في اتخاذ وصنع القرار. (Nykodym and Others, 1994, p. 46) إن نظرية (Z) لا تختلف كثيرا عن نظرية الإدارة بالأهداف لـ"بيتر دراكر" فقد ركزت النظريتان تقريبا على نفس الأسس كبناء فرق العمل والرفع من حريتها والتنمية المهنية والمهارية للعاملين من خلال التدريب وهذه الأسس تعتبر محورا جوهريا لتمكين العاملين.

5 - التمكين الإداري ومفهوم المنظمة المتعلمة (بيتر سينغ 1990)

تعرف المنظمة المتعلمة على أنها نوع من المنظمات التي لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الآخرين، ما يمكنهم من اكتساب مهارات التحليل وبناء الأطر النظرية والبناءات العلمية، بحيث يعد هذا النوع من المنظمات نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية ترتكز على التمكين، وعلى تحول دور المديرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل والتشجيع على التعلم والتعاون، والمشاركة في صنع القرارات، وتعتبر هذه النظرية من بين أهم النظريات الحديثة التي تعزز وتستثمر فكر التمكين بغرض التطوير والتحسين المستمر في المنظمة. (Alexiou, 2005, pp. 17-18)

مما سبق يتبين أن تطور مفهوم التمكين الإداري في مدارس الفكر التنظيمي كان متباينا، ففي حين نفته بعض المدارس وحاربت حرية العاملين ومشاركتهم الجوهرية في المنظمة، فقد عززته بعض النظريات وزرعت أسسه من خلال دعم روح المسؤولية في العاملين ودفعهم نحو المشاركة في القرارات المهمة في المنظمة زرع روح الفريق من خلال تشكيل فرق العمل، كما نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه نحو إدارة المورد البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية بعد أن تجاهلته المفاهيم التقليدية الكلاسيكية.

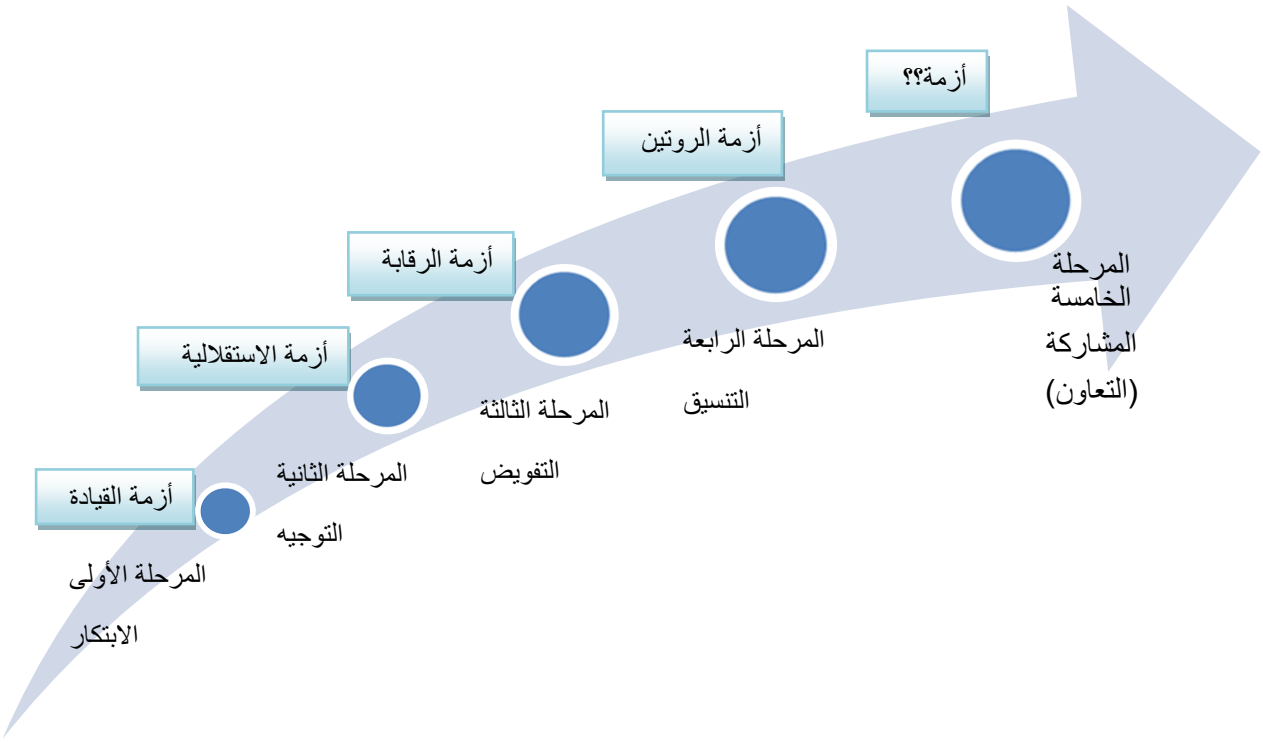
المطلب الثاني: النماذج المفسرة لاستراتيجية التمكين

تختلف نماذج التمكين عن النماذج الإدارية الأخرى في أنها تركز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز العملية الإدارية بكاملها، ولكي يقوم العنصر البشري بدوره ويفيد المنظمة مستخدما مهاراته وقدراته الفردية التي تم تنميتها وتطويرها عن طريق التمكين، يجب توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يمنحه الفرصة لتطبيق ما تعلمه، ومواجهة المشكلات بتفكير إبداعي متطور، فالمناخ التنظيمي المناسب هو وسيلة ظهور الآثار الإيجابية للتمكين ولذلك تعددت النماذج الاستراتيجية للوصول إلى التمكين من خلال استغلال عناصر المناخ التنظيمي وأهم نماذج التمكين التي تستخدم كمداخل لتطوير منظمات وتحسين أدائها وفي ما يلي استعراض لأهم نماذج التمكين والتي ساعدت على تحليل والإلمام بمفهوم التمكين.

الفرع الأول: نموذج النمو التنظيمي لـ"لاري غرينر" 1970

قام بوضع نموذج النمو التنظيمي الباحث "لاري غرينر" سنة 1970، حيث حدد في هذا النموذج متطلبات تطبيق التمكين في إطار تجاوز الأزمات والمعضلات التي تعانيها المنظمة على مراحل متعددة معتمدة في ذلك على أساليب وطرق مختلفة، ولكي تتقدم وتنتقل من مرحلة لأخرى عليها أن تدار بنجاح، وتتمثل هذه المراحل في: الابتكار، التوجيه، التفويض، التنسيق، والمشاركة. (أحمد، 2009، صفحة 57) تعمل المنظمة على تطوير المهارات والقدارت اللازمة لابتكار وتقديم منتجات جديدة، كما تقوم بخلق مجموعة من الإجراءات الجديدة، ووجود نقص في بعض المهارات يؤدي إلى حدوث "أزمة القيادة"، ونمو المنظمة بشكل مضطرد وتحركها نحو مركزية السلطة يؤدي إلى حدوث مشكلة جديدة هي "أزمة الاستقلالية" التي تنشأ بسبب الأفراد المبدعين بالأقسام المختلفة بالمنظمة وهم يشعرون بالإحباط نظرا لانخفاض رقابتهم ومتابعتهم على التطوير والابتكار، وإذا لم تتمكن المنظمة من التغلب على أزمة الاستقلالية يترتب على ذلك انخفاض القدرة على الإبداع، ولتجاوز المشكلات والأزمات تلجأ المنظمة لعملية التفويض في كل الوظائف مع ربط ذلك برقابة أنشطتهم بهيكل المكافآت في تحقيق أهداف المنظمة, وهو ما يفضي إلى تنافس المديرين في الإدارة مما يؤدي إلى حدوث "أزمة الرقابة" على موارد المنظمة وبالتالي تصبح المنظمة أقل فعالية، في هذه الحالة على المنظمة ايجاد نوع من التوازن بين مركزية الرقابة من الإدارة العليا ولامركزية الرقابة من الإدارة الوسطى، لذا كان لزاما عليها الأخذ بمبدأ التنسيق بين مختلف الوحدات إضافة إلى التشجيع والتحفيز باستغلال الخبرات، وإذا لم تستطع المنظمة إدارة هذه العملية تدخل في "أزمة الروتين" بتزايد عدد القواعد والإجراءات البيروقراطية وبالتالي كبت الجهود الابتكارية، وللتغلب على هذه المعضلة يستدعي الأمر مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تكوين فرق العمل ورقابة اجتماعية وذاتية بدلا من الرسمية، وهو ما يساهم في تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة لحاجات العامل والزبون. (أحمد، 2009، الصفحات 57-59) والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

شكل رقم (1-1): نموذج النمو التظيمي ل "غرينر"



المصدر: محمد فتحي، **766 مصطلحا إداريا: إيضاح وبيان**، دار النشر والتوزيع الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص63.

الفرع الثاني: نموذج التحفيز الفردي ل"كونجر وكانونجو" 1988

ركز نموذج "كونجر وكانونجو" على الجانب النفسي للتمكين، من خلال اعتباره كعامل محفز للفاعلية الذاتية للأفراد، حيث عرفا التمكين بأنه: "عملية لتعزيز إحساس الفرد بالفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية"، ويؤكد النموذج على أن التمكين يماثل مفهوم القوة، حيث يمكن النظر إليه من زاويتين، فالأولى تتمثل في النظر للتمكين كمركب اتصالي فهو يدل ضمنيا على تفويض السلطة، أما الثانية تتمثل في النظر للتمكين كمركب نفسي فهو يدل ضمنيا على أكثر من الشراكة في السلطة. (البناء، 2015، صفحة 48) وقد حدد النموذج خمس مراحل لعملية التمكين: (العتيبي، 2005، الصفحات 17-19)

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط النفسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل: عدم وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم

الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين.

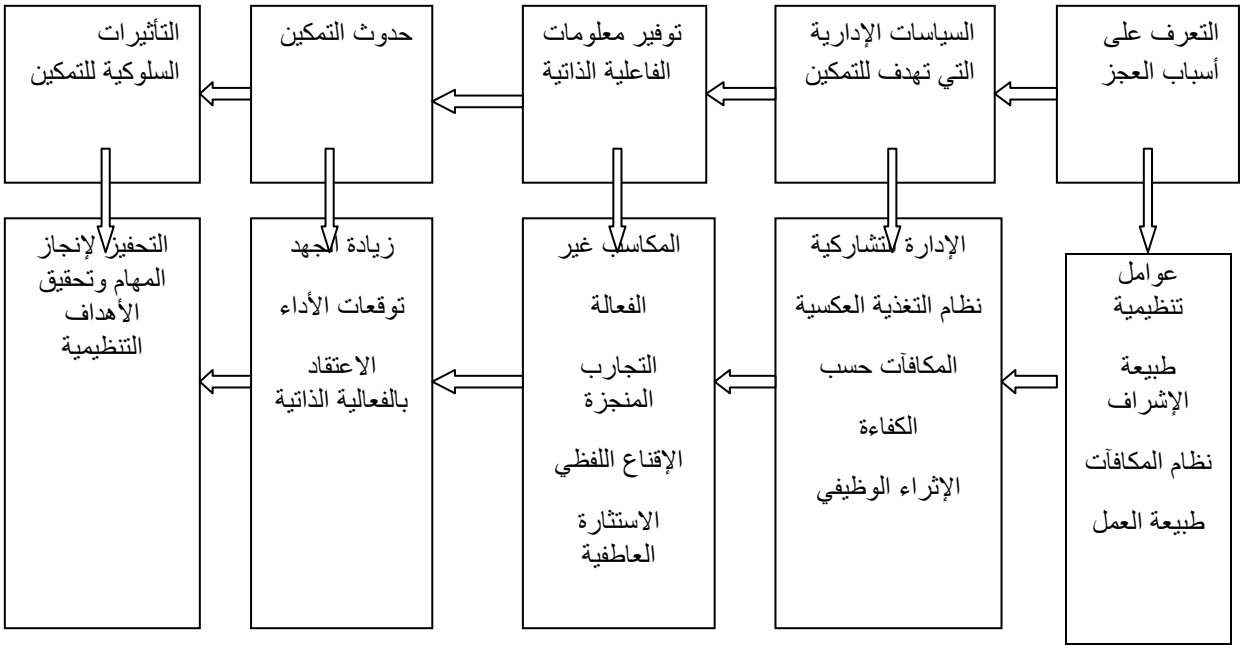
المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة استقبال العاملين لتلك المعلومات سيشعرهم بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، توقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة العاملين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

الشكل رقم (1-2): الخطوات الخمس لسيرورة التمكين"كونجر"



Source: Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo.(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, The Academy of Management Review, Vol.13, N°03, P475.

الفرع الثالث: نموذج التمكين الإدراكي أو المعرفي ل "توماس وفولتاوس" 1990

استكمل الباحثان "توماس وفولتاوس" ما قدمه "كونجر وكانونجو" سنة 1988 في نموذجهما، فتم بناء نموذج التمكين الإدراكي وعرف النموذج بأنه: "زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، ويؤكد النموذج على أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن النظرة إلى العالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف التمكين المطبقة في المنظمة. (ذياب، 2014، صفحة 23) وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد نفسية للتمكين والتي رأى النموذج بأنها الأساس لتمكين العاملين وهي:

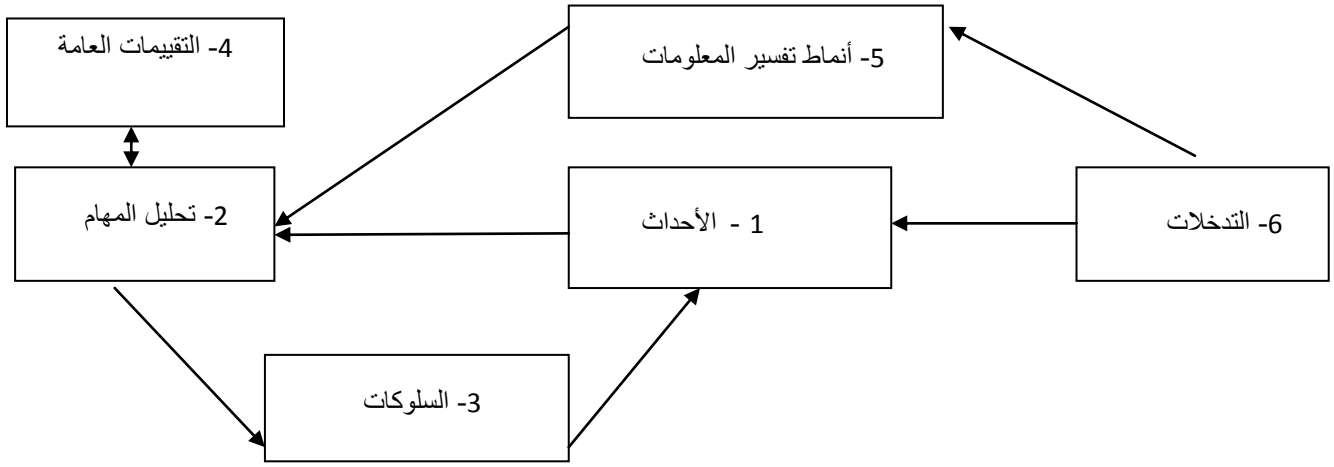
1 - **التأثير الإدراكي:** ويقصد به الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث الفرق والتغيير في إنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقيم التأثير اعتقادا بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، كما يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات. (HANCER, 2001, p. 19)

2 - **الكفاءة:** تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد مع توفر الجودة. (بوسالم، 2017، صفحة 24) ومن المهم في هذا السياق التركيز على توفير التدريب للعاملين وذلك من أجل تطوير مهاراتهم والرفع من قدراتهم وهو ما يعزز لديهم حس المسؤولية والشعور بالفعالية الذاتية.

3 - **إعطاء معنى للعمل:** إن عملية التمكين تعطي للعمل معنى من خلال الاهتمام بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها بالرجوع إلى معايير الفرد وأفكاره، حيث يتم هنا إجراء مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. (عمر العبد طموس، 2015، صفحة 24) كما ويمكن تعزيز مغزى العمل من خلال تقديم معلومات مفصلة للفرد عن مهمة المنظمة ورؤيتها، ويشعر الفرد حينها أنه يقدم رسالة ذات قيمة في حال توافق رؤيته مع رؤية المنظمة ورسالتها.

4 - **حرية الاختيار:** تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهامه، وهذا ما يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال فهمه للمهمة التي يقوم بها. وهو ما ينطوي على كل المسؤوليات غير الرسمية لأفعال وممارسات الفرد في المنظمة. (بوشول، 2022، صفحة 189)

الشكل رقم (1-3): النموذج الإدراكي للتمكين "توماس وفولتاوس"



Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse. (1990). '' **Conginitive Elements Of Empowerment**'': An Inetrpretive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol15, No04, P670.

الفرع الرابع: نموذج التمكين الإداري والسيكولوجي ل "سبريتزر" 1995

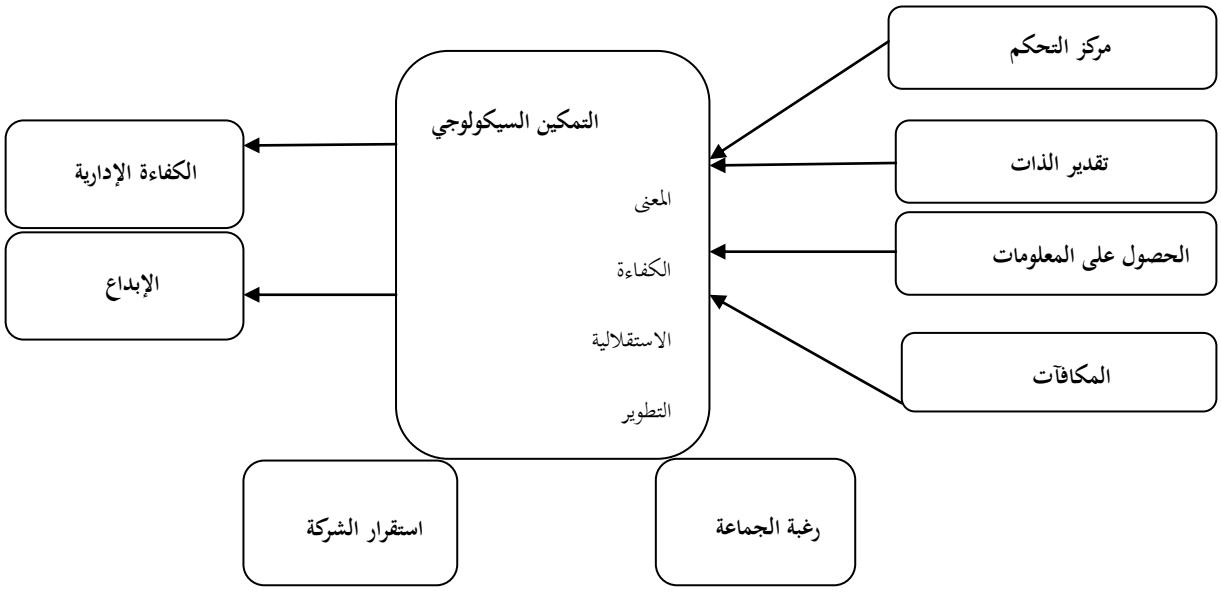
ظهر هذا النموذج في عام 1995، وارتكز على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب اتخاذ خطوتين أساسيتين هما: التمكين السيكولوجي، ومن ثم التمكين الإداري, فالهدف من التمكين السيكولوجي هو غرس قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين. (بن حجاب، 2008، صفحة 35)

يعتمد نموذج "سبريتزر" على مجموعة من العوامل تؤدي إلى تمكين العاملين، ويمكن تقسيمها إلى: (بو سالم، 2014، صفحة 49)

- عوامل ترجع لخصائص الفرد، مثل: مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- عوامل ترجع للخصائص الوظيفية، مثل: مشاركة المعلومات، ونظم التحفيز، والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفس الأبعاد التي جاء بها كل من "توماس وفولتاوس" في نموذجهما، وتتمثل في: التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين يدعمان عملية التمكين هما: رغبة الجماعة، واستقرار المنظمة.

الشكل رقم (1-4): التمكين كعملية إدراكية



المصدر: أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014, ص49.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين

اختلفت الاتجاهات والزوايا التي نظر من خلالها الباحثون إلى أبعاد التمكين مما أدى تنوع هذه الأبعاد وتعددها، (محمد زرقان الفرخ، 2014، الصفحات 49-50) وساهم تطرق كتاب في مجالات مختلفة لمصطلح التمكين في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، ويمكن تلخيص مختلف وجهات النظر في الجدول التالي: (جلاب و الحسيني، 2003، الصفحات 71-72)

الجدول رقم (1-1): أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Daft	2001	المعلومات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت.
2	ملحم	2004	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارة.
3	Halvarson	2005	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
4	johansson, Isokaama	2006	إمكانية الوصول للمعلومات، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية.
5	Kreinter and Kinicki	2007	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.
6	الياسري ومحمد	2007	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.

7	عبود وعباس	2007	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
8	Gupta	2008	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
9	Mazdarani	2008	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.
10	Slocum and Hellriegel	2009	شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.
11	Hasan	2010	المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.
12	الرافعي	2010	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات والتي تطرقت للتمكين يظهر التباين في الأبعاد الموضوعة من قبل الباحثين، وعليه فقد حاولنا الاعتماد على المتغيرات التي تم الاجماع عليها في جل الدراسات والتي اتضح أن لها تأثير خصوصا فيما يخص خصوصية القطاع الذي تتم فيه دراستنا، ومنه فإن المتغيرات المستقلة لدراستنا تأتي كالآتي:

التدريب: يعد التدريب والتعليم والتأهيل عمليات بالغة الأهمية لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والمعرفة اللازمة، وهذا كفيل بزيادة ثقة الأفراد بقدراتهم، حيث يحصل العاملون من خلال التدريب على الخبرات والمعارف التي تؤهلهم للعمل وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن نجاح المنظمة في تمكين العاملين يرتبط أساسا بوضع برامج تدريبية للعاملين والتي تجعل منهم قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاح العمل. (عبد الرحيم، 2020، صفحة 194)

التحفيز: يبرز التمكين في هذا المجال من خلال البحث عن طرق جديدة تشجع وتبعث الطاقات الكامنة في العاملين، والذي من شأنه تحفيزهم على الابتكار، ذلك أن انعدام وجود نظام حوافز عادل داخل التنظيم يعتبر أحد معوقات تحقيق التمكين الإداري. (بومجان و موسى، 2015، الصفحات 300-301)

نظام الاتصال والمشاركة في المعلومات: الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهو عملية محورية لصنع القرار الفعال باعتباره الوسيلة التي تنتقل من خلالها المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات وتنفيذها، كما أن الاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسميا أو غير رسمي، يكون مخصصا لتحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المنظمة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. (بن حجاب، 2008، صفحة 54)

هذا ويبنى سلوك الاتصال داخل التنظيم على أربعة عوامل أساسية: (وسيلة اتصال مناسبة للمهمة، سلطة قيادة مؤثرة، جماعة عمل مستنيرة، موقف يستدعي الاتصال). (بزنيار، 2020، صفحة 242) والمشاركة في المعلومات تشير إلى مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها توفير المعلومات للآخرين، إما بشكل استباقي أو عن طريق الطلب، بحيث يكون للمعلومات تأثير على تصرفات الآخرين. (Reijo, 2017, p. 02)

تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار: التفويض هو أحد الممارسات الإدارية الأكثر أهمية في تفعيل الشعور بالتمكين، ومع ذلك فقد كان تركيز باحثين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار أكبر من تركيزهم على التفويض كأسلوب لاتخاذ القرار. (ثلايجية و عابدي، 2021، صفحة 40) هذا الأخير هو أول العناصر الأساسية الأربع للتمكين والتي وضعها "لولر" والتي تتمثل في منح السلطة لاتخاذ القرارات. والجزء الأول من نموذج "دو" كان إيمان العاملين بمشاركتهم اتخاذ القرارات. (John, Byrnes, Choi, Fegan, & Miller, 2002, p. 383)

حرية التصرف والاستقلالية: تعد حرية التصرف عاملا مهما في تمكين العاملين بل قد تمثل العامل الأكثر أهمية، وذلك لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها، (سعد الملوك، 2002، صفحة 68) وتسمح لهم بطرح البدائل والحلول المتنوعة للمشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، أما الاستقلالية فهي تشير إلى تقليص دور المشرفين في خطوط الإنتاج، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وتحديد مسار تدفق المنتج وإعادة توزيع الأعمال فيما بينهم واستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل. (Wilkinson, 1998, p. 44)

المبحث الثالث: ديناميكية استراتيجية التمكين

تعمد منظمات اليوم إلى تبني والعمل باستراتيجية التمكين كمهمة داعمة للتحسين، بالتركيز على على تفعيل ممارسات الأفراد والحوافز التي تعكس مواقفهم تجاه المهام المسندة إليهم، وهذا لن يتأتى إلا في سياق محكم من الخطوات المتتابعة التي تعنى بالتغيير والتأثير في سلوكات وأفكار الموارد البشرية، ناهيك عن الأساليب الداعمة لتوطيد العلاقات وتنمية المهارات، وكذا تجنب المعوقات والتي تحد من الوصول إلى الاستغلال الأمثل لقدرات الموارد البشرية، وسيتم إيجاز هذه الأساليب والخطوات فيما يلي:

المطلب الأول: أساليب استراتيجية التمكين

إن النموذج الإدارة التقليدي "للمدير المسيطر والعاملين المتحكم بهم" لا يتوافق مع البيئة الجديدة من المنافسة، فأصبح حتما على المديرين أن يتعاملوا مع إعادة الهيكلة في نفس الوقت الذي يبحثون فيه عن طرق لتمكين القوى العاملة، وتهدف كلا الطريقتين إلى "إنجاز المزيد بموارد أقل". ويبدو رغم المفهوم

العام للتمكين أن المنظمات تختلف في فهم وتنفيذ هذه الاستراتيجية, فبعض المنظمات تعتبرها مشاركة العاملين لتحقيق الجودة ورضا العملاء، أو أنها تفويض جزء من السلطة للعاملين، والبعض الآخر ينظر للتمكين على أنه خطوة للأمام نحو المشاركة العالية وأكثر من مجرد تفويض. كما أنه قد يؤدي سوء فهم المفهوم والأساليب اللازمة لتطبيق التمكين إلى تنفيذ غير ناجح، وإلى بعض الآثار العكسية غير المرغوبة.

وتعددت أساليب التمكين الإداري الحديثة، كل حسب المنهجيات والرؤى المختلفة لدى كل منظمة، ومن أكثر هذه الأساليب شيوعا: (العليمات، 2013، الصفحات 34-35)

أولا: أسلوب القيادة: يقوم أسلوب القيادة على دور المدير القائد في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ثانيا: أسلوب تمكين الموظف: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصل "سبريتز" إلى أن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

ثالثا: أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء الوظيفي، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط، بدلا من التنظيمات الهرمية, لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الموظف. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة إلى الخطأ والقصور. (العليمات، 2013، الصفحات 34-35) كما إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذا فمن الواجب إعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة. (اللوزي، 1999).

رابعا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين العاملين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ديمنج" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة, لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة

الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء. (محمد أمان، 2017، صفحة 28)

خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: وهو الجمع بين الأساليب السابقة, فالتمكين ليس شعورا شخصيا, بل هناك أسس وشروط تدعم عملية التمكين وتسهلها مثل القيادة الناجحة, والتعليم والتشجيع المستمر. (فتحي الصلاحات، 2017، صفحة 17) حيث أكد "هانولد" بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعلم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة والتفاعل بينها جميعا. ومن هنا فإن الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية.(Hanold, 1997)

واقترح "دايفس" أساليب يمكن للمديرين اتباعها لتمكين موظفيهم وهي كالتالي: (Canfield Davis & Sachin, 2010)

1 -التمكين من خلال المسؤولية: بحيث تكون المهام المطلوبة من الموظف محددة ومعروفة، وأن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويرفع من الشعور بالمسؤولية.

2 -التمكين من خلال الصلاحيات: حيث يظهر الموظفون حماسا وإبداعا أكثر، عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم فلا يتم التمكين دون التوسع في الصلاحيات.

3 -التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: فيجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى وهذه المعايير يجب أن تتصف بالمصداقية والموضوعية وأن تكون ذات مستوى عال وبالإمكان تحقيقها.

4 -التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المؤسسة أن تسعى وتحرص على تطوير مهارات موظفيها، فالتدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارة اللازمة لأداء العمل.

5 -التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: فالموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكونون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، أي أن مشاركة المعلومات جانب أساسي لنجاح التمكين.

6 -التمكين من خلال التغذية العكسية: فالتغذية العكسية عن أداء الموظف عنصر مهم، حيث يتم من خلالها تعرف العاملين على أدائهم والجوانب التي يجب العمل عليها وتحسينها.

7 -التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف أن يشعر باحترام وتقدير الذات، وللمدير دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واحترامه للموظف مما يساعده في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

8 -التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فان ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل، بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

9 -التمكين من خلال السماح بالفشل: فالموظف الذي يعلم أنه يمنكه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى، فإن ذلك سيؤدي به إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة علما بأن المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع.

وقد افترض "بوين ولولر" أن المؤسسة التي تسعى إلى خلق وتعزيز مفهوم التمكين يجب عليها أن تغير من سياساتها وممارستها وهياكلها، والتخلي عن أسلوب الإدارة المبني على الرقابة (من الأعلى إلى الأسفل)، واعتماد درجات عالية من المشاركة، واستعمال الأساليب الإدارية التي تعمل على نشر وتوزيع القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت على مستوى المؤسسة، بما يؤدي إلى خلق بيئة محفزة على التفكير الاستراتيجي فيما يخص الأعمال المتعلقة بالأفراد، وينعكس ذلك على جودة الخدمة أو السلعة المقدمة. (Bowen & lawler, 1995, pp. 73-74)

ويمكن أن يتخذ تمكين العاملين أساليب متعددة إذ يشير معظم الباحثين والكتاب إلى أن أهم تلك الأساليب هما: أسلوب المشاركة وأسلوب الإثراء الوظيفي. (جمعة، 2013، صفحة 200)

1 - **أسلوب المشاركة**: يشير هذا الأسلوب إلى إحدى الأمور الهامة في العملية الإدارية والمتمثلة بعملية صنع واتخاذ القرار, إذ كان يتولى هذه العملية المديرون في المستويات الإدارية التي هي فوق المستوى الإداري الأدنى، ولكن تم في السنوات الأخيرة لجوء معظم المنظمات إلى مشاركة العاملين في الإدارات التنفيذية بعملية صنع واتخاذ القرار الإداري. ويمكن القول إن التمكين له صلة بالمشاركة. فالتمكين هو تصرف يمنح الأفراد فرصة لصنع القرار من خلال السماح لهم بإبداء آرائهم في عملية صنع القرار. وتؤدي المشاركة دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى. وتأتي المشاركة عبر مستويين، الأول مستوى التكليف الذي يشير إلى إعطاء العاملين الصلاحية اللازمة لصنع القرارات ذات الصلة بمتطلبات العمل المباشر السريعة التنفيذ. أما المستوى الثاني فهو مستوى تقديم الخدمة، ويشير إلى مدى احتياج العاملين لاتخاذ القرارات الضرورية لتلبية الخدمة للزبائن.

2 - **أسلوب الإثراء الوظيفي**: يعتمد أسلوب الإثراء الوظيفي (إغناء العمل) على نظرية الدافعية في العمل للعالم "هيرزبرغ"، إذ يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر، وعادة يغير منهج إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل المنظمة أو توزيع القوى والصلاحية داخل المنظمة.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق استراتيجية التمكين

إن التمكين هو أسلوب يسعى من خلاله المديرين إلى تمكين العاملين في أداء مهامهم، ولتحقيق هذا الهدف يجب على كل قائد أو مدير اعتماد مجموعة من الخطوات في سبيل تنفيذ هذه الاستراتيجية بإحكام وبوجه متكامل. وتبني استراتيجية التمكين الإداري أمر ليس بالقرار البسيط، فالتمكين يمر بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه بشكل مرضي فالمنظمة يراد لها الانتقال من حالة التحكم والأمر وصولا لحالة المشاركة والديموقراطية.

كما ويجب تحقيق تمكين العاملين من خلال بعض الخطوات كما أوضح العديد من الباحثين، ووفقا لـ"بوين ولولر" يتم التمكين في المنظمة على ثلاثة مستويات بما في ذلك توجيهات التحكم والاندماج. (Metarref, Boumoud, & Bahloul, 2023, p. 239)

وقد وردت العديد من النماذج والتي تنطوي تحتها جملة من الخطوات المحكمة من أجل تطبيق عملية التمكين داخل المنظمة، وفيما يلي استعراض لأهم الخطوات التي وضعها الباحثون.

الفرع الأول: خطوات التمكين حسب "دافت"

من وجهة نظر "دافت" فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتم عبر عدة خطوات متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي: (النوفل، 2010، الصفحات 26-27)

1 -نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين فيما يخص مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

2 -تشجيع مقترحات العاملين.

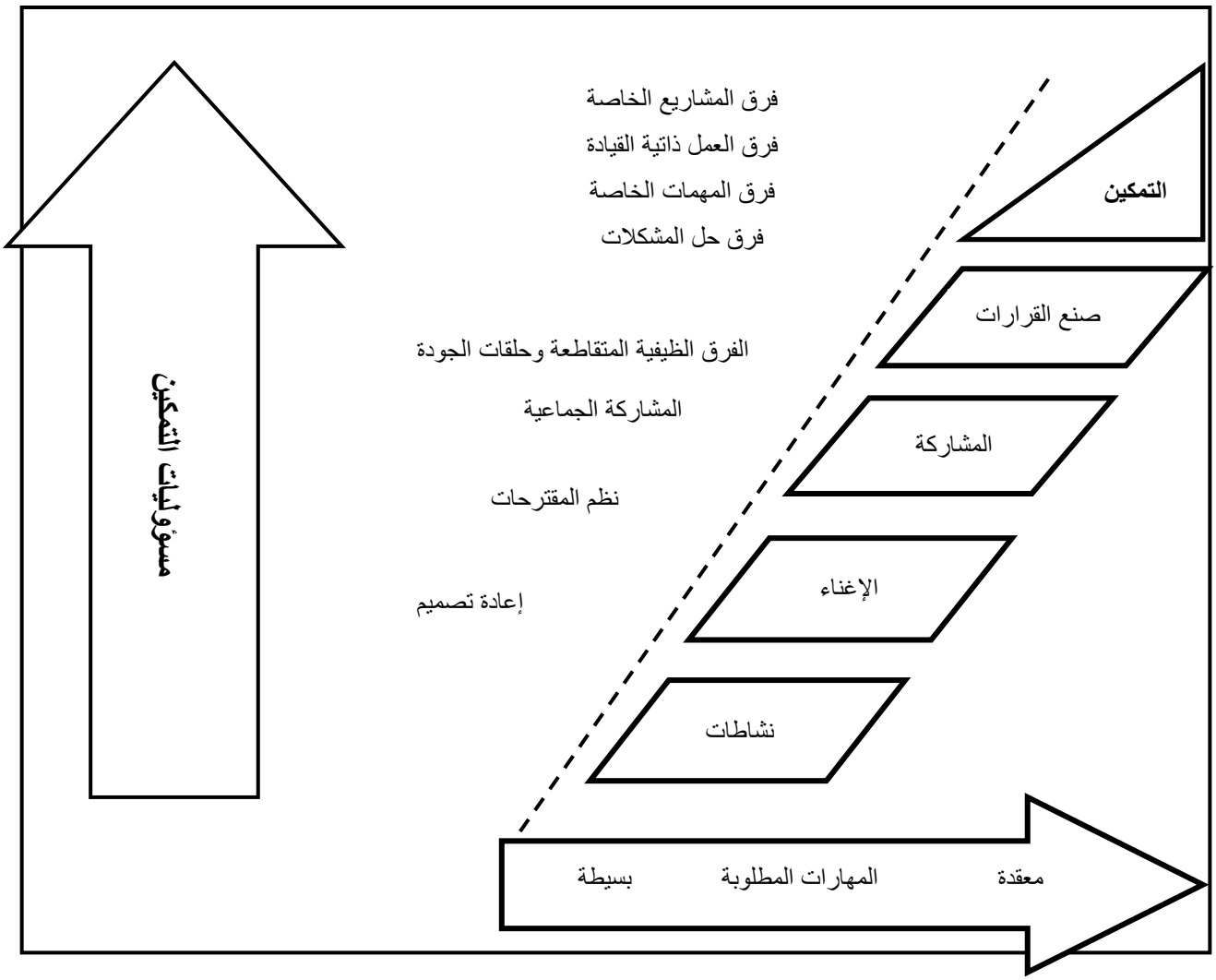
3 -منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وخاصة من ينال الثقة منهم.

4 -تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة, فرق المهمات الخاصة, فرق حل المشكلات, فرق الوظيفة المتقاطعة, فرق العمل الذاتية, وفرق المشاريع الخاصة.

5 -تمكين العاملين على نحو تام.

والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق استراتيجية التمكين حسب "دافت"

الشكل رقم (1-5): خطوات تطبيق استراتيجية التمكين حسب "دافت"



المصدر: أيوب عبد الله السيايده، **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2011، ص45.

الفرع الثاني: خطوات التمكين حسب "جوان"

اعتمدت "جوان" على اتخاذ القرارات كأساس في عملية تمكين العاملين, حيث قدمت خمس خطوات في ذلك وهي كما يلي: (الحدراوي، 2010، صفحة 97)

أ - **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق, وهذا يبدو واضحا وأساسيا ولكن في كثير من الأحيان يتخذ المديرون القرارات ولا يهتمون بإبلاغ العاملين.

ب - **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يطلب المدير من العاملين تقديم الاقتراحات وتتخذ القرارات بناءا على تلك المقترحات ويعلمهم بها.

ت - **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يناقش المدير والعاملون الوضع بكامله وتطلب الإدارة من الفريق تقديم المقترحات والمداخلات, وتتخذ القرارات ويعلمهم بها.

ث - **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة يستمر البناء على هذه العلاقة, وعند هذه النقطة يتم اتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة والعاملين.

ج - **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة يتخذ العاملون القرارات بشكل مستقل تماما وحسب تقديرهم ويتم إبلاغ الإدارة بذلك.

وهناك من الباحثين من يرى أنه ومن أجل تطبيق استراتيجية التمكين يجب أن تمر المنظمة بالخطوات التالية: (البنا، 2021، الصفحات 88-89)

1 - **مرحلة التهيئة المبدئية:** وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه وذلك من خلال تعريف العاملين بعملية التمكين وأهميته للمنظمة، وتوضيح دور كل واحد منهم في عملية تطبيق التمكين.

2 - **مرحلة تحديد أهداف التمكين:** يتم من خلال هذه المرحلة جمع المعلومات من كافة الوحدات التنظيمية والعاملين داخل المؤسسة وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المرجوة من تطبيق التمكين وتوضيح الأسباب من وراء تبني استراتيجية التمكين.

3 - **مرحلة توفير المتطلبات اللازمة لعملية التطبيق:** تتضمن هذه المرحلة توفير المستلزمات المالية والمادية والبشرية التي تساهم في تجسيد وتطبيق استراتيجية التمكين المؤسسي بأفضل شكل وبكفاءة وفاعلية عالية، وتشجيع العاملين على المشاركة الفاعلة من خلال المساعدة في رفع مستوى ثقتهم بأنفسهم إضافة إلى تدريبهم في مجالات الجودة الشاملة.

4 - **بناء فرق العمل:** إن تطبيق استراتيجية التمكين لا تأتي بشكل منفرد، وإنما يتطلب ذلك عملا جماعيا من خلال بناء فرق العمل، فالعمل في فرق يتيح الفرصة للموظفين لتبادل المعرفة والتعلم من الآخرين، كما يمكن الموظفين من التعاون وتحسين المهارات الفردية وتقديم ملاحظات عملية دون حدوث أي تعارض بين أي من الأعضاء.

5 - **مرحلة التطوير:** يتم من خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود وإمكانيات ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق استراتيجية التمكين وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات والمعيقات التي قد تواجههم في هذا السياق. (البنا، 2021، صفحة 89)

كما تبين أن التمكين الإداري يقوم على أسلوب بناء الأنظمة والعمليات التي تطلق قدرات العاملين، ولكي يتم تمكينهم بشكل كامل، يجب تنفيذ عدد من المراحل والخطوات على النحو التالي: (Al-Ajami, 2022, p. 675)

1 - إتاحة الفرصة لقياس قدرات الآخرين والتركيز على السلوك الذي تريده المنظمة.

2 - العمل على بناء الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال تقديم نموذج عملي وشرح كيفية أداء المهام المنوطة بهذه المسؤوليات وتزويدهم بمثال عملي يساعدهم على التمكين السريع والناجح.

3 - فتح قنوات الاتصال وتحفيز النجاح وخلق الأمل مع الإيمان الكامل بقدرات الآخرين، مما يزيد من فرص نجاحهم، والإفصاح عن التوقعات والمساعدة في الوصول إلى الأهداف مما سيزيد من فاعلية تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

4 - دعم مشاركة الآخرين وتفعيل آليات تفويض المهام والصلاحيات.

5 - التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية، من خلال فتح قنوات لتلقي الملاحظات، الأمر الذي يتطلب تقييم تجربة التمكين وإيصال أوجه القصور للعاملين، والإشادة بنجاحهم.

6 - منح الاستقلالية، لأن الهدف النهائي للتمكين يجب أن يكون صنع موظف مستقل في اتخاذ القرارات.

تمر استراتيجية التمكين من خلال ست خطوات حددها "عليبور وآخرون" على النحو التالي: (Aldaihani, 2020, pp. 214-215)

الخطوة الأولى: تعريف عملية التمكين ونقلها: يتم في هذة المرحلة إعداد الإجابات المناسبة لأسئلة المديرين والموظفين.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف والاستراتيجيات: تعتمد هذه الخطوة على تعريف استراتيجية التمكين والذي يتم تحديده وفقا لتعريف المنظمة للتمكين والاستراتيجيات والأهداف المرغوبة.

الخطوة الثالثة: التدريب: يتم في هذه المرحلة التركيز على المعرفة والمهارات والتي تتجاوز نطاق التدريب التقليدي.

الخطوة الرابعة: مطابقة الهيكل التنظيمي: تتم في هذه الخطوة إجراءات من أجل تعزيز أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم إلى المستوى المطلوب من خلال القيام بـ:

- إلغاء الوظائف عديمة القيمة المضافة.
- الجمع بين الوظائف لكل وحدة.
- تقليل طبقات الإدارة والإشراف.

الخطوة الخامسة: تكييف أنظمة المنظمة: في هذه المرحلة يتم التحقق من جميع أنظمة المعلومات لتقييم الأداء المرتبط بإدارة الموظف ومراقبته أثناء عملية التمكين.

الخطوة السادسة: التقييم والتعديل: في هذه المرحلة يتم قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية التمكين

وجب قبل الإنطلاق في تبني استراتيجية التمكين في المنظمة الإطلاع على خصائص ومميزات المنظمة أولا، والتأكد من مدى توفر البيئة المناسبة لتطبيق هذه الاستراتيجية، ذلك أن نجاح أو فشل استراتيجية التمكين ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى توافر المتطلبات الأساسية سواء في الأفراد العاملين أو في البيئة التنظيمية والتي بدورها إما أن تلعب دورا إيجابيا في دعم هذه المساعي أو تعيق محاولة الوصول إلى

النتائج المرغوبة. ومما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تظهر هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية. (البنا و الخفاجي، 2014، صفحة 54) وتواجه جهود الإدارة في تطبيق استراتيجية التمكين العديد من التحديات والعقبات، وقد تكون تلك التحديات بيئية أو بشرية أو تنظيمية، وعلى الرغم من الفوائد العديدة للتمكين الإداري، إلا أن هناك العديد من المعوقات لتفعيل هذا النظام داخل المنظمات، بما في ذلك المعوقات المتعلقة بالموظف نفسه من حيث عدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه. (Asiri & Al Sharqi, 2020, p. 162) وهذه التحديات ليست ثابتة أو مستقرة بمعنى أنها تحديات متجددة باستمرار ولا تتوقف عند حد معين كما أنها ترتبط بطبيعة المنظمة (نظامها، هيكلها الداخلي، ثقافتها...) من جهة وبالبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة من جهة أخرى، ومن أهم الضغوط المرتبطة بالمنظمات (العتيبي، 2005، صفحة 40):

1 - زيادة الحاجة إلى السرعة في إنجاز الأعمال بشكل متزامن مع ما نشهده من حركات تطور متسارعة حول العالم مع التأكيد على ربط السرعة بمستويات جودة عالية.

2 - زيادة الفعالية التنظيمية, حيث يجزم القائمون على التمكين أن تطبيق التمكين في المنظمات سيؤدي حكما إلى زيادة الفعالية التنظيمية والكفاءة وهذا يشكل تحديا كبيرا للقائمين على تطبيق عملية التمكين من حيث الوصول إلى النتائج المرجوة.

3 - التحديات البشرية والمتعلقة بإشباع احتياجات العاملين الوظيفية من حيث حصولهم على القدرات وتزويدهم بالمعلومات والبيانات التي تساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة ضمن نطاق أعمالهم بالشكل الذي يطلق قدراتهم وإبداعاتهم وينعكس إيجابا على مستويات أدائهم.

4 - الهيكل التنظيمي الهرمي في المنظمة والذي يشكل تحديا كبيرا أمام نجاح عملية التمكين نظرا للجوانب السلبية المرتبطة بهذا النمط من الهياكل التنظيمية (المركزية الشديدة، الروتين، البيروقراطية...)، وهنا لابد للمنظمة من التحول إلى هيكل يتمتع بالمرونة.

5 - مقاومة التغيير من قبل بعض الفئات في المنظمة.

6 - الثقة المفرطة لدى العاملين بقدراتهم بصورة كبيرة حيث يشعرون أنهم قادرون على اتخاذ أي قرار تحت أي ظرف دون الاستعانة برؤسائهم.

7 - إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

8 - زيادة العبء والمسؤولية الملقاة على العاملين الذين قد يكون البعض منهم غير مؤهل أو غير راغب بتحمل هذه المسؤولية.

9 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.

10 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

11 - الثقافة البيروقراطية المتأصلة في النفوس, والتي أصبحت تراثا متأصلا في نفوس العاملين وانعكس ذلك سلوكا معتادا يصعب تغييره لدى الكثير من العاملين.

وتقسم "اليعقوب" معوقات التمكين الإداري التي تؤدي إلى فشل عملية التمكين إلى قسمين رئيسيين هما: (اليعقوب، 2004، صفحة 64)

1- المعوقات الداخلية: وتتعلق بالتوقعات والمعلومات والاتجاهات والمواقف غير الكافية. ومن الممكن أن تتمثل هذه المعوقات بما يلي:

- ظهور حالة من عدم التوافق بين المدير والموظف بخصوص قدرة الموظف على السيطرة على السلطات الممنوحة له، واستخدامها في اتخاذ القرارات.
- عدم رغبة المدير أحيانا بمنح المزيد من السلطات للعاملين خوفا من أن يسلب الآخرون مكانته في المنظمة.
- عدم رغبة المدير في تقديم المزيد من المعلومات الضرورية للعاملين.
- الفترة الزمنية الطويلة التي يجب على المنظمة أن تنتظرها كي تظهر آثار التمكين الإداري.
- التكاليف الإضافية التي تترتب على عملية التمكين الإداري في بداية الأمر، مثل الحاجة إلى التدريب العاملين.
- قد لا يسمح هيكل المنظمة بأن تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

2- **المعوقات الخارجية:** وهي المعوقات التي تنجم عن تأثر المنظمة بالبيئة المحيطة بها, ومن هذه المعوقات: (عريقات، 2007، صفحة 31)

- التغيرات الكثيرة والمستمرة في بيئة العمل.
- اتجاه المنظمة نحو تقليص عدد العاملين لديها, وعدم حاجتها للتمكين الإداري تبعا لظروفها الاقتصادية والمالية.
- تغير سياسات المديرين تجاه التمكين الإداري تبعا لتغير هيكل المناصب الإدارية في المنظمة.

وعلى الرغم من أن هناك دراسات عديدة تؤيد وتوافق أهمية التمكين ونشره في المنظمات المعاصرة استنادا إلى النتائج المحققة جراء استخدامها للتمكين، إلا أن هناك بعض الدراسات تشير إلى وجود معوقات للتمكين، ومن أبرز هاته المعوقات ما يلي: (عرابة، 2016، صفحة 165)

- انخفاض مستوى الثقة بين أفراد المؤسسة.
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

- ضعف مهارات العاملين وعجزهم على تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين وأدائهم.
- عدم عدالة نظام الحوافز.

بالإضافة إلى أن هناك العديد من العوامل والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمات باختلاف أنواعها ومنها: (Greasley, 2005, pp. 362-363)

1 - مقاومة التغيير من قبل المديرين وحتى الموظفين أنفسهم.
2 - خوف العاملين من تحمل المسؤولية وما ينجر عنها من مساءلة ومحاسبة.
3 - عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
4 - جمود الثقافة التنظيمية, والهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته بشكل غير مبرر.

يتضح من خلال استعراض أهم التحديات والضغوط البيئية التي تواجه تطبيق استراتيجية التمكين أن منها ما يتعلق بالمنظمة كالهيكل التنظيمي المتسم بالجمود وتعدد المستويات وأخرى متعلقة بالعاملين متمثلة في تجنب الأفراد للمسؤولية والتهرب من امتلاك مزيد من السلطة ومقاومة التغيير، وأن تطبيق هذه الأخيرة ليس خيارا سهلا للمنظمات حيث سيجابه العديد من الصعوبات، وأن نجاح هذه العملية يعتمد بالدرجة الأولى على تظافر كافة الجهود والإمكانات في المنظمة في سعي لتذليل كافة العقبات من أجل إنجاح تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمة.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح استراتيجية التمكين

لا شك أن هناك متطلبات عديدة يلزم توافرها بشكل أو بآخر من أجل تنفيذ استراتيجية التمكين الإداري بنجاح حيث اختلف الباحثون والكتاب وتفاوتت آراؤهم نحو تحديد هذه المقومات رغم اتفاقهم على بعض منها وهي: المعرفة، الثقة، الاستقلالية، قبول المخاطر وتحمل المسؤولية. (Velthouse, 1990, p. 25)

هذا ويرى "ملحم" أن أهم متطلبات نجاح استراتيجية التمكين تتمثل في الآتي: (Abrahaem, 2021, p. 114)

1 -استثمار التدريب والتعليم في تحسين كفاءة المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
2 -مراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين وتقييم مهاراتهم وقدراتهم.
3 -تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية.
4 -العمل على توفير طرق الحصول على المعلومات الهامة في عملية اتخاذ القرار.
5 -التخلص من القيود والضوابط المفرطة وغير المهمة.

6 -العمل على تعزيز الثقة لدى المرؤوسين ودعم روح المبادرة لديهم.
7 -تثمين مساهمات وإنجازات المرؤوسين.
8 -العمل على ضمان نظام حوافز ومكافآت عادل.

كذلك فقد أشار كل من "راندار وهايزر" إلى أن متطلبات بناء استراتيجية التمكين الإداري تكون من خلال توفر العناصر التالية: (Heizer & Render , 2001, p. 76)

1 - بناء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين.
2 - التطور المفتوح والدعم من المشرفين.
3 - نقل المسؤولية من كل المديرين والعاملين في الإنتاج.
4 - إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق وحلقات الجودة.

فيما أشار "داص" من جانبه إلى أن بناء استراتيجية للتمكين الإداري تعتمد بدورها على: (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007, p. 52)

1 - البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين.
2 - وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية.
3 - التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة العاملين.
4 - تفويض السلطة.
5 - تحمل الأفراد مسؤولية النتائج.

كما وتجدر الإشارة إلى أن إدراك العاملين للأهداف والرؤية المستقبلية، والاتجاه الاستراتيجي للإدارة العليا، يترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار التوجيه من الإدارة العليا، (الشعلان، 2016، صفحة 298) وفي نفس السياق لاحظ كل من "بوين ولولر" واللذان قاما بتحليل الاستخدام المتزايد لممارسات التمكين بين شركات الخدمات، أن تقاسم السلطة مع موظفي الخطوط الأمامية ضروري ولكنه غير كاف لتحقيق فوائد التمكين. كما لاحظا أنه "تفشل العديد من برامج التمكين عندما تركز على" القوة "دون أيضا إعادة توزيع المعلومات والمعرفة والمكافآت". (Fernandez & Moldogaziev, 2013, p. 156) ومن هنا يتضح أن استراتيجية التمكين متعددة الأبعاد ولها متطلبات وركائز عديدة وجب توفرها في سبيل إنجاحها.

كما أن هناك العديد من المتطلبات التي تدعم التنفيذ الناجح للتمكين الإداري في المنظمة، وقد لخص كل من "الدوري وصالح والعتيبي" هذه المتطلبات في ما يلي: (Bin Bakr & Almagati, 2023, p. 129)

1 - **هيكل تنظيمي مرن:** يتطلب التمكين تبني ثقافة ديمقراطية، خاصة في ما يتعلق بعملية صنع القرار. لذا وجب منح الموظفين المشاركة في جميع الأنشطة في المنظمة، وكذا التأثير في التغييرات الهيكلية والتنظيمية، كما وجب مراجعة جميع الأنظمة بشكل دوري والعمل على تطويرها لأن التمكين لا يحدث في المنظمات التي تكرس السيطرة والتحكم.

2 - **برامج الجوائز والمكافآت:** ركزت النظريات التحفيزية على مر السنين على برامج التقدير كعامل رئيسي يؤدي إلى زرع الحماس في العاملين، وحصول العاملين على هذه الجوائز ينتج عنه مستويات عالية من الرضا والالتزام الوظيفيين.

3 - **تبادل البيانات والمعلومات:** يحتاج العاملون إلى وصول دقيق وسهل إلى المعلومات من أجل اتخاذ تلك قرارات فعالة وفي الوقت المناسب، حيث لا يمكن تجسيد التمكين الإداري دون جو يعزز تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات في المؤسسات، وبين أعضاء المنظمة والإدارات، وبين القيادة والمرؤوسين، وهذا يشمل الاستماع الفعال وتبادل الملاحظات البناءة المستمرة، بالإضافة إلى ابتكار فرص المبادرة والتدريب لتأمين أحدث التقنيات وقواعد البيانات التي تدعم عمليات صنع القرار.

واقترح "هانولد" عددا من المتطلبات الواجب توفرها لنجاح استراتيجية التمكين: (Harrim & Alkshali, 2008, p. 110)

1 -تركيز القادة على تنمية الأفراد, وخلق رؤية وأهداف مشتركة، والمراقبة المستمرة للبيئة والتكيف معها.

2 -تشكيل فرق العمل.

3 -تعزيز الاستقلال الوظيفي، ومنح الأفراد القدرة على التحكم في القرارات المتعلقة مباشرة بأعمالهم، وإثراء الوظائف وتوفير التدريب، واتاحة الوصول إلى المعلومات لقياس أداء الفرد واتخاذ قرارات جيدة، والسماح بالمخاطرة.

4 -تصميم هيكل اللامركزي والذي يتميز بالمرونة ويسمح بالتطوير بمرور الوقت.

5 -وضع نظام المكافآت.

خلاصة الفصل الأول

كخلاصة لما تم التطرق إليه، تبين أن التمكين يعبر عن فلسفة إدارية تتمحور حول دعم العاملين في كافة المستويات وذلك في سبيل التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال توسيع صلاحياتهم ومنحهم استقلالية أكبر لاتخاذ القرارات فيما يخص التحديات والمواقف التي تواجههم، وكذا العمل على تحليهم بالمسؤولية والرقابة الذاتية على تصرفاتهم ونتائج أعمالهم، وهو مايساعدهم على تفجير طاقاتهم الإبداعية والاستفادة من الفرص المتاحة لتحسين أدائهم.

كما نستخلص أن تطبيق استراتيجية التمكين ليس اختيارا سهلا، فهي عملية معقدة ومتشابكة تتداخل مكوناتها وعناصرها ومكوناتها وأبعادها، وهي عملية تقتضي تظافر الجهود والطاقات وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف المرسومة للمنظمة والعاملين على حد سواء، إلا أن المنظمات في حاجة ملحة إلى تبني واعتماد هكذا استراتيجيات للصمود أمام التغيرات والعراقيل المتلاحقة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حتى تتمكن من استثمار الفرص والتغلب على المخاطر في بيئتها، وبالتالي تحقيق أهدافها والمحافظة واستمراريتها.

لذا وجب فهم واستيعاب هذه الاستراتيجية بكل مدخلاتها ومخرجاتها، ولا يتأتى ذلك إلا عبر تكثيف الجهود والدراسات والأبحاث من أجل التطبيق الأمثل والمتكامل لاستراتيجية التمكين، وعدم الاكتفاء بالتنظير دون القيام بتطبيق جدي يشجع على انتشارها وتقبلها.

الفصل الثاني:
الأطار النظري
للسلوك الإبداعي

مقدمة الفصل الثاني

تسعى منظمات الأعمال إلى فرض نفسها والمحافظة على مكانتها في بيئية يميزها التغير السريع وعدم الاستقرار، وهو ما يبعث العديد من التحديات والتي لا بد للمنظمات من مواجهتها بقدر عال من الكفاءة والفعالية، ويلعب المورد البشري دورا محوريا في هذه الفترة من التقلبات والمعيقات والمنافسة الحادة، ولا يتم تجاوز مثل هذه التحديات إلا بالاهتمام بالمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في بناء المنظمات، ويلعب دورا رئيسيا في حل هذه المشكلات، إذ أظهرت العديد من الدراسات والتجارب أن الموارد البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية وخلق الميزة التنافسية والتطوير والتحسين. فأصبح الإبداع من أسباب استمرارية المنظمات، ذلك أن التقلبات الكبيرة في البيئة التي تنشط فيها هذه المنظمات تدفعها لتبني الإبداع ضمن استراتيجياتها، كون الإبداع أصبح حاجة ملحة لبقائها واستمرارها وحاجة ملحة لا خيارا .وللحصول على نتائج إبداعية كان لابد من التركيز على جملة السلوكات التي يسلكها الفرد في مكان العمل والتي تسبق الإبداع في صورته النهائية والتي تتجسد على أرض الواقع وتختلف المنظمات في خلق بيئة يتم فيها التركيز على تنمية هذه السلوكات للمورد البشري من أجل تعزيز وتشجيع القدرات الإبداعية من خلال وضع استراتيجيات وتوفير متطلبات تساهم في مناسبة تنمية هذا السلوك وكذا العمل على الحد من التحديات التي تثبط الفرد في مكان العمل .وفي هذا السياق سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهومي الإبداع والسلوك الإبداعي ومحاولة تحليل العلاقة بينهما كما سيتم عرض أهم أساليب واستراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

شكلت التغيرات العالمية المتسارعة والعولمة تحديا أمام مختلف المنظمات والمجتمعات والتي فرضت ضرورة التغيير ودفعت هذه المنظمات إلى التجديد المستمر، ومع ظهور وتطبيق تقنية المعلومات واحتدام المنافسة وتنوع الأسواق أدرك القائمون على المؤسسات الاقتصادية شيئا فشيئا الأهمية البالغة للإبداع ودوره الحيوي كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات، أسواق وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة عن أي مصدر آخر.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

شهدت العقود الماضية مجموعة متزايدة من الأدبيات التي تناولت الإبداع، (De Jong, 2007, p. 15) في كافة مجالات العلوم منها الإدارية، والاتصالات، الأنثروبولوجيا كعلم النفس وعلم الاجتماع، (Dorner, 2012, p. 11) ويعتبر "شومبيتر" من بين الأوائل الذين اعترفوا بعملية الإبداع، إذ تناولها من خلال تأثيرها على التنمية الاقتصادية، (De Jong, 2007, p. 15) أما في علم النفس التنظيمي فقد تناول الإبداع وفق المنظور الفردي من خلال تركيزه على الخصائص الفردية والسياقية التي تحدد نجاح الإبداعات. (Gerhard, 2012, p. 11)

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

على الرغم من تعدد تعريفات الإبداع واختلافها، إلى أن جميعها تشمل الحاجة إلى إنجاز التطوير وجوانب استغلال المعرفة، وبالتالي فإن الإبداع هو أكثر من مجرد طرح لأفكار جديدة، بل يشمل أيضا جعل هذه الأفكار تعمل ميدانيا. (الخالدي، 2018، صفحة 75)

أولا: الإبداع لغة

يعتبر الإبداع أحد شوارد اللغة العربية, ولم يرد ذكره شعرا أو نثرا إلا في مواقع محددة, ولم يدخل التيار الرئيسي للغة العربية بمفهومه المتعارف عليه الآن إلا في صدر الإسلام. (الأحمد، 2008، صفحة 04)

الإبداع كما جاء على لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أنشأه وبدأه, وأبدعت الشيء أي اخترعته لا عل مثال سابق, وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد. (بن منظور، 1990، صفحة 06) وفي القرآن الكريم يقول تعالى: "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون", (سورة البقرة، الآية 117) أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق, ويقول سبحانه وتعالى: "قل ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين", (سورة الأحقاف، الآية 09) أي ما كنت أول من أرسل, فقد أرسل قبلي رسل كثير.

أما في اللغة الإنجليزية فتشتق كلمة إبداع Creativness or Creativity, من الفعل خلق، والفعل يخلق Create، أصله لاتيني Create، ومعناه القاموسي يخرج إلى الحياة أو ينشئ ويصمم ويخترع أو أن يكون

سببا. كما جاء في معجم المصطلحات الإدارية الإبداع" creativity" أو" la creativite " هو مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل. (التويجري، 2007، صفحة 108)

كما يرى البعض أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة، وإنما قد يكون الإبداع عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة. فالمبدع قد يستعير أفكارا من غيره, ولكنه يوظفها توظيفا جديدا ويرى فيها معاني جديدة، ويضفي عليها دالالات جديدة لم يسبقه إليها أحد. (مساد، 2005، صفحة 64)

لذا نجد أن الإبداع لغة يعني إحداث شيء جديد ومبتكر مخالف لما هو تقليدي وخارج عن المألوف.

ثانيا: الإبداع إصطلاحا

من الصعب تعريف الإبداع بشكل دقيق. على مر السنين، كانت هناك عدة تعريفات مختلفة للإبداع. فقد تناولت العديد من مجالات البحث هذا الموضوع، بما في ذلك علم النفس والعلوم المعرفية وعلوم الإدارة، وقد ركز كل مجال من هذه المجالات على جوانب مختلفة من الإبداع حسب مجال التطبيق، ورغم هذا التنوع إلا أن الأبحاث تتفق على بعض الخصائص الأساسية للإبداع. (Garavelli & Gorgoglione, 2006, p. 10) وعند التطرق لمفهوم الإبداع نلاحظ اختلاف تعاريفه باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومرد ذلك إلى عاملين هامين، أولهما: اختلاف مدارس الكتاب الفكرية، وثانيهما: وجود نوع من التداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة. حيث ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي "جوزيف شومبيتر" منذ 1912 والذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه. فالإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة. حيث ميز "شومبيتر" بين خمسة أنواع للإبداع: (ترغيني، 2015، صفحة 15)

- منتوج جديد.
- إدماج طريقة جديدة للإنتاج.
- تنظيم جديد للإنتاج.
- غزو سوق جديد.
- الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية.

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة ولهذا اختلف الباحثون في تحديد ماهيته, ولم يتفقوا على تعريف واضح ومحدد له, وهذا يعود إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها, كما يرى "ماكينون" وهو من أبرز الباحثين في مجال الإبداع الذي يقول أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محدد التعريف. (ناصف، 1989، صفحة 16)

أما "بيتر دراكر" فقد عرفه على أنه " الأداة المحددة والتي من خلالها يستغل رواد الأعمال التغيير كفرصة لخلق عمل مختلف أو خدمة مختلفة". (DRUCKER, 1985, p. 19)

عرفت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الإبداع على أنه "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، واستخدام أساليب أو عمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (بن ندير و بداوي، 2010، صفحة 176)

وعرف "شومبيتر" الإبداع على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، فتح أو غزو سوق جديدة، تحقيق تنظيم جديد للصناعة. (فالق و بن نافلة، 2011، صفحة 08)

وعرف "القريوتي" الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بطرق جديدة. (القريوتي، 2000، صفحة 298)

إن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من خمس عناصر هي: (عجيلة، 2006، صفحة 21)

-**الأصالة:** وهي القدرة على توليد الأفكار غير المسبوقة، أو تطبيقات غير مألوفة، أو جملة حلول فريدة.

-**المرونة:** وهي القدرة على معالجة المسائل, والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية ورؤية الأشياء من زوايا متعددة وتوظيف استراتيجيات واتجاهات عديدة.

-**الطلاقة:** وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو (السيناريوهات) لحلول مقترحة لمشكلة ما وتنطوي على فهم عميق وليست مجرد تذكر ولا سرد.

-**الميل إلى التفصيلات:** وهي القدرة على تطوير الفكرة بواسطة المعالجة المعمقة التي تبرز أبعادها وعناصرها ومنطوياتها المختلفة في ضوء جملة من معايير وأسس تقويم.

-**القدرة على تحسس المشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض التوصل إلى حلول مبدعة بصددها.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

لقد أصبح الابتكار والإبداع في مكان العمل من العوامل المحددة ذات الأهمية المتزايدة للأداء التنظيمي والنجاح والبقاء على المدى الطويل. بينما تسعى المنظمات إلى تسخير أفكار ومقترحات موظفيها، فمن البديهي أن تصبح عملية توليد الأفكار وتنفيذها مصدرا لميزة تنافسية متميزة، (Anderson, Potočnik, & Rice , 2014, p. 1298) ويعد الإبداع أمرا بالغ الأهمية للأمن الوظيفي الفردي، حيث أن الوظائف التي تتطلب الإبداع من غير المرجح أن تصبح محوسبة، فالإبداع الفردي ضروري للإبداع التنظيمي والابتكار. (Pringle, Moeller, Menges, & Brackett, 2020, p. 01) وتكمن أهمية الإبداع في المنظمات في قدرته على تمكنها على البقاء والاستمرار على المدى البعيد، فقدرة المؤسسة على الإبداع أمر ضروري جدا لبقائها ني ظل منافسة شديدة، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تمديد بقائها، كما أن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكنها من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في

السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها من جهة أخرى. (عكروش و عكروش، 2004، الصفحات 05-06) . حيث أنه أصبح من أولويات العديد من المنظمات تحقيقه، كما أن الإبداع يعزز قوة أي منظمة من خلال تمييزها عن غيرها من المنظمات، وهذا ما دفع المديرين إلى الاهتمام به وتشجيع وتحفيز الموظفين. (Khaddam, Alzghoul, Khawaldeh, & Al-Kasasbeh, 2023, p. 03)

ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية الإبداع نذكر: (خالدي، 2019، الصفحات 09-10)

1 - **تخفيض النفقات:** الإبداع في المنتج أو طريقة الإنتاج له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة.

2 - **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إيجاد عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

3 - **تحسين الأداء:** يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الالكتروني مثلا ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4 - **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن الإبداع في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضي، لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات لخدمة زبائنها.

5 - **إيجاد أسواق جديدة:** إن الإبداع الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة، أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص مبالغ طائلة للوصول لهذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6 - **إيجاد فرص العمل الجديدة:** تسهم الإبداعات في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج، والخدمات الأفضل التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تحتاج للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

المطلب الثاني: دوافع وخصائص الإبداع

تجدر الإشارة أنه لا بد من خلف دوافع للإبداع في أي منظمة، فإن لم تكن ذاتية أو شخصية مثل تحقيق الذات، الحصول على الشهرة، والسمعة الحسنة، فلا بد من خلقها وتحفيزها من خلال الدوافع المادية كالمكافآت والترقيات، أو أي نوع آخر من الدوافع والتي من شأنها أن تزرع الرغبة في الإبداع لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.

إن الاختلاف الذي واجه الباحثين والكتاب في الإجماع على تعريف موحد للإبداع إنعكس بدوره على تحديد خصائص الإبداع، ونظرا لتعدد وجهات النظر حول خصائصه سيتم التطرق فيما يلي إلى أهم الخصائص التي تناولتها أغلب الدراسات وكذا دوافع الإبداع:

الفرع الأول: دوافع الإبداع

أشارت دراسة كل من "جو" و "رين" 2012 إلى أن العوامل الجوهرية أو الداخلية يمكن أن تؤدي إلى الإبداع في مكان العمل بالإضافة إلى "سياق المهمة"، بما في ذلك: تعقيد العمل، ردود الفعل، الأهداف، توقعات الإبداع، الاستقلالية، الحكمة، الوقت، والإجهاد. بينما تسمى العوامل الخارجية التي تحفز الإبداع "السياقات الاجتماعية"، بما في ذلك القيادة والإشراف، تأثير الزملاء، الأسرة، الأصدقاء، الشبكات الاجتماعية، التأثيرات الثقافية، الموارد الكافية، المكافآت، والحوافز. (Nurfaizal, Dwiatmadja, & Setyawati, 2018, p. 02)

كما أن هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإداراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوبا ومنهجا، ولعل ذلك يعود إلى الأسباب التالية: (خصاونة، 2011، الصفحات 41-42)

1-التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت المنظمات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتحديد وضرورة الاستجابة بتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية ولإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.

2-ازدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه، نتيجة العولمة وثورة المعلومات

والتحولات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

3-ندرة الموارد: الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

4-المسؤولية الاجتماعية: نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظمات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم ونحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع لديهم وذلك انطلاقا من كونهم جزء من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة.

5-التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عمليات الإبداع سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها. (بهاز و خامرة، 2008، صفحة 135)

الفرع الثاني: خصائص الإبداع

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع. ففي الوقت الذي نجد فيه بعض الباحثين يناقشون هذه الخصائص من وجهة نظر عامة، نجد بعضهم الآخر يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية ذاتها، في حين يعمد فريق ثالث إلى مناقشة هذه الخصائص من الزاوية الاقتصادية والاجتماعية للإبداع. حيث أجمع البعض على عدد من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي: (الزيادين، 2005، الصفحات 21-22)

1-الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكرا على الافراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر، ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة، حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2-الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، وقد لا يحتاج وبخاصة في مراحله الأولى إلى المعدات والإمكانيات الكبيرة، فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع وتنطوي مقومات شخصيته على عناصر إبداعية، وذلك بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أو لا يعيه.

3-الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تربيته وتطويره: أي أن الشخصية المبدعة مرتبطة بالعوامل الوراثية ولكن إذا كانت غير مبدعة يمكن تطويرها وتنميتها من خلال التعلم والممارسة والتدريب، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الإستعدادات لدى الآخرين، إلا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

كما أنه ووفقا للأبعاد التي قدمها "موني روس" والتي استخلص من خلالها الخصائص التالية للإبداع: (بن حراث و دردور، 2015، صفحة 185)

- **الجدية والحداثة:** تقديم عمل جديد وقابل للتنفيذ.
- **القيمة أو المنفعة:** ضرورة تحقيق نتيجة إيجابية وتأثير إيجابي.
- **القبول:** متثملا في موافقة أعضاء المنظمة.
- **المرجعية:** الانفراد بالفكرة أو تطوير فكرة سابقة.
- **الملاءمة الزمنية:** تحديد مدى الملاءمة الزمنية وذلك لتفادي ارتفاع التكاليف وضياع الفرص.

المطلب الثالث: عناصر ومستويات الإبداع

تباينت الدراسات والأبحاث التي تناولت الإبداع من حيث عناصره ومستوياته، لأن الإبداع ما هو إلا محصلة ونتاج تفاعل عناصر لابد من توافرها حتى تكتمل أركان العملية الإبداعية. وسلك الباحثون سبلا مختلفة في تصنيف الإبداع إلى عدد من الأنواع والمستويات، وذلك عائد إلى تعدد الآراء والخلفيات وكذا النتائج البحثية التي اعتمدها مختلف الباحثون، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف عناصر الإبداع وإيضاح مستوياته.

الفرع الأول: عناصر الإبداع

لقد اعتبر علماء النفس الإبداع سمة من سمات الشخصية، العملية الإبداعية، البيئة الإبداعية، والمنتج الابتكاري. ويواصل الباحثون القول إنه عندما تتفاعل سمات الشخصية والعملية والبيئة والمنتج مع بعضها البعض، يتم تجسيد الإبداع. (Kyung-Hwa, 2015, p. 194) ويرى الباحثون الذين اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في: (جلدة و عبوي، 2006، الصفحات 62-64)

أولا: التفكير الاستراتيجي

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل

معها زيادة على ذلك فإن جهود العاملين عادة ما تكون مبعثرة و ذلك نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، إذ يرى بعض المدراء وجود ارتباط وثيق بين القدرة على ممارسة السلطة وانقسام وتشتت العاملين. ويرى محمد القريوتي بأن ذلك سببا من أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما إذ أنه يقول إن المشكلة في التخلف الإداري لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فقط بل هي تتمثل كذلك في تبعثر الجهود و تشتتها واللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي يجعل العاملين يعطون اهتماما لتحقيق الأهداف.

ثانيا: بناء الثقافة التنظيمية

تعني ايجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال الاهتمام باحتياجاتهم و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمساهمة.

من جهة أخرى، يرى موسى اللوزي أن هناك عدة عناصر يؤثر توافرها من عدمه على التفكير الابداعي في التنظيمات وهي:

- المبدع سواء الأفراد أم الجماعات.
- بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الاجتماعية والتنشئة.
- بيئة التنظيمات من حيث الامكانيات و القدرات المادية والمعنوية.

البيئة العامة وما تتضمنه من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بهذا يمكننا القول أن عناصر الإبداع تتمثل باختصار فيما يلي:

-التفاعل مع المشكلة بدقة و الاحساس بما من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية و التحديد الدقيق.

-المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة وتلمس الميزات المختلفة.

-الكثرة والتنوع في الأفكار وتجنب التقليد والاقتباس غير الأمين مع الحرص على الإثراء والتجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز.

الفرع الثاني: مستويات الإبداع (أنواع الإبداع)

لقد صنف "تايلور" الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات وهي: (بكاي، 2018، صفحة 36)

1-الإبداع التعبيري: يشير هذا المستوي إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.

2-الإبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

3-الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوي من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق وذا نفع مثل ابتكارات لمنتجات جديدة.

4-الإبداع التجديدي: ويمثل هذا المستوي القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة.

5-الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

بينما يرى بعض الباحثين الآخرين أن الإبداع بصفة عامة يصنف وفقا لمستوى التغير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثر أو درجة الإبداع إلى نوعين هما: (بوسهوة، 2017، الصفحات 157-158)

1-الإبداع الجذري (الاختراق): يتمثل في التوصل إلى منتج جديد عملية جديدة تختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة استراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققا دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموما.

2-الإبداع التدريجي (التحسين): وهو التوصل إلى منتج جديد بشكل جزئي وتدريجي من خلال التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم من إدخالها على المنتجات الحالية والمتداولة، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

كما بين "ويكام" أن هناك أربعة أنواع للإبداع الريادي في المؤسسات الاقتصادية وهي على النحو التالي: (Wickham, 2001, p. 223)

-**الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوحيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.

-**الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

-**الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوحيا جديدة أو أساليب تكنولوحيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

-**الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

كما يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع:

1-**الإبداع على مستوى الفرد:** إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار، واختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع: (العميان، 2008، الصفحات 393-394)

المعرفة: وهو مجموع ما تحصل عليه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال.

التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة.

الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

2-**الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف جماعة. إذأظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة. (بروش و المهدي، 2005، صفحة 263) يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار(Synergie) في هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما تسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني (Brainstorming) فهو يعتبر أكثر الأساليب تنظيما وفاعلية في الوصول إلى الحلول الإبداعية الجماعية للمشكلات التي تتم معالجتها من خلاله. (Glass, 2000, p. 99) ذلك أن هذا الأسلوب لا يهدف فقط إلى مساعدة الأفراد على تحسين قدراتهم المتعلقة بالتفكير الإبداعي، ولكن يهدف أيضا إلى تحسين مهاراتهم في الاتصال والتفاعل الجماعي، والوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلة. (سيحان، 1999، صفحة 136)

3-**الإبداع على مستوى المؤسسة:** تمتاز عملية الإبداع في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في ثلاث مجموعات:

أ- القادة: تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة. ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين (ذوي النفوذ) في العملية الابداعية. كما أن أغلب الدراسات تؤكد أن المؤسسات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية، المهنية، الإدارية والسلوكية....) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة، تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر من طرف المرؤوسين.

وفي الأدبيات المتخصصة يتم حاليا سرد مجموعة من الخصائص الواجب توفرها عند القائد أكثر توجها للإبداع هي قدرة التأثير على الآخرين (Charisme)، الإلهام، الاستمالة الفكرية، التقدير الفردي وهي خصائص تتماشى جيدا مع أنماط القيادة المبنية على المشاركة والديمقراطية والتي تعتبر من مقومات التمكين هذا الأخير الذي تم التركيز عليه في دراستنا للتعرف على تأثيرة على السلوك الإبداعي والعملية الإبداعية داخل المؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التتظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المؤسسة.

يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المؤسسة أو هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل. توجد عدة أنماط للهياكل التنظيمية المعروفة في عالم الإدارة ولكن سوف نقوم بالتمييز بين نوعين من الهياكل. هياكل تقليدية وأخرى حديثة وأكثر قبول لتشجيع السلوك الإبداعي. ومن خصائص الهياكل التقليدية: (بروش و المهدي، 2005، صفحة 264)

هيكل هرمي مع وجود أقسام وإدارات مستقرة طبقا للوظائف.

غلبة الاتصالات العمومية الأفقية.

تعريف صارم (غير قابل للنقاش) للوظيفة موضوع الإدارة العليا.

القوة والسلطة مبنية على الأقدمية الهرمية.

ويمكن شرح مستويات الإبداع من خلال الشكل التالي:

ج-القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة وأسلوب الإبداع دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تشيع وتطور أجواء الإبداع وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (إبداع تتظيمي) والمنتوجات (إبداع فني) وأساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي)... إلخ، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية وجهود الهياكل والقواعد، المقاولة والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة أكثر ملائمة للإبداع والإتصالات في كل إتجاه (النمط الشبكي).

المطلب الرابع: أهم مقومات الإبداع والنظريات المفسرة له

يرتبط السلوك الإبداعي بالطبيعة البشرية التي تتميز بالتشابك والتعقيد، فليس من السهل دراستها أو تحليلها نظرا لاختلافها من شخص لآخر، إلا أن الباحثين وضعوا مجموعة من المقومات التي تعتبر ركيزة

أساسية للإبداع كالذكاء والتعلم. وقام العديد من الكتاب والباحثين بطرح مجموعة من الأفكار المختلفة حول الإبداع والتي أصبحت فيما بعد تعرف بنظريات الإبداع وارتبطت بأسمائهم.

الفرع الأول: أهم مقومات الإبداع والتفكير الإبداعي

أكد العديد من الباحثين على أن هناك مقومات والتي تلعب دورا في تعزيز القدرات الإبداعية وتتضمن هذه المقومات عمليات التعليم (المؤسسة الأسرة) وكذلك بعض العوامل الوراثية واشتراك كل من المؤسسين معا يشكل نقطة انطلاق هامة لتنمية الإبداع، ويمكن تصنيف هذه المقومات إلى ما يلي: (توفيق و القرشي، 2006، الصفحات 178-179)

1-المقومات التربوية: تشمل مجموعة من المبادئ الهامة لتنمية الإبداع كوضع أسس التفكير المستقل، الذي يشجع على البحث السليم والاستقصاء الجيد، وهذا لا يكون إلا بالتعليم وتنمية النشاط البحثي ليتمكن الفرد من اكتشاف وكسب المعلومات بمفرده، والعمل الجماعي ميزة جوهرية في توزيع أدوار الفريق وتبادل المهارات، وهذه تدفع الموظف إلى إثارة الأسئلة والبحث المستمر واستبعاده لطرق التفكير غير السليمة وغير العقلانية، ولكي يتمكن في الأخير من ربط التفوق بالعمل العقلي والتفكير الإبداعي.

2-المقومات النفسية: وتتضمن هي الأخرى على أسس ومبادئ ذات بعد نفساني ومدى استجابة الفرد للإثارة واستجابته الأصلية لابتكار المواقف بالرغم من تنوع المثيرات البيئية المحيطة بهم ومدى إمكانية التنسيق واستغلال الوقت اللازم للتفكير والتخيل وأيضا تشجيع الفكر الجديد لحل مشكلة قديمة.

بقدر ما يتحلى الأفراد بأسلوب التعليم الجماعي وحل المشكلات بالتفكير العلمي، بقدر ما يعد تحفيز لفكر جديد لحل المشكل وذلك بالاعتماد على أساليب التدريب على التخطيط والتنظيم مع إشراك الأفراد.

3-المقومات المؤسسية لحفز الإبداع والتفكير النقدي: البيئة الإبداعية تلعب دورا بارزا في إشباع الحاجات الإبداعية فالفرد لا يمكنه توفير كل هذه الحاجات، بل يحتاج لمساعدة من قبل المنظمة، الأسرة، المجتمع، وهذا من أجل: (توفيق و القرشي، 2006، صفحة 184)

الاقتناع بأهمية الإبداع ودوره في المجتمع المعاصر.

الوصول إلى فهم صحيح لمعنى الإبداع ومجالاته.

رسم استراتيجية واضحة المعالم.

الاعتماد على التواصل الفكري والعلمي حول موضوع الإبداع والانفتاح.

تحديد مواصفات الفرد المبدع في المراحل المختلفة وعدم ربطها بالمستوى التحصيلي فقط.

ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع إلا بشروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين.

جعل النظام والتنظيم أحد شروط الإبداع أو أحد الوسائل الكاشفة لا المعوقة لظهوره أو كبت قدراته.

ربط مفهوم الإبداع على أنه قيمة يجب إضافتها إلى نسق القيم التي تم اكسابها للأفراد بالمنظمة.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للإبداع

عالجت مختلف المدارس ظاهرة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها، ومع تطرق الباحثين والكتاب لهذا المفهوم تركت كل مدرسة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع، وفيما يلي استعراض للخطوط العامة لكل نظرية من هذه النظريات:

نظرية "مارش وسيمون" 1958

وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، أي بين ما هو موجود وما يجب أن يكون. فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: (جلدة و عبوي، 2006، صفحة 38)

- فجوة أداء.
- عدم رخاء.
- بحث ووعي.
- بدائل ومن ثم إبداع.

وحسب كل من "مارش وسيمون" فإن الفجوة الأدائية تعود إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية بالإضافة إلى عوامل داخلية.

نظرية "بيرنز وستولكر" 1961

كان "بيرنز وستولكر" أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئة سريعة التغير، والذي يقوم أساسا على مشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارت فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. (بوشاري، 2011، صفحة 13)

نظرية "ميل وهارفي" 1970: استفاد كل من "ميل وهارفي" مما قدمه كل من "مارش وسيمون وبيرنز وستولكر"، حيث انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال استخدام مدى الانظمة للحلول الروتينية الإبداعية، ما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها، كما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية مناسبة لمعالجة المشكلات، كما تطرقا إلى العوامل التي تؤثر فب الحلول الإبداعية ومنها: (بغدود، 2018، الصفحات 61-62)

- حجم وعمر المنظمة.
- درجة المنافسة.

- درجة التغير التكنولوجي.
- درجة الرسمية في الاتصالات.

نظرية "جيلفورد" 1954:

توصل "جيلفورد" من خلال دراسة أجراها بجامعة كاليفورنيا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية حول الإبداع وعلاقته بالذكاء وأهم الأبعاد المؤثرة على العملية الإبداعية إلى أن هذه الأخيرة ليست وقفا على المواهب الإبداعية بل أن القدرة على الإبداع متاحة لجميع الأفراد بدرجات متفاوتة، كما توصل إلى أن الذكاء لا يعد العامل الحاسم في الإبداع فحسبه هناك أبعاد أخرى مقسمة إلى نوعين أبعاد تتمحور حول قدرة المبدع على توليد الأفكار وتنوع البدائل، وترتبط بالبيئة التي يعيش فيها بحيث تجعله أكثر مرونة وطلاقة، أما النوع الثاني من الأبعاد حسب "جيلفورد" فيرتبط بالبيئة التنظيمية للفرد التي تشجعه على الإبداع وترفع من قدرته على إنتاج أنماط جديدة من المعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة تفعيل بيئة تنظيمية تعمل على خلق القيم الإبداعية وتركز على المقومات الجوهرية للعمل المبدع بالإضافة إلى التدريب والتحفيز على الأداء المتميز. (بلخضر، 2015، الصفحات 96-97)

نظرية البحث عن التفوق ل "بيترز ووترمان"

يلخص "بيترز ووترمان" في كتابهما البحث عن التفوق In search of excellence بعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المنظمات الأمريكية المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع استنتجا أنها تشترك في عدد من القيم والمبادئ وهي: (جلدة و عبوي، 2006، الصفحات 32-33)

1-الرغبة والتحيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية.

2-تنمية العلاقات والصلات مع المستفدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة بمعنى العملاء أو الزبائن، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.

3-إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.

4-تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة، أي بمعنى معاملة العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.

5-تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.

6-خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.

7-استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة معرفة أو خبرة بها.

8-العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

نظرية "باول وماري" للإبداع الجماعي

وفقا لهذا النموذج، يوجد عدد كبير ومتنوع من المتغيرات الاجتماعية التي تؤثر في عملية الإبداع، وهذه المتغيرات يمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات هي: (Paulus & Dzindolet, 2008, pp. 229-231)

المتغيرات المتعلقة بأفراد الجماعة: وتضم السمات والقدرات الشخصية لأفراد الجماعة، والمرونة الفكرية، والدافعية الذاتية، وهذه المتغيرات تعكس مدى قدرة ودافعية الجماعة لأداء المهام والأعمال.

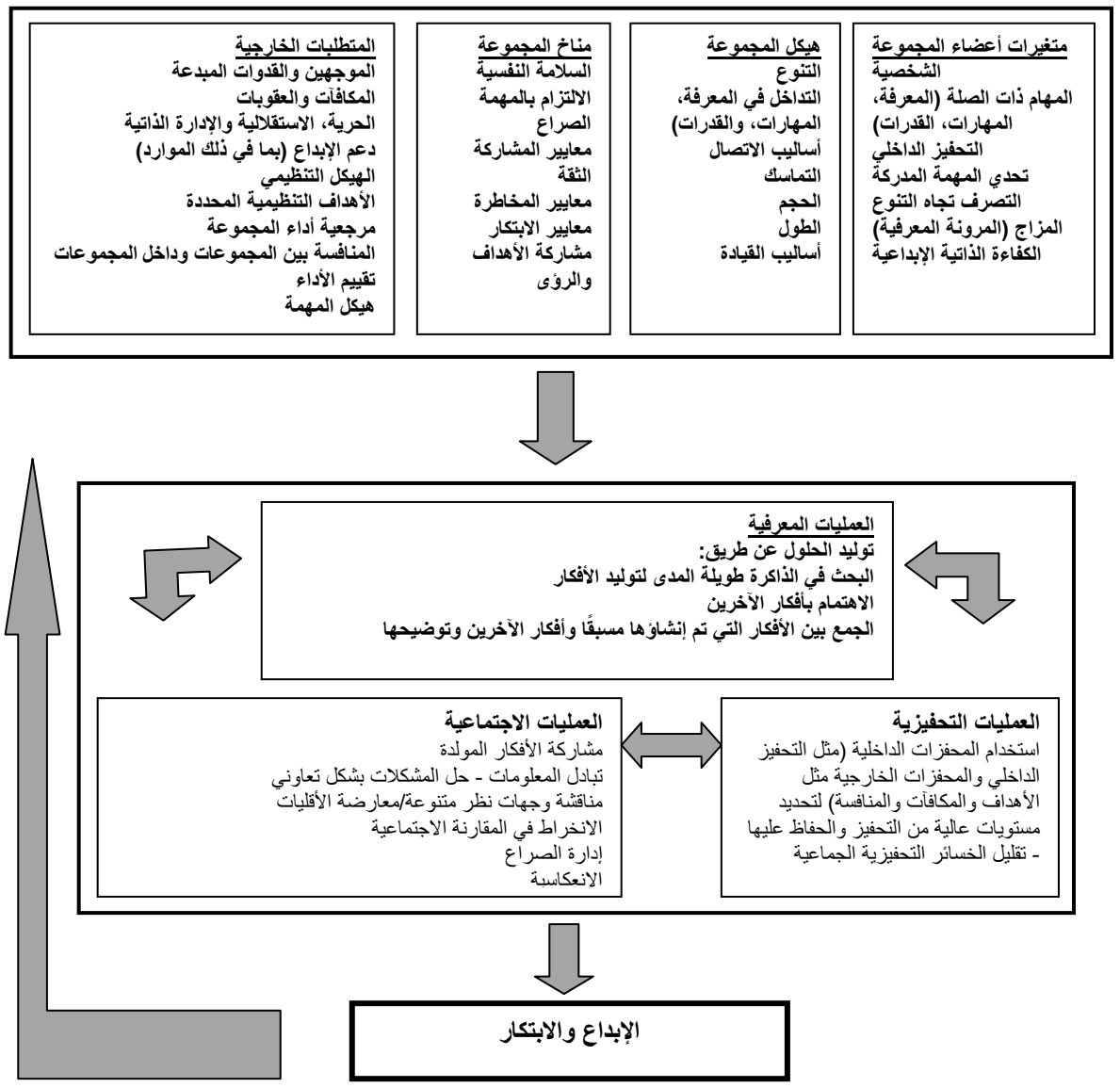
المتغيرات المتعلقة بهيكل الجماعة: وهي تؤثر في عملية الاتصالات وتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة، وتضم عمر الجماعة ومدى تماسكها، ودرجة التنوع، ونمط القيادة والاتصالات.

المتغيرات المتعلقة بالمناخ الداخلي للجماعة: وتضم المشاركة في تحديد رؤية وأهداف الجماعة، ومدى الشعور بالأمان النفسي والالتزام، ودرجة الصراع.

المتغيرات المتعلقة بالمجال الخارجي: وتضم الهيكل التنظيمي، والاستقلالية والحرية، ومدى توافر الدعم، ونظم الحوافز والمكافآت والتغذية العكسية.

هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الإبداع الجماعي



Source: Paul Paulus, Mary Dzindolet, **Social influence, creativity and innovation**, SOCIAL INFLUENCE,Vol 03, No 04, 2008, P 230.

وتؤثر في عملية الإبداع الجماعي من خلال التأثير في العمليات الثلاث التالية:

العملية الإدراكية: التي يبحث فيها أفراد الجماعة في الذاكرة طويلة الأجل للتوصل إلى الأفكار والحلول المناسبة للمشكلات.

العملية الدافعية: وفيها يتم الاستفادة من الدوافع الداخلية والخارجية لضمان مستويات عالية من الدافعية.

العملية الاجتماعية: التي يتم من خلالها تبادل الاتصالات والمعلومات بين أفراد الجماعة، وتؤدي في ظل توافر الدافعية إلى توليد مزيد من الأفكار الجديدة ولا شك أن هذه العملية تتأثر بدرجة كبيرة بعدد من العوامل الخارجية مثل مدى توافر الدعم للإبداع.

نظرية "هانج وآيكن" 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 المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي: (بن رجم، 2018، الصفحات 20-21)

مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمال ظهور المقاومة.

مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

نظرية "وودمان، سوير، وغريفين"

يعتمد هذا النموذج في دراسة الإبداع على مدخل تحليل النظم، ويتكون الإبداع كنظام من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: (Woodman, Sowye, & griffin, 1993, p. 310)

المدخلات: وتضم عددا من العوامل والعناصر الرئيسية اللازمة للإبداع، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهي:

العوامل المتعلقة بالفرد: أنماط الشخصية، المعرفة والدافعية الذاتية.

العوامل المتعلقة بالجماعة: حجم الجماعة، وتماسكها ودرجة التنوع والقيادة.

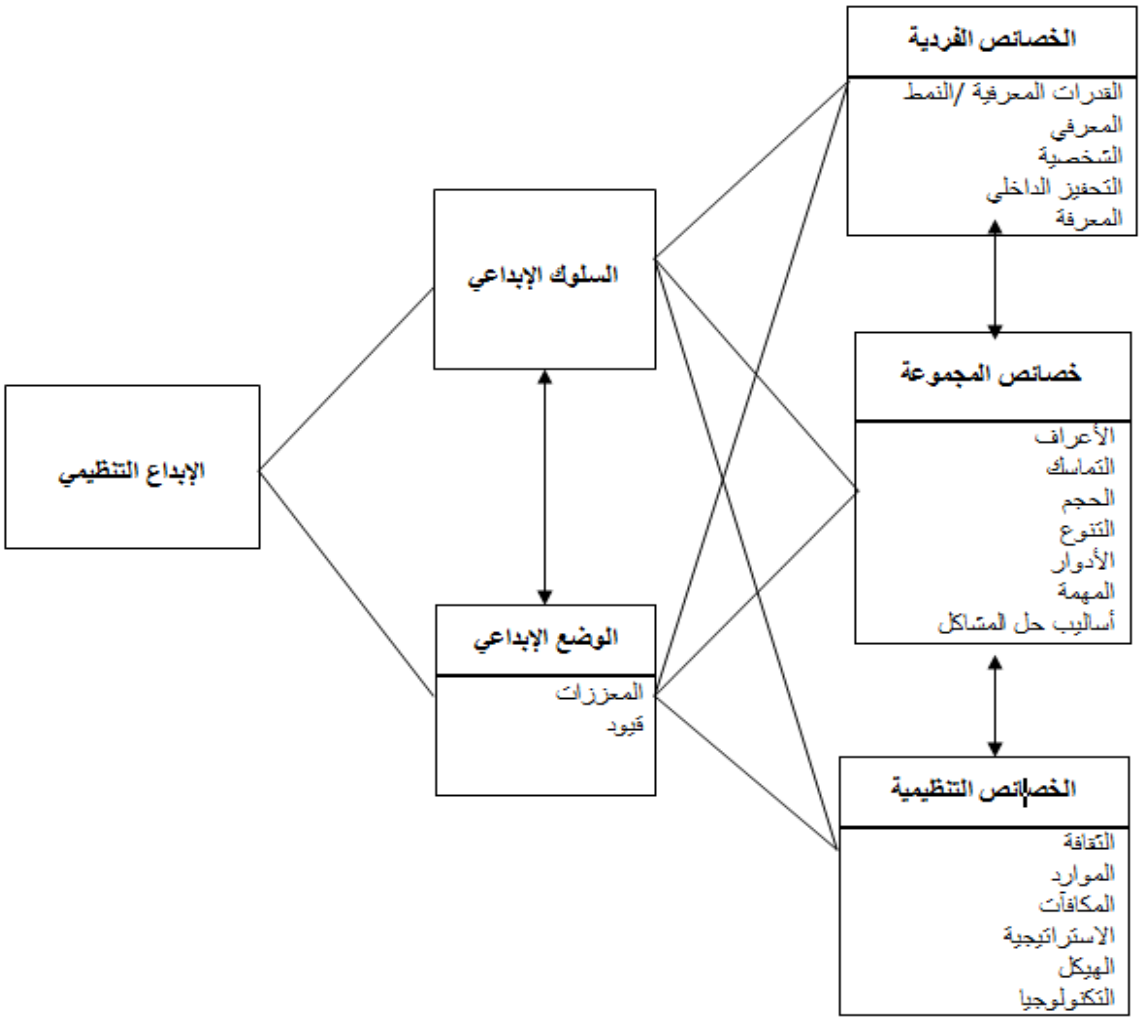
العوامل المتعلقة بالمؤسسة: وتضم الإستراتيجية، الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا، التأثيرات الثقافية، توافر الموارد، سياسات المكافأة.

العملية الإبداعية: وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتتكون العملية الإبداعية من كل السلوكيات البارزة وحالات الإبداع.

المخرجات: وتتمثل في الإنتاج الإبداعي (منتجات أو أفكار، خدمات وإجراءات أو عمليات).

والشكل التالي يوضح نموذج وودمان، سوير وغرفين

الشكل رقم (2-2): نموذج وودمان، سوير وغرفين



Source: Richard W. Woodman, John E. Sawyer, Ricky W Griffin, Toward a Theory of Organizational Creativity, Academy of Management Review, Vol 18, No 02, 1993, P 309.

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي

تعرض الابداع للكثير من الخلط في مختلف الكتابات والدراسات التي تناولته نظرا للأهمية البالغة للإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية، ويظهر جليا هذا الخلط في مفهوم الإبداع كتفكير و الإبداع كسلوك والإبداع كناتج وذلك بسبب تكامل هذه العمليات مع بعضها البعض، وبناءا على هذا سنحاول في هذا سنحاول في المبحث التالي التركيز على طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي، حيث سنتطرق للإطار المفاهيمي له من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتحليلها، وكذا التعريج على أهم مراحله والمعوقات التي تحول دون تحقيقه مع استعراض لمتطلبات تعزيز ودعم هذا السلوك، وفي الأخير سنحاول تحليل العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي.

المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي

تعددت مفاهيم السلوك الإبداعي والتي تطرق لها الباحثون والمفكرون نظرا للمداخل العديدة في الأدبيات الإدارية والخاصة بالمفهوم، وعلى ضوء ذلك سنحاول إيجاز أهم تعريفات السلوك الإبداعي.

الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

عرف السلوك الإبداعي على أنه جميع أفعال الفرد والأفعال الفريدة التي تمارس في مكان العمل بما في ذلك اكتشاف الفرص والأفكار الجديدة التي تم التحقق منها علميا وكذا الجهود المبذولة لتطبيق هذه الأفكار على أي مستوى تنظيمي. كما يشار إليه بأنه قدرة الفرد على الإنتاج، والذي يتميز بمزيد من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة. (Abdallah Naser, 2016, p. 109)

كما عرف على أنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة، والسلوك الإبداعي يقاس من خلال العناصر الآتية: (المبيضين، 2008، الصفحات 47-48)

1-القدرة على التغيير Ability for change: وتعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لأخر، والتكيف مع التغير الذي قد يحدث في إطار العمل.

2-العصف الذهني Brain storming: يتم العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على صواب وذات منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

3-حل المشكلات Problem Solving: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب، بالإضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوافرة.

الفرع الثاني: أهمية السلوك الإبداعي

إن توليد أفكار جديدة جذريا من قبل الموظفين والتي تغير الوضع الراهن يمكن أن تزيد من نجاح مؤسستهم، إلى الحد الذي تقترح فيه هذه الأفكار ممارسات عمل جديدة تساعد في حل أوجه القصور أو الإخفاقات التنظيمية. (De Clercq & Pereira, 2019, p. 329) كما ويحظى السلوك الإبداعي للموظفين بتقدير كبير من قبل المنظمات، لأنه يساهم في البقاء التنظيمي والإنتاجية. فعندما يظهر الأفراد سلوكا إبداعيا في العمل، فإنهم يولدون أفكارا يمكن أن تكون مفيدة لمنتجات الشركة أو خدماتها. (Alikaj, Ning, & Wu, 2020, p. 857) ويشير السلوك الإبداعي إلى الانحراف عن طريقة العمل الروتينية التي تتسم

بالجهد، إلا أنه قد يرتبط بتجارب سلبية تشعر العامل بعدم اليقين والإحباط في حالة عدم إحرازه لأي تقدم، مما يؤدي إلى ردود فعل سلبية وبالتالي الفشل في تنفيذ الأفكار الإبداعية، (Binnewies & Gromer, 2012, pp. 101-102) وهو ما يعود بالضرر على آداء الموظفين والمؤسسة، لذلك وجب البحث عن سبل لمحاولة دعم أفكارهم وسلوكاتهم الإبداعية، من خلال التركيز على تعزيز نقاط القوة وكذا معالجة نقاط الضعف، فالسلوك الإبداعي هو عنصر حاسم يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية: (قاسي، قاشي، و الشوشي، 2012، صفحة 199)

- **تحسين خدمة المستهلك:** وذلك من خلال مرونة والتكيف وفقا للحاجة مما يعمل على المحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد.
- **تحسين إنتاجية المؤسسة:** وهذا ما يحدث عند استخدام الموارد بشكل اقتصادي وأيضا الموارد غير المستغلة في تطوير وإنتاج أفكار ومنتجات جديدة.
- **زيادة قدرة المؤسسة وذلك من خلال:**
- سرعة تقديمها لمنتجات جديدة وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية؛
- تحسين صورة المؤسسة ومكانتها واكتسابها لميزة تنافسية.

وعليه فإن السلوك الابداعي يعد أحد أهم وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذا عاملا أساسيا لمواجهة المشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى، كونه ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق، كما أنه يكشف عن طرق جديدة تساهم في تخفيض إجمالي أنشطة المؤسسة، خصوصا بالنسبة لتلك التي تحقق الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون، وما ينجم عنها من فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم وسلوكاتهم الإبداعية. (رحمون و شريف، 2018، صفحة 109)

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل السلوك الإبداعي

تعددت الأبحاث والدراسات التي تطرقت لأبعاد السلوك الإبداعي ومراحله، ذلك أن السلوك الإبداعي ما هو إلا محصلة ونتاج تفاعل عناصر لابد من توفرها حتى نستطيع القول أنه يعد سلوكا إبداعيا وذلك وفق مراحل معينة يمر بها، وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى أبعاد السلوك الإبداعي والمراحل التي يمر بها.

الفرع الأول: مراحل السلوك الإبداعي

إن عملية الإبداعية ليست بالشيء العفوي وإنما تمر بمراحل عدة للوصول إلى النتيجة النهائية المنشودة، وهذه المراحل بقيت محل نقاش وتحليل من قبل العديد من الباحثين، ولم يلاحظ أن هناك اتفاقا على ماهية هذه المراحل أو عددها. فقد أشار أحد الباحثين إلى أن الإبداع هو نتيجة لخمس مراحل أساسية هي: (المغربي، 1993، صفحة 206)

1-مرحلة التشبع: وهي مرحلة التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

2-التفكير العميق: وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

3-التأمل: وتمثل هذه المرحلة اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

4-التحقق: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة التأمل والإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

ويشير باحث آخر إلى ما جاء به "والاس" سنة 1926 حيث جمع المراحل التي ذكرها من قبله وصنفها، فأشار بأن السلوك الإبداعي يمر بأربعة مراحل هي: (الحراسيس، 2004، صفحة 40)

1-مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة نتم عملية جمع المعلومات والملاحظات حول الموضوع أو المشكلة.

2-مرحلة الاحتضان: وهي مرحلة داخلية يتفرغ فيها الشخص لأفكاره والمعلومات والملاحظات التي جمعها ويقلبها مع نفسه ويحللها إلى أن يجد الحل فيدخل الإبداع في المرحلة الثالثة، وهذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل العملية الإبداعية، وقد تستغرق فترات زمنية طويلة.

3-مرحلة الإشراق: وهي المرحلة التي يشرق ويظهر خلالها حل المشكلة الذي يبحث عنه الفرد.

4-مرحلة التحقيق: وهنا في هذه المرحلة يقوم الفرد بالتحقق من صحة الحل ومدى مناسبته، مستعينا بالوسائل والأساليب المتاحة، ويبدأ بالتطبيق الفعلي للحل.

وتتضافر جهود الأفراد والجماعات داخل المستويات، لتحقيق الإبداع المؤسسي القائم على مجموعة من الخصائص الإدارية والهيكلية التي تمتلكها المؤسسات الإبداعية، كبساطة الهيكل التنظيمي وديمقراطية الإدارة والالتزام بأخلاقيات العمل. (ديري، 2011، صفحة 300) ويعتبر الإبداع على مستوى المؤسسة أكثر أهمية وإلحاحا في هذا العصر، وذلك عائد إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي تتداخل بصورة بالغة التعقيد، يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده، لأنها تحتاج إلى إمكانيات كبيرة وجهود تتعدى قدراته. ويتم الإبداع في المؤسسة عبر أربعة، يمكن إيجازها في الآتي: (علي، 2017، صفحة 54)

1-مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الإبداع المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المؤسسة أهمية الإبداع كمطلب أساسي لاستمرارها.

2-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: في هذه المرحلة يتم احتضان الأفكار الإبداعية للآخرين بغرض حل مشكلة ما أو تحسين الوضع الراهن، وتعد هذه المرحلة أساسية، فحين ترفض الفكرة تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3-مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تطبيق الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع تعديل بعضها لضمان نجاحها.

4-مرحلة الثبات: في هذه المرحلة يصبح العمل الإبداعي جزءا اعتياديا من المؤسسة، حيث يرتبط بثقافتها ومعايير الرقابة داخلها.

الفرع الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي

سعى العديد من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل "kirton "السلوك الإبداعي استنادا إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الابداعية وحلها، فيما قدم "hurt "نموذجا للسلوك الإبداعي على أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع، (مكيد و يحياوي، 2015، صفحة 191) في حين حددها أخرون في القابلية للتغيير، الطلاقة، روح المجازفة، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، (زروخي، 2017، صفحة 235) وركز البعض الآخر في قياس السلوك الإبداعي من خلال أبعاد التفكير الابتكاري التي حددها "جوف وتورنس 2002" فقد حددا أربعة عناصر بوصفها معايير يتم استخدامها لقياس التفكير الابتكاري وتقييم نوعية الناتج الإبداعي وهي: الطلاقة، المرونة، الإعداد، والأصالة، وركز آخرون على القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، سعة الاتصالات، روح المجازفة، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع. (الزبيدي و مهدي، 2018، صفحة 335)

حدد العديد من الباحثين أبعاد السلوك الإبداعي، والتي تمثل مرتكزات أساسية لتقدير نجاح ممارسة السلوك الإبداعي، (أحمد يوسف، 2015، صفحة 58) وفي الجدول التالي سيتم استعراض أهم أبعاد السلوك الإبداعي التي تم اعتمادها في دراسات غربية واخرى عربية:أبعاد ممثلة ف الجدول التالي: (قرميطي، 2020، صفحة 169)

الجدول رقم (2-1): أبعاد السلوك الإبداعي

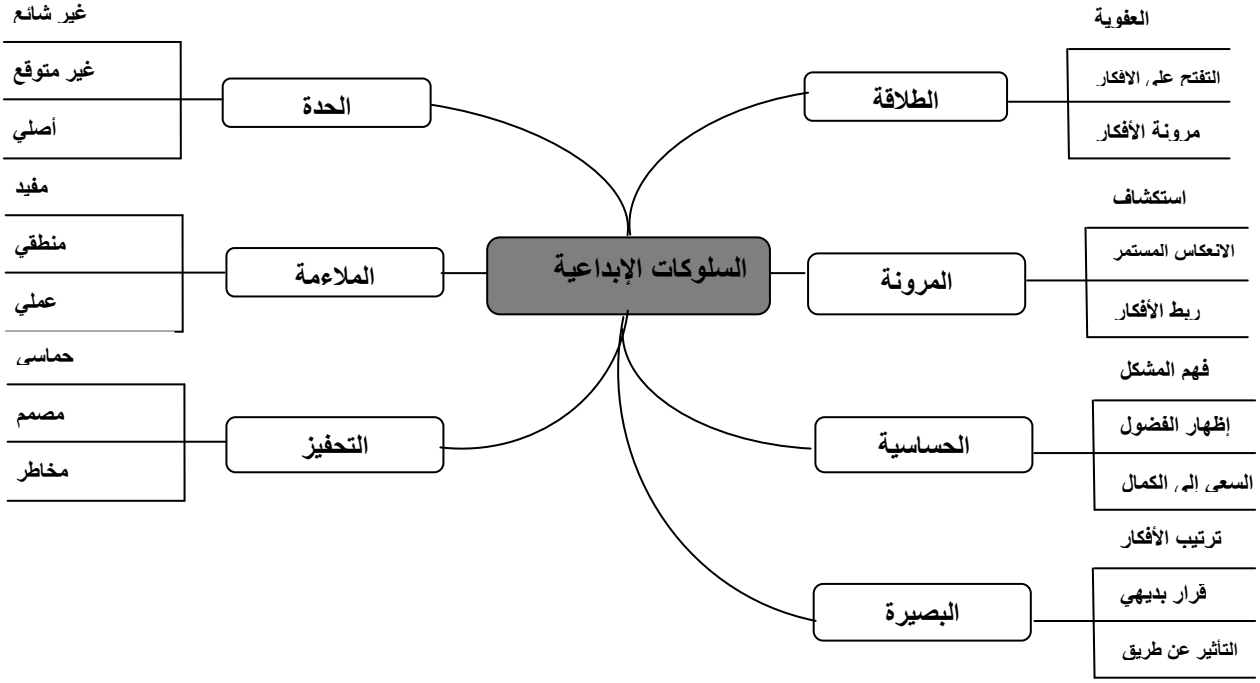
ت	الدراسة	أبعاد السلوك الإبداعي
01	السالم (1999)	تبني التغيير والمساهمة في نشره، استخدام أساليب جديدة في العمل، عدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير، القدرة على التكيف والمرونة، المساهمة في حل المشكلات، تحمل المخاطر، حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات.
02	الزعبي (2006)	الانفتاح على التغيير، القدرة على التحكم في البيئة، تقبل وجهات نظر الآخرين المختلفة، تقديم حلول جديدة، تقبل الآخرين، الخروج بأفكار جديدة
03	Knight -Turey (2006)	التعلم، المرونة الإدراكية، حب الاستطلاع، تحمل المخاطرة، الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات
04	العطوي (2008)	القدرة على اتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع
05	العزاوي (2013)	القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع
06	الشلبي وآخرون (2013)	الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات
07	جوال (2015)	الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، القابلية للتغيير، المخاطرة وروح المجازفة، سعة الاتصالات
08	رشوان همد (2016)	استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التطبيق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

وقد حدد جيلفورد (1967) ثلاثة أنواع رئيسية من الاستجابات الإبداعية من خلال إجراءات تحليل لأبعاد: الطلاقة، والمرونة، والأصالة. تشير الطلاقة إلى عدد الأفكار المنتجة في مهمة إبداعية، وتصف

المرونة عدد الفئات المختلفة نوعيا اللازمة لتجميع الاستجابات، في حين تشير الأصالة إلى الذكاء أو البعد أو التكرار الإحصائي لاستجابة معينة لمهمة محددة. (ZIMMERMAN & DIALESSI, 1973, p. 127)
كما ويتكون نموذج السلوك الإبداعي من سبع فئات هي: الحداثة، والملاءمة، والتحفيز، والطلاقة، والمرونة، والحساسية، والبصيرة. تم تخصيص ثلاثة أوصاف لكل فئة للمساعدة في ملاحظة السلوكيات الإبداعية وتم تقديم الأوصاف في ورقة المؤلفين والتي نُشرت في مؤتمر التعليم والبحث الدولي لجمعية التصميم والتكنولوجيا لعام 2008. وفي الشكل الموالي توضيح لهذه الأبعاد وكذا أوصاف كل بعد. (Musta'amal, Norman, & Hodgson, 2009, p. 60)

الشكل رقم (2-3): نموذج السلوكات الإبداعية



Source: Aede Hatib Musta'amal, Dr Eddie Norman, Tony Hodgson, **Observing Creative Behaviours**, Engineering, Psychology, 2009, P 60

بعد استعراض أبعاد السلوك الإبداعي من قبل الكتاب والباحثين، سيتم التطرق لأهم خمسة أبعاد في هذه الدراسة اعتمادا على بعض نماذج المراجع الخاصة بأبعاد السلوك الإبداعي، لاعتقادنا أن هذه الأبعاد المختارة هي التي تصلح لقياس السلوك الإبداعي للإداريين في في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.

الأصالة الفكرية: وتمثل القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذوي الأصالة العالية بأنهم أولئك الذين يستطيعون الإبتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويقدمون أفكار وحلول جديدة واصيلة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين. فالأصالة تعني أن

الشخص المبدع لا يكرر الأفكار فيأتي بأفكار جديدة مميزة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع. (الغنميين، 2019، الصفحات 35-36)

الطلاقة الفكرية: الطلاقة هي إنتاج أفكار أو بدائل أو حلول متعددة للمشكلات. وثبت أنه كلما زاد عدد الأفكار التي ننتجها، زادت احتمالية عثورنا على فكرة أو حل مفيد. الطلاقة هي قدرة مهمة للغاية خاصة في عملية حل المشكلات الإبداعية. إن وجود عدد قليل جدا من البدائل ليس بالأمر الجيد في حل المشكلات، خاصة إذا كان عليك أن تكون مبتكرا. وهناك العديد من الأدوات لإنتاج الأفكار والبدائل والحلول. وتوصل العديد من الباحثين إلى أن التدريب والممارسة باستخدام هذه الأدوات يؤدي إلى طلاقة أفضل، وللطلاقة الفكرية صور معينة منها عمليات العصف الذهني والتشجيع على التشارك في الأفكار والابتعاد عن انتقاد أفكار الآخرين ورفضها دون تمحيص وتمعن، ويعتمد العصف الذهني على فرضية ترابطية مفادها أنه كلما زاد عدد الارتباطات، كلما كانت الأفكار حول كيفية حل المشكلة أقل نمطية وأكثر إبداعا. (Vidal, 2005, p. 11)

المرونة الذهنية: تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، حيث تعبر عن قدرة الفرد العقلية على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم الإصرار والتجمد على اتجاه واحد، وبالتالي فالشخص المبدع يحاول يحاول تجنب أن يكون تفكيره أسيرا لنهج معين، حيث يجب أن يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرر والبعد على أنماط التفكير التقليدي، فهو بذلك يلجأ إلى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة عند إنجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأمور من خلال قدرته على التحليل متعدد الأبعاد والذي بدوره يساعده على الربط بين الاشياء المتباعدة والتي يعجز الآخرون عن رؤيتها، مما يمكنه من اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل. (برسولي و نعرورة، 2019، الصفحات 448-449)

الحساسية للمشكلات: وتتمثل في استعداد وقدرة الفرد على استشفاف المشكلة التي تدور حوله وفي بيئته وتحديدها تحديدا دقيقا، حيث أن التعمق في تحديد المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذي يوحي بالإبداع، إذ أن الإحساس العميق بطبيعة المشكلة وامتلاك الآفاق الفكرية السديدة للتعرف على أبعادها والتبعات المتأتية من تفاقمها من شأنه أن يوقد في الذات الإبداعية سبلا مثلى في تحقيق الإبداع و الابتكار المستهدف. (حمود، 2010، صفحة 274)

المخاطرة (روح المجازفة): هي القدرة على اقتحام المجهول والغامض اعتمادا على الاستقلالية في التفكير والممارسة، وتعني إثارة الفكرة من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها، والمجازفة تؤدي إلى سلوك إبداعي فعلي. (بن أحمد و قرميطي، 2021، صفحة 435)

المطلب الثالث:معوقات ومتطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات أو عقبات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية التفكير الابداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصيلة وذات قيمة علمية او أدبية أو فنية بالنسبة

للمجتمع. ونظرا لأهمية التعرف على هذه المعوقات من أجل إزالتها أو تحييدها سواء كانت متعلقة بالفرد الذي يمتلك الاستعدادات أو القدرات الابداعية، أو متعلقة بمحيطه المباشر كالأسرة والمؤسسة التعليمية، أو غير المباشر كالمجتمع الذي يعيش فيه. (جروان، 2013، صفحة 174) وفي المقابل نجد أنه ومن أجل تعزيز السلوك الإبداعي يجب توفير عدة عناصر منها المتعلقة بالأفراد العاملين مباشرة ومنها المتعلقة بالبيئة والمناخ المتوفر بيئة العمل في المؤسسة، وفيما يلي استعراض للتحديات التي تعترض سبل تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسة وكذا أهم متطلباته.

الفرع الأول: معوقات السلوك الإبداعي

حتى لو كانت مزايا السلوكيات الإبداعية متعددة، فإنها لا تخلو من التحديات. وعلى وجه الخصوص، فإن هذه السلوكات تتطلب تسخير طاقات شخصية كبيرة، للتغلب على أي تردد قد يعبر عنه أعضاء المنظمة الآخرون إذا رأوا أن الأفكار المقترحة تطفلية أو تشكل تهديدا لامتيازاتهم الحالية. ومن هذا المنظور، قد يظهر الموظفون ترددا قبل القيام بالأنشطة الإبداعية خوفا من أن يتم انتقاد أفكارهم أو رفضها، أو أن سلوكاتهم التي يظهرونها قد تكسبهم سمعة كمثيرين للمشاكل التنظيمية. (Belausteguigoitia & De Clercq, 2020)وقد قسم القحطاني معوقات السلوك الإبداعي إلى أربعة جوانب كالآتي: (محمود، 2017، صفحة 56)

1-معوقات شخصية: وتتضمن معوقات نفسية، وذهنية، وذاتية، بحيث تؤثر هذه المعوقات في شخصية الفرد، وتعوق الإبداع لديه.

2-معوقات تنظيمية: إذ إن اتسام أسلوب عمل المنظمة بالبيروقراطية، وعدم توفر المرونة في نشاطاتها، وغياب القدرة على التغيير، يقود ذلك إلى الحد من الإبداع، والتأثير سلبا عليه.

3-معوقات بيئية: إن تأثير مجموعة الظروف التي تحيط بالعاملين نسبية من ناحية، وتكاملية من ناحية أخرى، فهي تؤثر على توجيه، ونوع، وهدف سلوكه.

4-معوقات ثقافية واجتماعية: إذ إن القيم، التوجهات، المعتقدات، والتقاليد، قد تقف عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين، حيث إن العاملين يتصرفون بالطريقة التي يتوقعها الآخرون منه، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء تخرج عن نطاق توقعاتهم.

في حين يرى كتاب وباحثون آخرون أن العقبات التي تحول دون تحقيق السلوك الإبداعي عديدة، ومن أهم هذه المعوقات: (خدر، 2020، الصفحات 26-27)

العوامل الشخصية الانفعالية التي تتحكم في قدرة الشخص على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة مثل الخوف من الوقوع في الخطا أو الخوف من الفشل.

عدم القدرة على تحمل الغموض وانخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا.

الاستعجال وعدم التخطيط و الاندفاع بحماس زائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح.

جمود الإجراءات والقوانين والميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها والحرص على المألوف.السلطوية والمركزية وعدم إفساح المجال للعاملين وعدم تفويض الصلاحيات وعدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير.

مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين.

غياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة.

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

يرى العديد من علماء الإدارة والممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حيثياتها استراتيجيات الإبداع، إذ أن التخطيط لها وتعزيز ممارستها يهيئ للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة تحسن الأداء وتطور الواقع العام للمنظمة, ويمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي وتطويره في النقاط التالية: (يوسفي، 2018، صفحة 127)

1- تحسين المناخ العام للمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات، وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛

2- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى؛

3- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار والإبداع؛

4- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير والتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط؛

5- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية، تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة؛

6- مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لها؛

7- بث الثقة بالنفس والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب؛

8- رفع شعار الإبداع والتجديد ليس كمجرد وسيلة، بل هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء؛

9- العمل على إنشاء ما يسمى "بنك الإبداع" لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية؛

10- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع؛

ووفقا ل "مومفورد" 2000 فإن السياق المناسب هو الذي يدعم الإبداع بشكل فعال والذي يرى بدوره كل من "أمابيل وكونتي" 1999 أنه يمكن المنظمات من توليد، استغلال، تجديد وتنفيذ أفكار جديدة وقيمة لتحسين أدائها. ويتفق باحثون آخرون على أن مناخ مكان العمل يؤثر على السلوك الإبداعي للموظفين. ولذلك، فمن المحتمل أن تكون المنظمات الناجحة والمبتكرة هي تلك التي تدعم اتخاذ المبادرات، وتكافئ

الموظفين المبدعين، وتشجع العمل التعاوني، ولا تلوم الأفراد على الأخطاء وتشجع الأعضاء على تحمل المخاطر. (Zaitouni & Ouakouak, 2018, p. 1746) لذا نجد هنا أنه ومن أهم متطلبات تعزيز السلوك الإبداعي في المنظمات هو الثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تدعم مبادرات الأفراد وتشجع سلوكاتهم نحو تحمل المسؤولية والمخاطرة وكذا العمل التعاوني والعمل في فرق.

المطلب الرابع: تحليل العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

كما مر معنا سالفا، فقد تعددت التعريفات الخاصة بالإبداع والسلوك الإبداعي، باختلاف الجهة التي ينظر منها إليه، فهناك خلط بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فبينما ينظر البعض إلى السلوك الإبداعي باعتباره أسلوبا للحياة ونهجا محددا لها فيصفونه بأنه العملية التي يمر بها الفرد أثناء اكتسابه لخبراته التي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته، كما تعبر عن فرديته وتفرده، وهنالك من ينظر إلى السلوك الإبداعي باعتباره ناتج محدد لعملية معروفة كأسلوب للتفاعل بين الفرد وبيئته في موقف معين. (الحراسيس، 2004، صفحة 37)

ويعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها. (Spence, 1994, pp. 56-60)

وتجدر الإشارة إلى أن السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات المختلفة يتطلب وجود مهارات إبداعية وليس العكس، وهذا دليل على أن مهارات الإبداع الإداري التي يتطلبها العمل الإداري ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين من الإداريين والتي تظهر في شكل سلوك محدد أثناء ممارسة العاملين لعملية التطوير الإداري وعند إحداث التغيير. (القحطاني، 2002، صفحة 338)

فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة. (السالم، 1999، صفحة 100)

وينظر إلى السلوك الإبداعي على أنه النشاط أو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل والمتجسد في واحد أو أكثر من السلوكيات أو الممارسات التالية: (السالم، 1999، صفحة 92)

تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة.

استخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل.

رفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات أو الانصياع للأوامر التي تحد من تفكير الفرد.

القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر.

حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية.

المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر.
تشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة.
وأشار البعض إلى أن الإبداع هو عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا وعنصرا انفعاليا وآخر سلوكيا، فالعنصر العقلي يمثل التفكير الإبداعي الذي يولد بدوره الشعور الانفعالي كالرضا أو عدم الرضا، ثم يجسم العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي يظهر للأخرين على شكل نتائج، وقد يتوقف الإبداع عند المرحلة الأولى أو الثانية وبالتالي لا يظهر أي سلوك. (الدهان، 1992، الصفحات 181-182)
ويصف "لوكاس بيل" (2001) في دراسته محاولا تحديد الفرق بين الإثنين الإبداع بأنه حالة ذهنية يعمل فيها الذكاء العام للفرد معا، في حين أن السلوك الإبداعي هو القدرة على التصرف بطريقة من شأنها حل المشكلات وإنشاء المنتجات وتوليد أسئلة جديدة. إنه سلوك يتضمن امتلاك القدرة على التعبير عن الذات بطريقة فريدة. (Bekomson, 2021, p. 99)

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

تقتضي الاستمرارية في الإبداع أن تتبنى المنظمة تنمية السلوكات الإبداعية كاتجاه لها في أداء نشاطاتها، وأن تقوم بإرساء نظام جديد يستلزم أسلوبا إداريا جديدا، وأنظمة جديدة، وأنماطا بشرية مكيفة بما يتلاءم وطبيعة التغيير المرن. كما وأصبح الحديث عن تسيير الإبداع وتنمية السلوكات التي تنتهي إلى الإبداع أمرا متداولا بين الكتاب والباحثين والمديرين اليوم، ويرى الكثير منهم أن الإبداع عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها، ورعايتها لتسيير الإبداع، بقدر ما يكون له تأثير على بقائها، ونموها. فمن بين الأدوار المحورية المنوطة بالمديرين في المنظمات المعاصرة تعزيز السلوكات الإبداعية للعاملين من خلال دعمها والعمل على تنميتها. وفيما يلي استعراض لمستويات تنمية السوك الإبداعي وأساليب تنميته والعوامل المؤثرة فيه، كما سيتم التطرق لمتطلبات تنمية هذا السلوك وخصائص الشخصية المبدعة.

المطلب الأول: مستويات تنمية السلوك الإبداعي

إن السلوك الإبداعي لا يمكن أن ينمو ويتطور دون أن تتوفر له أسس ومبادئ ومقومات داعمة حتى تنميه ويبلغ السلوك الإبداعي للعاملين أوجه، وإن منظمات الأعمال تستطيع أن تكون أكثر إبداعا إذا ما استطاعت استثارة السلوك الإبداعي وتنميته في مختلف المستويات سواء كانت الفردية منها أو على مستوى الجماعات أو على مستوى المنظمة.

الفرع الأول: تنمية الإبداع على المستوى الفردي

تلعب الشخصية الفردية دورا كبيرا في الإبداع لأن الأفراد يتمتعون بشخصيات مختلفة ومنها من تتميز بأنها فريدة من نوعها، حيث تكون الشخصيات الأكثر انفتاحا ومرونة أكثر ميلا إلى تبني الإبداع. (Abu

(Hamour, 2023, p. 07 ويتأثر الإبداع الفردي بعوامل موروثة وعوامل مكتسبة، وهذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في عملية الإبداع، ويمكن تنمية وتطوير العوامل المكتسبة لكل فرد، كما يمكن تطوير قدراته الإبداعية وذلك وفق المقترحات التالية: (سلطاني، 2014، الصفحات 78-80)

تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل لدى الفرد؛

إعطاء الفرد فرصة مناقشة الأفكار الجديدة؛

تنمية مهارات التفكير المتشعب والتفكير الناقد؛

التجديد بصورة مستمرة؛

التعامل مع الأفكار والأساليب الشاقة والمعقدة؛

مراعات عناصر الإبداع الأساسية؛

قدراته الإبداعية.

كما وتتلخص استراتيجية تنمية القدرات الإبداعية باتباع منهج علمي في تشخيص وتحديد معوقات الإبداع التي تم الإشارة إليها سابقا والعمل على إزالتها، وعلى نحو عام هناك مهارات أساسية يرى الباحثون أنها ضرورية لتنمية القدرات الإبداعية. حيث حدد "كريتنر" و"كينيكي" مجموعة من العوامل التي قد تساهم في في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين ومن أبرزها: (الزيادين، 2005، صفحة 30)

تحسين المناخ التنظيمي وتوجيهه لدعم السلوك الإبداعي لدى العاملين.

تجنب استخدام النمط الأتوقراطي (السلطوي) في القيادة.

تشجيع العاملين على إبتكار الأفكار الجديدة والمميزة.

استخدام استراتيجيات متنوعة للوصول إلى الأهداف التنظيمية.

تكليف العاملين بأعمال محفزة تخلق لديهم الإحساس للتطوير والإبداع.

تشجيع العاملين على رؤية المشاكل على أنها فرص.

مكافأة الأشخاص المبدعين

الفرع الثاني: تنمية الإبداع على المستوى الجماعي

تحدد مواقف وسلوكيات أعضاء الفريق جودة الإبداع وفعالية المنتج، كما أن السلوك الإبداعي لأعضاء الفريق هو الأساس والدافع الذي لا ينضب للتنمية المستدامة لفرق الابتكار الثقافي، ويحدد في نهاية المطاف الميزة التنافسية لهم. (Liang, Suntrayuth, Sun, & Su, 2023, p. 02) لذا فلا يكفي تطوير الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المؤسسة وخارجها، فتحديات التطور والتغيير التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تستدعي تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة، على كل المستويات وفي كل القطاعات، ولتنمية الإبداع كما ونوعا لا بد من توفر العوامل التالية: (سلطاني، 2014، الصفحات 78-80)

تكوين رؤية مشتركة للجماعة؛ وتشير هذه الرؤية إلى الأفكار المشتركة بين أعضاءالجماعة وتعبر عن القيم السائدة فيها؛

حرية الاقتراح والمبادرة؛ أي توفير بيئة تشجع على التعبير بحرية عن أفكارهم، وإنشاء المناخ المناسب للأفكار الجديدة والإبداع داخل الجماعة؛

الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة؛ فالالتزام بالتميز، والتفوق في الأداء، يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع، وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر، مما يدعم قيم الإبداع ويقويها؛

الحوار البناء؛ وذلك من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار وتتطور، وتظهر أفكار جديدة؛

دعم الإبداع؛ فالإبداع مهما كان بسيطا يحتاج إلى توفير المساندة والدعم، وهذا الدعم أولا يأتي من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة، والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

الفرع الثالث: تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي

لقد أثبتت الأبحاث حول الإبداع في العمل بشكل واضح أهمية بيئة العمل على السلوك الإبداعي للموظفين في مكان العمل. (CARMELI, STERNBERG, & ELIZUR, 2008, p. 175) ذلك أنه وفي مجتمع قائم على المعرفة، حيث تأتي العناصر غير الملموسة في المقدمة، يعد السلوك الإبداعي للموظفين عنصرا أساسيا في خلق النمو المستدام والجدوى. إدراكا للدور الحيوي للإبداع، قام الباحثون والممارسون على حد سواء بتوجيه اهتمام متزايد نحو دور بيئة العمل في السلوك الإبداعي للموظفين في مكان العمل. (COHEN-MEITAR, CARMELI, & ELIZUR, 2007, p. 75) حيث تسعى المؤسسة لجعل الإبداع تقليدا في جميع مستوياتها التنظيمية، وذلك بتوفر الشروط التالية: (سلطاني، 2014، صفحة 80)

-ضرورة إدراك الإدارة العليا أن الإبداع يحتاج إلى الأفراد الذين يكونون دائما عميقي التفكير الشمولي، ويقدرون القيمة العملية للنظريات الجديدة، ويحبون الاستطلاع وتعلم الأشياء الجديدة؛

-ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية، وذلك بتشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع الفرد أن يخرج من الأساليب المألوفة في التعامل مع المشكلات، باحثا عن أساليب وبدائل جديدة؛

-ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية، وهي صنع وبناء المشكلات الإيجابية من العدم، مثل إنشاء حاجة جديدة والعمل على إشباعها.

المطلب الثاني: أساليب تنمية السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه

تتمحور أساليب تنمية السلوك الإبداعي حول تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين وتدريبهم على توليد الأفكار غير المألوفة، وتسعى هذه الأساليب إلى تنشيط العمليات المعرفية والعقلية المختلفة التي تقوم عليها

عملية الإبداع والتي تشمل الإدراك، التخيل، التذكر والتفكير وغيرها. فالسلوك الإبداعي لدى العاملين مثله مثل أي قدرة عقلية ومهارات قابلة للنمو والتطور و تحتاج المؤسسات أن تبذل جهدا من أجل تنميته وتطويره. كما وتتأثر السلوكات الإبداعية لدى العاملين بعدة عوامل منها المناخ السائد في بيئة العمل، وفيما يلي عرض لأهم أساليب تنمية السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي

تتأثر عملية تنمية السلوك الإبداعي بجوانب عديدة سواء المتعلقة منها بالفرد او المتعلقة بالمنظمة، وقد حدد الباحثون أهم العوامل والتي حين توفرها تساعد في تنمية هذا السلوك متمثلة فيما يلي: (الغنميين، 2019، صفحة 35)

1-مرونة التنظيم: وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل.

2-طبيعة العمل: الأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت العديد من الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي على إمكانات الفرد وقدراته، ما يؤثر سلبا على سلوكه الإبداعي.

3-أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

4-خصائص جماعات العمل: تعرف جماعات العمل بأنها كانت تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.

5-أهمية التنمية والتدريب: حيث تعكس اهتمامات المنظمة تنمية العنصر البشري مما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية.

الفرع الثاني: أساليب تنمية السلوك الإبداعي

يرى نموذج "كامبل" التطوري للإبداع أن الإبداع ليس عملية يقوم بها الأفراد المتميزون فقط، ولكن يمكن تطويره من خلال التجربة والعمل الجاد. (Kurt & Yahyagil, 2015, p. 90) ومن هنا تسعى المنظمات إلى تشجيع وتنمية السلوك الإبداعي لدى أفرادها من خلال عدد من الأساليب التي ترمي إلى استخراج وتوليد أفكار جديدة من أجل معالجة المشاكل والصمود أمام التحديات التي تواجهها في بيئتها، ومن أهم الأساليب والطرق نذكر:

العصف الذهني :يعتبر العصف الذهني من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفردا. يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجهود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أشار

إليها المدرب على العرض وتشجيع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب. (الوليد، 2010، صفحة 188) كما أنها وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير، حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بها في مختلف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من الشروط: (زين الدين، 1998، صفحة 139)

تأجيل تقييم الأفكار وعدم نقدها إلا بعد جمع عدد من الأفكار.

عدم وضع قيود على حرية التفكير، أي يفكر الفرد بكل حرية، فوضع القيود يقلل من الانطلاق والتفكير.

جمع أكبر عدد من الأفكار لأن ذلك يؤدي إلى تنوعها وبالتالي الحصول على أفكار جديدة.

البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

وتوصلت التجارب إلى أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر منفردا، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضنا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيجا من أفكار العديد من المشاركين. (مارش، 1996، صفحة 87)

أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق على شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في أراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة. (de Ramecourt & Pons, 2011, p. 30)

أسلوب SWOT: يعتبر أسلوب SWOT من الأساليب المشهورة، وهو عادة ما يستخدم في المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن هذا الأسلوب من تنظيم الأفكار من خلال: (محمد الطاهر، 2006، صفحة 46)

تحديد الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة.

تحديد الأفكار التي تستخدم الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف.

الاستفادة من الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة.

تحديد الأفكار التي تقلل من نقاط الضعف وتجنب الأخطار المتوقعة.

القائمة المعدة سابقا (قوائم المراجعة) the checklists : عرض "أسبورن" هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار. وهو أسلوب يقدم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا والتي تتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير. وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها. أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا. ويتعين

على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة. فعلى فرض أنه يريد تعديل أو تحسين منتج معين، فإن الأسئلة التي يمكن أن يطرحها: (Benoun, 1991, p. 251)

هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ وماهي؟

هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وماهي؟

هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟

هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟

هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلى بعضها لعمل تكوينات جديدة من المنتج؟

أسلوب التحليل المورفولوجي "خارطة العقل": ويستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من البدائل الممكنة للعناصر التي تدخل في الظاهرة محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول أكثر بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصالة. (الفارس، 2005)

المطلب الثالث: متطلبات تنمية السلوك الإبداعي وخصائص الشخصية المبدعة

تتجه معظم آليات وأساليب تنمية السلوك الإبداعي إلى التدريب وتوليد الأفكار، وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي ترتكز عليها عمليا العملية الإيداعية، من خلال التركيز على بعض سمات الشخصية التي في حين تنميتها تزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية، إضافة إلى التركيز أيضا على على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أثر على الناتج الإبداعي. وعليه فيما يلي سيتم التطرق هذا إلى أهم متطلبات والأسس الداعمة لتنمية السلوك الإبداعي لدى الفرد وفي المنظمات، كما سيتم استعراض أهم سمات الشخصية المبدعة.

الفرع الأول: متطلبات تنمية السلوك الإبداعي

غالبا ما يستلزم الإبداع وإنتاج أعمال جديدة تحدي الوضع الراهن، ولذلك فإن التفكير الإبداعي ينطوي على تغيير الطريقة التي تتم بها الأمور عادة، وبناء على ذلك، فإن التسامح مع عدم اليقين والغموض هو جزء من العملية الإبداعية. وقد لاحظ الباحثون أن المخاطرة ترتبط بالسلوك الإبداعي، حيث يتطلب السلوك الإبداعي في كثير من الأحيان أن يكون الموظف على استعداد لاتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر. (Berg, Grimstad, Skerlavaj, & Cerne, 2017, p. 678) وأجملت بعض الدراسات متطلبات تنمية السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات دراسة "العريفي" وهي

كالتالي: (العريفي، 2006، الصفحات 46-47)

تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.

تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهله.

التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الابداع ومناخه المناسب.

رفع شعار أن التجديد والابداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.

تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني.

التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.

تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.

مشاركة المدير العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.

الفرع الثاني: خصائص الشخصية المبدعة والسلوك الإبداعي الفردي

الإبداع محصور في شخصية الفرد رغم أنه ليس (بالضرورة) أحد مكونات الذكاء. حتى الآن، تم تحديد مقاييس وقوائم جرد كثيرة، وتم إجراء أعمال الموثوقية والصلاحية، وتم الانتهاء من دراسات التكيف الاجتماعي والثقافي لتكون قادرة على قياس إبداع الأشخاص والبعد الإبداعي للشخصية بشكل أفضل. (Ayyildiz & Yilmaz, 2021, p. 02) وركزت غالبية أبحاث الإبداع التي أجريت على مر السنين على الخصائص المختلفة للأفراد الناجحين في المساعي الإبداعية. ومن الأمثلة الحديثة على هذا البحث دراسة "أولدهام" و"كامينغس" 1996 التي تبحث في الشخصية الإبداعية للموظفين من حيث صلتها بالإبداع في مكان العمل. بالإضافة إلى الجوانب الشخصية، تم أيضا تصنيف كل من التوجه المعرفي ومستوى التحفيز الداخلي كخصائص أساسية لإبداع الموظف. (Tierney, Farmer, & Graen, 1999, p. 593) ويرى "روشكا" أنه لا يمكن لعملية الإبداع أن تكون منفصلة عن الدافعية والاستعداد والتمثل الفكري، وعن حياة الأشخاص المبدعين والشخصية بكل أبعادها، كما عرف الشخصية على أنها "التنظيم الديناميكي المتكامل

أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالشخص. (روشكا، 1989، الصفحات 41-42) كما أن الشخص المبدع هو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعين هم الذين يحققون ذواتهم، وهم المتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، (السلمي، 2008، صفحة 64) ومن أهم العوامل التي يمكن أن نشير إليها هي: (حسن إسماعيل، 2014، صفحة 61)

1- العوامل العقلية: وتشمل المعرفة والقدرة على التذكر، والقدرة على التفكير التقاربي (المحدد) والقدرة على التفكير التباعدي المنطلق (التخيلي)، والقدرة على التفكير الشامل، القدرة على التفكير التقييمي أو المعياري الذي يمكن من وزن الإبداعات والوصول إلى النتائج النهائية.

2-العوامل النفسية والجسمية: التي تتمثل في الدافعية القوية والطاقة والصحة الجسدية والنفسية العالية، والميول والاطلاع والتبصر والتفاني في العمل.... إلخ، والتفاؤلية وغيرها من أنماط الشخصية والتي تتحدد على أساسها سلوكيات الأشخاص وطاقاتهم الإبداعية.

ومن جانبها أشارت دراسة "القريوتي" إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين وهي كالتالي: (القيروتي، 2009، الصفحات 320-321)

يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وليس من الغريب أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

يجب أن يتمتع المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والمبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.

يجب أن يتميز المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

يجب أن يتميز المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطا المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

يجب أن يتميز المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الحرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

وفي دراسة سابقة أجراها "فيلدهوسن" 1986 تم دراسة الأشخاص المنتجين بشكل إبداعي من حيث العلامات التي كانت واضحة منذ وقت مبكر من حياتهم، وشملت هذه: (Feldhusen J. , 1995, p. 263)

- الذكاء والذاكرة والقدرة على التفكير على مستوى عال.
- الإتقان المبكر للتقنيات و/أو المعرفة في المجال.
- دافع للإنتاج ومستويات طاقة عالية والالتزام أو التفاني في الدراسة أو العمل.
- مركز داخلي للتحكم والشعور بالقوة الإبداعية.

- زيادة الحساسية للتفاصيل.
- تفضيل العمل الفردي والاستقلالية الشديدة.

ومن بين هذه العوامل، تلك العوامل المتباينة بطبيعتها، على عكس المهارات المتقاربة التقليدية التي غالبا ما يتم فحصها بواسطة اختبار الذكاء القياسي. يمكن تعريف القدرات المتباينة بأنها تلك المهارات التي تسمح للفرد بالوصول إلى عدد من الإجابات المحتملة لسؤال أو مشكلة معينة. ومن هذه العوامل: (Webster, 1979, p. 228)

- الطلاقة: القدرة على توليد عدد من الأفكار في موقف معين.
- المرونة: القدرة على توليد عدد من الأفكار المختلفة في موقف معين.
- التفصيل: القدرة على توسيع أو تجميل فكرة واحدة.
- الأصالة: القدرة على توليد أفكار فريدة.

ومن بين خصائص الشخصية المبدعة نذكر: (عبابنة و الشقران، 2013، صفحة 473)

-الذكاء؛

- الثقة بالنفس على تحقيق الأهداف؛
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة؛
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع؛
- القدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر على حالتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر؛
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الأخرين ويستفيد من آرائهم؛
- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته، فهناك درجة من الأنانية؛
- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل؛
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة؛
- يميل المبدعون إلى الفضول و البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

وتلخص أبحاث (Csikszentmihalyi M 1999) الخصائص الفردية، وتسلط الضوء على الطبيعة المتناقضة للفرد المبدع، وهي سمة أسست منذ فترة طويلة في أبحاث الإبداع حيث يشير إلى أن: (Csikszentmihalyi, 1999, p. 313)

المبدعون لديهم الكثير من الطاقة الحيوية، لكنهم أيضا غالبا ما يكونون في هدوء وراحة.

يميل المبدعون إلى أن يكونوا أذكياء ولكن ساذجين في نفس الوقت.

يجمع المبدعون بين المرح والانضباط، أو بين المسؤوليلية واللامسؤولية,

المبدعون يتقلبون بين الوهم والخيال، وبين الشعور المرتبط بالواقع.

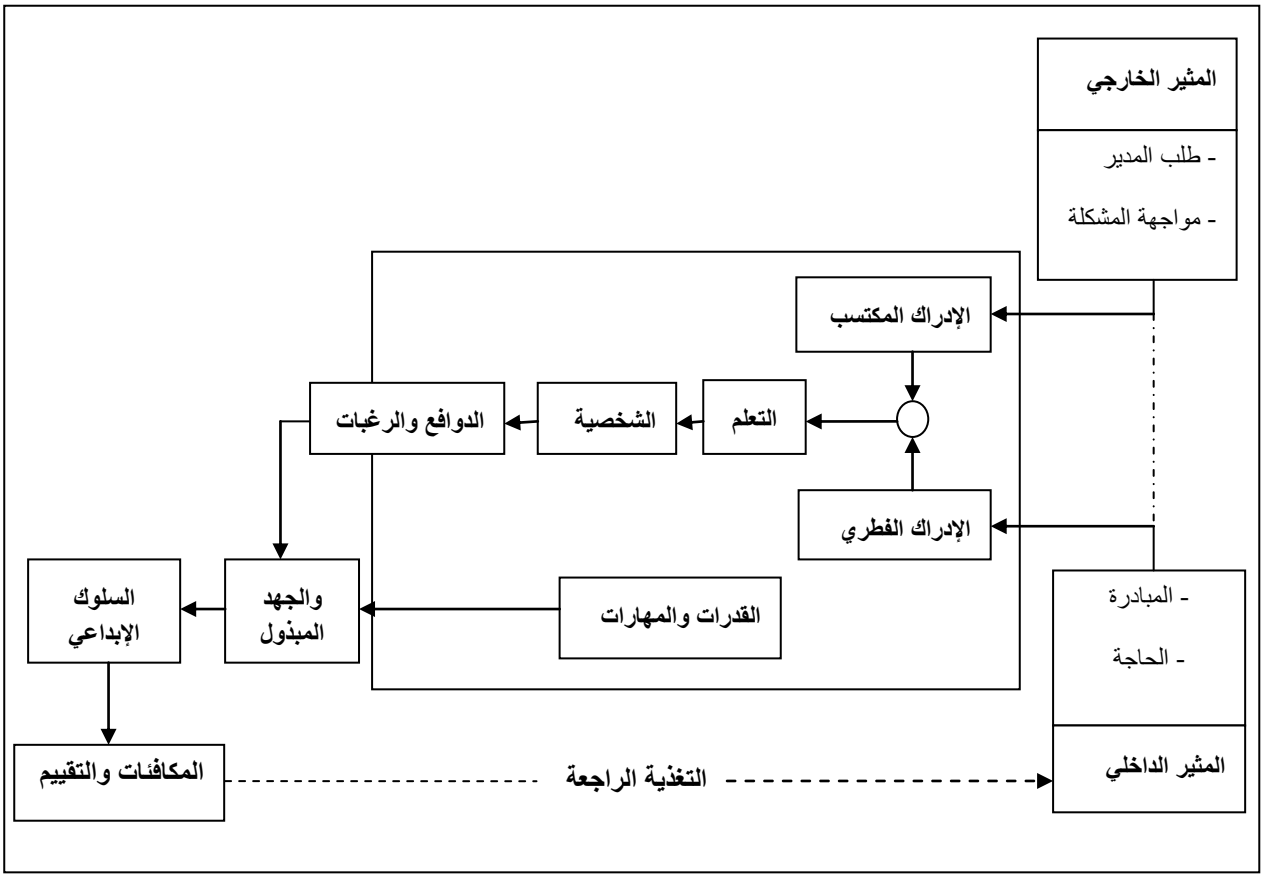
يميل المبدعون إلى أن يكونوا منفتحين وانطوائيين.

المبدعون يهربون من النمطيات الثابتة.
المبدعون متمردون ومحافظون.
معظم الأفراد المبدعين متحمسون جدا لعملهم، ولكن يمكن أن يكونوا أيضا متحفظين جدا.
وفيما يتعلق بالخصائص الفردية للأشخاص المبدعين، يذكر (Csikszentmihalyi M 2014) أنه على الرغم من أن الأبحاث النفسية في الإبداع قد تناولت كثيرا السمات الشخصية المؤدية للإبداع، وحددت العديد من الخصائص المختلفة للأفراد المبدعين (التفكير الواسع، إيجاد المشكلات، التحفيز الداخلي، الميل إلى كسر القواعد، وغيرها)، فإن أي من هذه الخصائص الشخصية ليست كافية، وربما قد لا تكون ضرورية أصلا، كما ويشير إلى أن تاريخ الإبداع مليء بأمثلة من المبدعين المحافظين وغير المتخيلين الذين قدموا مساهمات مهمة في الإبداع. بالإضافة إلى ذلك، لا غنى عن وجود خلفية ملائمة للإبداع ولكن ذلك لا يكفي الفرد لكي يقدم مساهمة مبدعة.(Csikszentmihalyi M. , 2014)

السلوك الإبداعي الفردي

يعبر السلوك الإنساني بشكل عام على سلوكيات الفرد والطريقة التي يتصرف بها الفرد خلال استجابته للمثيرات، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه سلع أو خدمات جديدة وهو سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.
ويرى البعض أن السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها. (السكارنة، 2011، صفحة 52)
ويؤكد علماء السلوك أن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل في إحداث السلوك الإبداعي لدى الفرد وتتمثل هذه العوامل في: (سلطاني م.، 2012، صفحة 147)
أولا- الإدراك: ويعد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فالإدراك المختلف بين المدير والفرد حول قيمة المكافأة أو كميتها يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.
ثانيا- التعلم: ويشكل النسق الديناميكي المؤثر على السلوك ويوضح كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله مع مرور الزمن لأن المعرفة أو القدرة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق التعلم، فالتعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة.
ثالثا- القدرات والمهارات: حيث تساعد الفرد على اتقان العمل ورفع مستوى الأداء.
رابعا- الدوافع والرغبات: تنشط السلوك وتثيره نحو الأداء.
خامسا- الشخصية: وهي مجموعة الخصائص والصفات الجسمية والنفسية والفكرية التي تميز فردا ما عن غيره من الأفراد، وغالبا ما تستخدم هذه الصفات كمتغيرات لتحديد نمط الشخصية بهدف معرفة السلوك الإنساني مثل السلوك الإبداعي أو الكشف عن قدرات الفرد في مواقف عملية محددة، لذلك تعد العوامل الشخصية من أهم مكونات المدخلات الإبداعية.
ويمكن توضيح العوامل السابق ذكرها وعلاقتها بالسلوك الإبداعي الفردي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): العوامل النفسية الداخلية وعلاقتها بالسلوك الابداعي



المصدر: سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، 25ص.

خلاصة الفصل الثاني

نخلص من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل إلى أن السلوك الإبداعي له مفهوم واسع وله تداخل قوي مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع في مكان العمل، والريادة الداخلية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والمبادرة الشخصية، وتولي المسؤولية، والابتكار الذي يحركه الموظف.

كما نستنتج أن السلوك الإبداعي يتعلق بسلوك الموظف الذي يهدف إلى إحداث الابتكارات. يمكن أن تكون هذه الابتكارات عبارة عن منتجات أو عمليات أو إجراءات أو أفكار جديدة تهدف إلى إعطاء دفعة إيجابية للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف ويغطي سلوك العمل المبتكر الابتكارات الكبيرة والصغيرة والجذرية والمتزايدة، ولا يتعلق فقط بالسلوك داخل الدور الذي يلعبه داخل المنظمة بل يتعدى ذلك، حيث أن المنظمات القادرة على اغتنام الفرصة لتعزيز السلوك الإبداعي لموظفيها تكون قادرة على تغيير الأمور وتصبح أقوى، وتلك التي لا تستطيع القيام بذلك قد تتراجع أو حتى تفشل.

يمكننا أن نؤكد في الختام أن هذا البحث يسلط الضوء على الدور المركزي والجسير للملكية النفسية في السلوك الإبداعي للموظفين. وبالتالي، من الأرجح أن يكون الموظفون مبدعين عندما يطالبون بمساحة أكبر وحرية يمارسون من خلالها مهامهم، ولذلك، يجب على المنظمات توفير الحافز والاستقلالية اللازمة للموظفين لكي ينظروا إلى مكان عملهم على أنه بيئتهم الخاصة. وفي هذا الصدد، يجب على المديرين تصميم بيئة تنظيمية إيجابية تزدهر فيها أفكار العاملين وسلوكاتهم الإبداعية والتي تترجم فيما بعد إلى سعي للإبداع يدفع المنظمة إلى البقاء والازدهار.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثالث

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تعتمد على قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي، فيه العديد من المؤسسات الوطنية التي تساهم في تحريك وتنمية هذا القطاع الهام، من بينها شركة نفطال المؤسسة الجزائرية التابعة لمجمع سوناطراك، يتمثل نشاطها الأساسي في توزيع وتسويق المواد البترولية في السوق الوطنية. ولمؤسسة نفطال مكانة هامة في قطاع المحروقات على المستوى الوطني، تعمل دائما على الحفاظ على هذه المكانة الاستراتيجية بالاهتمام وتطوير العنصر البشري والحفاظ عليه بتوفير العديد من العوامل والوسائل.

و على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين واعتمادا على ما تناولناه في الجانب النظري و من أجل التحكم في موضوع الدراسة بشكل أفضل كان لا بد من محاولة إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تجسيدها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية، والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل و توزيع المنتجات البترولية و النفطية.

ومن أجل الإحاطة بشكل أعمق بنشاط إدارة الموارد البشرية ومختلف استراتيجياتها المطبقة في المؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بكل من سياسة التدريب وقنوات الاتصال وسياسات التحفيز كسبل تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستثمار الأمثل للمورد البشري.

حيث نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وأهم المحطات التي مرت بها سواء فيما يتعلق بمهامها أو فيما يتعلق بالسعي لتطوير أداء المورد البشري، وكذا إعطاء معلومات تفصيلية عن المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية على وجه الخصوص، مع ذكر أهم المجالات التي تنشط فيها المؤسسة ومختلف الفروع التابعة لهذه المقاطعة. حيث خصص هذا الفصل لإعطاء نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة والتعريف بنشاطاتها وهيكلها التنظيمي إضافة إلى التركيز على قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال وسياستها التحفيزية المطبقة على الموظفين. كما سيتم من خلال هذا الفصل عرض الإطار المنهجي للدراسة ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، وأخيرا اختبار صلاحية آداة الدراسة.كما نحاول من خلال هذا الفصل دراسة واقع متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) في مؤسسة نفطال محل الدراسة، كما نقوم بالتعرف على مختلف الاختبارات الإحصائية المستعملة في الدراسة، والقيام كذلك بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

- تقديم مؤسسة نفطال.
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- اختبار صلاحية أداة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.

المبحث الأول: وصف مجال الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها:

إن توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة الميدانية يستدعي إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة أثر استراتيجية التمكين الإداري على تنمية السلوك الإبداعي. وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدف البحث وظروف الباحث من جهة، وتكون سهلة الاستيعاب ومرغوب فيها من قبل المبحوثين من جهة أخرى. إذ أن اختيار أداة البحث يجب أن يبتعد كل البعد عن العشوائية والذاتية كما يجب أن تُبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة نفطال

تشكل مؤسسة نفطال وحدة اقتصادية تسهر على تسيير حافظة نشاطات مهمة متكونة من مجموعة منتوجات ذات طابع استراتيجي للاقتصاد الوطني، والتي تخلف تدفقات نقدية كبيرة ومهمة يصعب في أغلب الأحيان التحكم فيها. إن تنظيم قطاع المحروقات، خاصة مجموعة سوناطراك في إطار التحولات الإقتصادية الحديثة، يجعل التفكير في نمط تسيير فعال للعنصر البشري كفيل بتحقيق التصاعد المرجو، في عنصر ذو أهمية قسوى خاصة من حيث تجميع القدرات البشرية ومحاولة دفعها لتقديم أقصى قدراتها خدمة للمؤسسة والسهر على تسييرها بطريقة تسمح بتحقيق التخصيص الأمثل للموارد وتنفيذ برامج الاستثمار والإستغلال لتنمية القدرات التخزينية أو التوزيعية للمجموعة.

أولا: أهم التطورات التي عرفتها مؤسسة نفطال

تعود نشأة مؤسسة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى الشركة الأم "سونطراك" "SONATRACH"والتي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني وذلك للدور المحوري الذي تلعبه على الصعيد الوطني والخارجي، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني من الطاقة، وتعد أكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم بإستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض، حيث كانت نفطال عبارة عن القسم التجاري لشركة "سونطراك "مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وبعد إعادة هيكلتها انبثقت عنها عدة مؤسسات حدد لكل واحد منها مهام خاصة بها بهدف الحصول على نظام جيد للتسيير وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية "نفطال"، والتي نشأت بموجب المرسوم رقم: 101/80 المؤرخ في 1980/01/01 وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هدا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01 وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة "نفتاك"" NAFTEC" وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول. حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية.

وبهذا اقتصر نشاط مؤسسة نفطال على توزيع المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني. وللتعرف أكثر على نشأة مؤسسة نفطال سنذكر أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات الآتية:

الجدول رقم (3-1): أهم تطورات مؤسسة نفطال

السنة	أهم التطورات
1963	تأسيس شركة سوناطراك وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين ونقل وتسويق المحروقات ابتداء، بعدها تم توسيع نطاق صلاحياتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.
1980	إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06
1983	إدماج غاز البترول المميع (GPL) والوقود (CBR) لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP).
1984	إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات(UED) ابتداء من: 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (CLP). 14 مقاطعة لغاز البترول المميع(GPL). إنشاء 04 مقاطعات للصيانة (UEM). جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ(UEP) دمج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية(ERDP).
1987	حل المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وبمقتضى المرسوم رقم 87-189 تم إنشاء شركتان وطنيتان هما: NAFTEC: مسؤولة عن تكرير الموارد البترولية. NAFTAL: مسؤولة عن تسويق وتوزيع المنتجات البترولية من خلال تنظيم وإدارة شبكة توزيع في جميع أنحاء الأراضي الوطنية، وتتمتع بميزة شركة عامة اقتصادية ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى: NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط.

	AL : الحرفين الأولين لكلمة الجزائرALGERIE
1989	إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية.
1990	إلغاء مركزية النشاط (المخزونات، المبيعات، الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات.
1992	الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق-منتوج) 09 وحدات مرتبطة. يوجد حاليا حوالي 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.
1996	إلغاء مركزية النشاط (تكاليف وأسعار). حل مديرية التجارة الخارجية.
1997	إنشاء مديرية حماية الأملاك (DDP). إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات. حل وحدات نفطال الموانئ.
1998	إنشاء خلية الأمن الصناعي. إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها. إنشاء وحدة المطبعة. فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزفت، (CLPB)، مديرية غاز البترول المميع (GPL)، ومديرية الطيران والملاحة (AVM)
1999	إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال. إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية. إنشاء 03 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات. حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع (GPL) الجزائر.
2000	حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية CTI. مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت التشحيم والمطاط (CLP). إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية (DASC). إنشاء قسم الزفت والمخطط التنظيمي الخاص به. إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة (AVM).

2001	تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط (CLP). تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة. تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة (CTM). تنظيم مديرية الصيانة.
2002-2005	إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية: فرع الوقود. فرع تجاري. فرع الغاز. فرع النشاطات الدولية. تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة. إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود آفاق 2005. تسمية مناطق GPL و CLP بالوحدات أو المقاطعات District

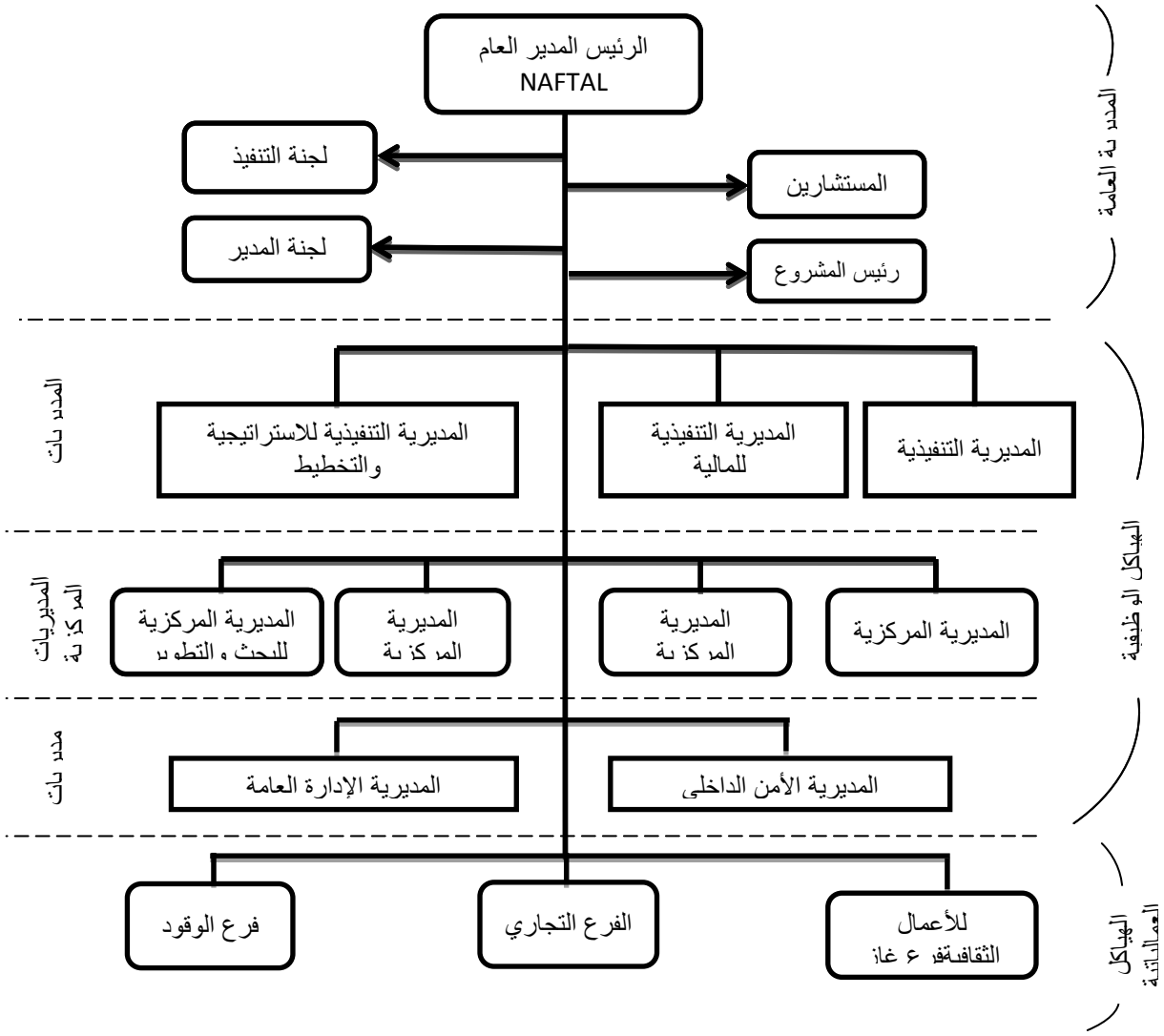
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

تتمثل في مجموعة العلاقات بين الوحدات والأقسام في هيكل المؤسسة ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فكل عمل جماعي يتطلب روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

يمثل الهيكل التنظيمي مجمل المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات ويساعد على تجنب التداخل فيما بينها وهذا ما يبدو جليا فيما سعت إليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي.

تبنت نفطال هذا الهيكل في 5 افريل 2003 والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وخاصة في مجال المحروقات ورسم نوعا من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.

الشكل(3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وبعد استعراض الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال، سنقوم بتعريف كل إدارة ومكوناتها على حدى كالآتي:

1) المديرية العامة: وتتكون من:

1-الرئيس المدير العام: نجد في قمة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال الرئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في المؤسسة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب مؤسسة نفطال وهو المسؤول الأول عن التسيير في المؤسسة؛

2-اللجنة التنفيذية: متكونة من المدراء التنفيذيون وتقوم بتحديد البرامج الاستراتيجية الكبرى المتعلقة بتنظيم الشركة وتطويرها، في ميادين متعددة مثل: التسيير، الرقابة، الأمن...؛

3-اللجنة المديرية: تتضمن اللجنة كل من مدراء الفروع، والمدراء التنفيذيين والمركزيين وكذلك مدير الإدارة العامة وهي تقوم بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة الشركة؛

4-المستشارون المساعدون: يعملون على مساعدة الرئيس المدير العام في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، كل حسب مهامه وتخصصه؛

5-رئيس المشروع: يباشر مهامه على مستوى المديرية العامة عند تنفيذ ومتابعة مشاريع ذات بعد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة.

2) الهياكل الوظيفية: وتظم كل من:

1- المديريات التنفيذية: وتتكون من:

- المديرية التنفيذية الاستراتيجية التخطيط والاقتصاد: تقوم بوضع تخطيط وتنظيم خاص بالشركة من خلال التنسيق بين هياكلها لدعم استراتيجية الشركة، والقيام بدراسات اقتصادية، وكذلك متابعة تطورات المشاريع؛
- المديرية التنفيذية المالية: تسهر على السير الحسن للسياسات المالية للشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات عن طريق المراجعة الدورية، متابعة ومراقبة (الخزينة، المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، الضرائب، التامينات...)، وتأمين تحقيق برنامج الاستغلال والاستثمارات، وتتكون هذه المديرية من أربع مديريات فرعية وهي:

- مديرية الموازنات والتكاليف: تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح أو دوائر وهي: مصلحة المحاسبة حسب الأنشطة (مصلحة المحاسبة التحليلية). إضافة إلى مصلحة تحليل التكاليف والنتائج، ومصلحة الموازنات؛
- مديرية المحاسبة: وتتكون من: مصلحة التجميع، مصلحة تسوية الحسابات، ومصلحة عمليات الربط مع المؤسسة الأم؛

بالإضافة إلى كل من مديرية الخزينة ومديرية الممتلكات.

- المديرية التنفيذية للموارد البشرية: تتكفل بوضع سياسات لتسيير عمال المؤسسة وإعداد برامج التكوين حسب احتياجات المؤسسة، والترقية حسب قانون العمل، كما من مهامها تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

2- المديريات المركزية: وتتضمن:

- المديرية المركزية للبحث والتطوير: القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع...الخ، وكذلك القيام بإعداد برامج نظم المعلومات وتطويرها حسب متطلبات العمل مثال إنجاز برنامج Wincanal في محاسبة التسيير وغيرها من البرامج؛
- المديرية المركزية للمراقبة ومراجعة الحسابات: القيام بمهام تطوير إجراءات المراقبة والمراجعة والتدقيق داخل المؤسسة، مع تحسين أنظمة الإجراءات، بهدف كشف الثغرات المالية والاختلاسات إن وجدت؛
- المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية: تقوم بإعداد سياسات الشركة في الشؤون الاجتماعية والثقافية للعمال وعائلاتهم مع التطوير المستمر للظروف الصحية وبرامج الرياضة، وتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال؛

- المديرية التنفيذية لأنظمة المعلومات والإجراءات: القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير، ووضع أنظمة للمعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة، كإنجاز أنظمة المعلومات كنظام wincanal في محاسبة التسيير وغيرها من البرامج التي قام بإنجازها مهندسوا الإعلام الآلي بالتنسيق مع الإدارات المعنية، كما تقوم بصيانة هذه الأنظمة؛
- المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط: وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

3- مديريات الحماية: وتتشكل من:

- مديرية الأمن الداخلي: تضمن أمن ممتلكات المؤسسة وذلك بالتنسيق مع السلطات المدنية والعسكرية؛
- مديرية الإدارة العامة: تعمل على توفير كل الوسائل والإمكانيات الضرورية التي تحتاجها المديريات للسير الحسن ولتحقيق الأهداف المسطرة، مثل: وسائل النقل (حضيرة السيارات)، ووسائل الاتصال، والهياكل كالمباني والمطاعم...إلخ.

3) الهياكل العملياتية: تتمثل في فروع المؤسسة وتشمل:

1- فرع الوقود (Branche CBR): ويعمل على ضمان تموين ومراقبة مخزون الوقود وتوزيعه في أحسن الظروف عبر كافة محطات الخدمات والمصانع والفروع والمراكز في الوطن وتغطية الاحتياجات. كما لهذا الفرع عدة مهام أخرى.

2- الفرعالتجاري (B.COM): وتسند إليه عدة مهام نذكر منها:

تسويق المنتجات البترولية وغيرها وأيضا تقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع، ومراقبة ومتابعة وتطوير كل شبكات التوزيع بما فيها العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين؛

تحضير ووضع ميدان لإنجاز سياسة تطوير شبكة التسويق وغاز البترول المميع أو السير غاز؛

وضع عقود لنقاط البيع والتأكد منها؛

3) فرع غاز البترول المميع(B.GPL): ومهامه كثيرة نذكر منها:

- تسيير عملية التعبئة في قارورات وتحضير منتوج سيرغاز وتوزيع منتجاتها؛
- مراقبة شراء وتموين ونقل، وكذلك تعبئة القارورات وتصنيع المنتجات وتخزينها؛
- العمل على تطوير عمليات الفرع للوصول إلى إنتاج منتوجات ذات جودة تصل إلى كافة المستهلكين على مستوى الوطن بالأسعار الملائمة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج والنقل لتفادي خسائر كبيرة؛
- تحسين الخدمات والبحث عن منتجات جديدة، والحرص على ترغيب المستهلك بمنتوج السيرغاز من خلال تغيير المحركات.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفطال وأهم منتجاتها

من خلال مزاولة مؤسسة نفطال لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج وهو مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة، وتحسين جودة خدماتها، كما و تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة من خلال مزيج متنوع من المنتجات التي تقوم بتسويقها.

أولا: مهام مؤسسة نفطال

في إطار المخطط الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي أعطي لمؤسسة نفطال الأهمية كبيرة باعتبارها أداة لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية على الساحة الوطنية بحيث تم إنشاء عدة وحدات اقتصادية مستقلة تفرعت على كامل التراب الوطني مقرها الرئيسي "الشركة نفطال الأم" الشراقة، حيث تقوم هذه الأخيرة بالتنسيق ومراقبة بين وحداتها كمهمة رئيسية بالإضافة إلى عدة مهام أخرى وهي تتمثل في:

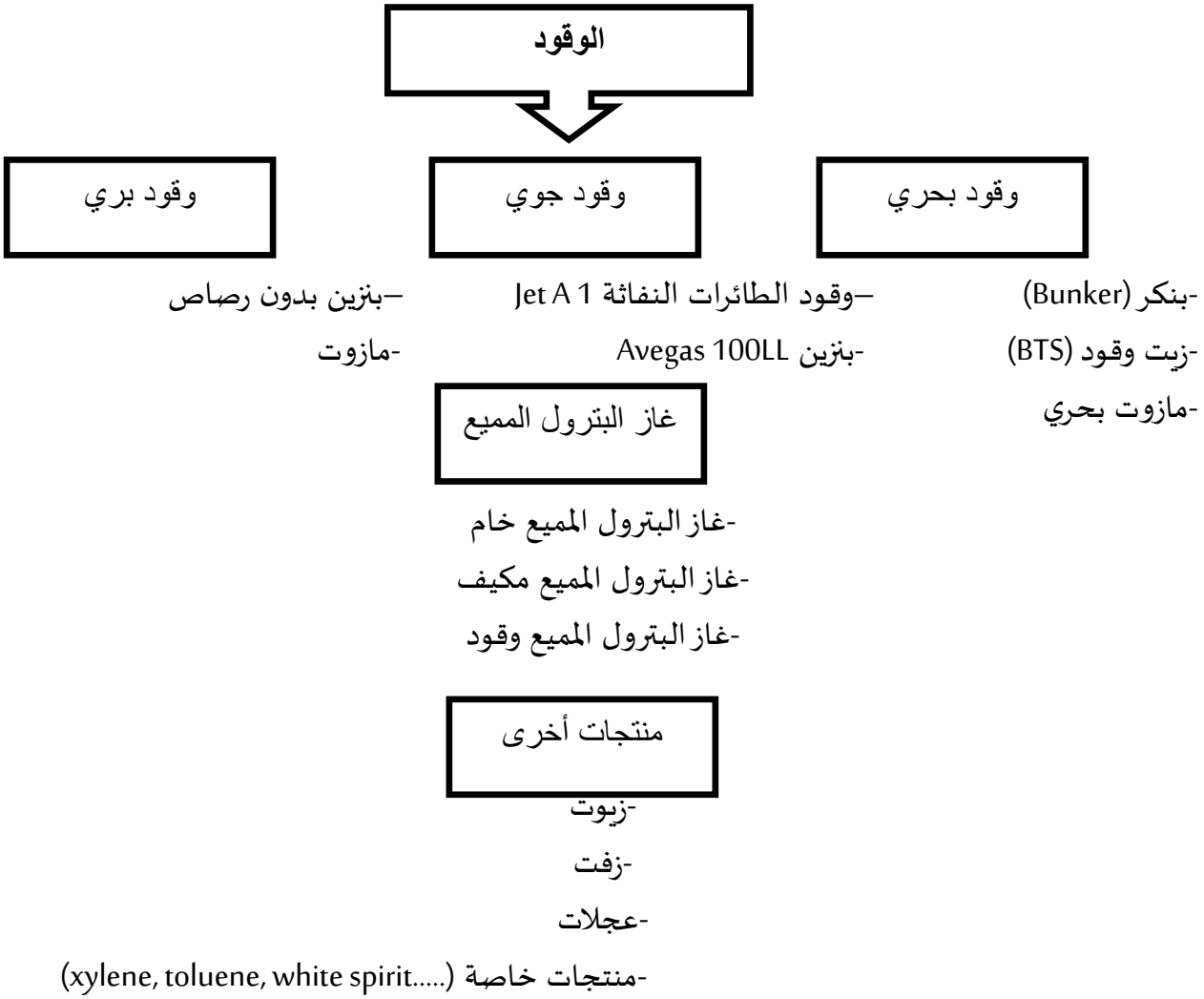
- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق ولتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها مع استغلال كل الموارد المتاحة وبأحسن وجه ممكن.
- تخزين ونقل لمنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على التوسيع في استعمال أداة الإعلام الآلي والتقنيات الحديثة في ميدان العمل.
- المساهمة بأكبر نسبة ممكنة من الدخل الوطني عن طريق تصدير منتجاتها البترولية.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وتلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمل عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

كما يمكن تلخيص مهام مؤسسة نفطال في النقاط التالية: (NAFTAL news, 2004)

- نقل المواد البترولية.
- تركيب الزفت.
- توزيع، تخزين ،وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزفت، العجلات، والزيوت.
- تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان.

ثانيا: المنتجات المسوقة من قبل مؤسسة نفطال

الشكل رقم (3-2): أهم منتجات مؤسسة نفطال



Source : Présentation de la Société NAFTAL, Mai 2014, p 05.

المطلب الثالث: التعريف بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية

تتبع المقاطعة التجارية لولاية المدية الفرع التجاري، ويعتبر من أهم الفروع بمؤسسة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

- إدارات تنفيذية: خلية الصحة، الأمن، البيئة والجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات، التنبؤات والتخطيط، إدارة الموارد البشرية والوسائل، الإدارة المالية والمحاسبة، إدارة النقل والصيانة.

-إدارة العملية (التشغيلية) : قسم الزيوت والعجلات، قسم الشبكات، قسم الزفت.

يتكون هذا الفرع من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكيدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة وبسكرة.

05 مقاطعات للتوزيع في الوسط في كل من الجزائر العاصمة، البليدة، المدية (محل الدراسة)، تيزي وزو، والشلف.

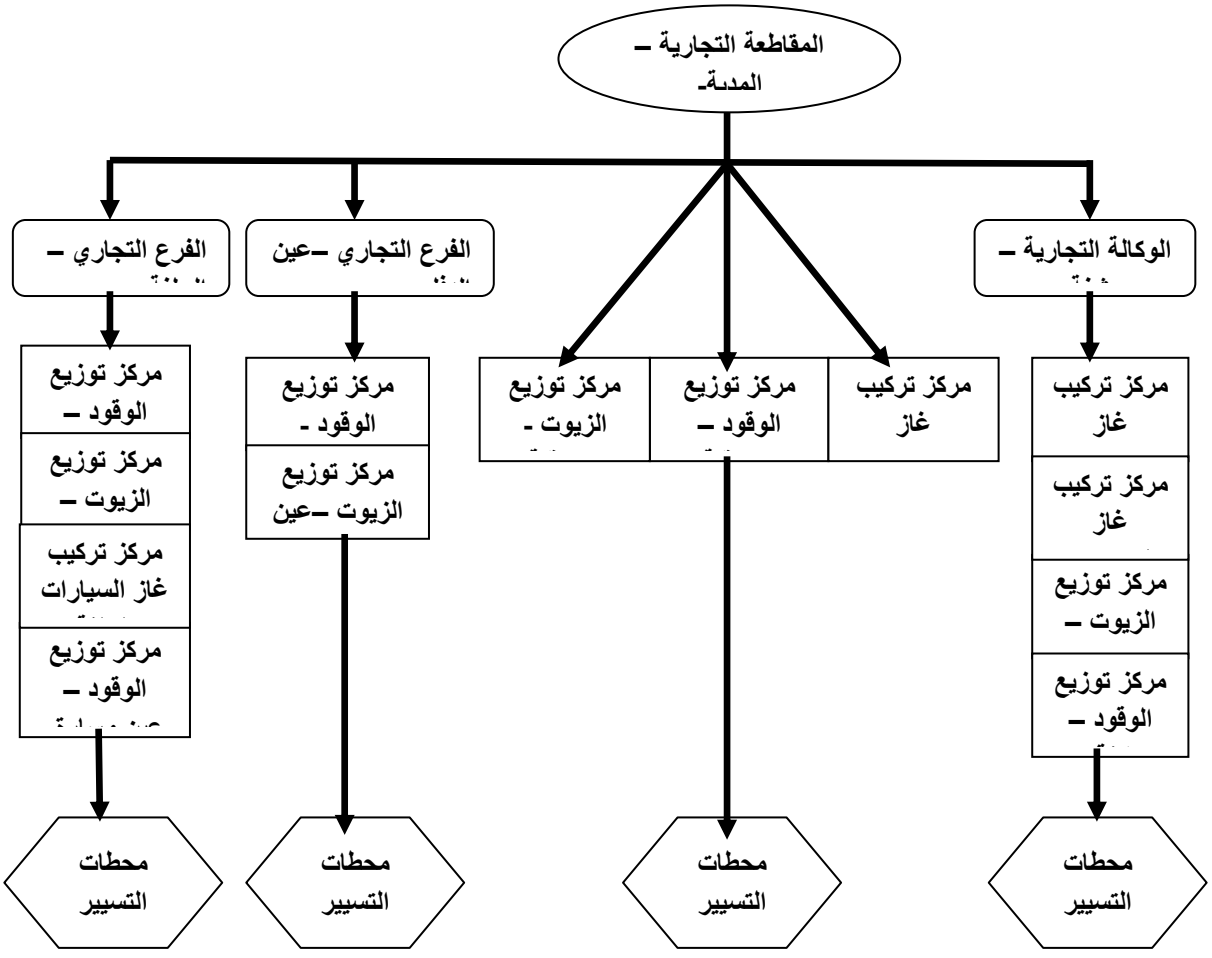
05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة وتيارت.

03 مقاطعات للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية، مقاطعة للتوزيع في ولاية بشار.

الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية لولاية المدية

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال كأي هيكل تنظيمي لأي مؤسسة مجموعة العلاقات بين مختلف الأقسام والوحدات، ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالعمل الجماعي يعتمد على مجموعة من الروابط المعينة بين الموظفين حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة والتي تمثل ضوابط تنظم العمل وترسم وتحدد المسؤوليات داخل المؤسسة.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية لولاية المدية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أولا - مدير المقاطعة:

وهو المسؤول الأول والرئيسي في تسيير المقاطعة وتقع على عاتقه شؤون الإدارة ومهامه هي:

- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيق الأهداف.
- الحرص على تطبيق القانون والتشريعات والمناشير الصادرة عن المديرية العامة.
- التنظيم والتسويق بين العمالات والمصالح والأقسام.
- التوقيع على العقود مع المسؤولين بالمؤسسات العامة للمؤسسة وهذا بما يناسب احتياجاته.
- تمثيل المؤسسة في جميع الأعمال الإدارية والاجتماعية والثقافية.

ومن الملاحظ في المخطط البياني من المهام داخل المقاطعة أن مؤسسة نفطال لها عدة فروع متمثلة في مراكز ومستودعات لكل منها مهامها الخاصة سنتطرق لمهام كل منها فيما يلي:

ثانيا: الفروع والوكالات التجارية: والتي تتمثل مهمتها الأساسية في متابعة نشاط جميع مراكز التوزيع التابعة إليها سواء مراكز توزيع الوقود أو مراكز توزيع الزيوت وأيضا مراقبة نشاط محطات التسيير المباشر وعقد اجتمعات دورية من أجل وضع تقارير فيما يخص ارتفاع أو انخفاض المبيعات. كما تسهر هذه الوكالات والفروع على كافة العمليات المحاسبية التابعة للفرع التجاري وهذا يكون باستعمال المعلومات من قسم الخزينة فيما يخص كل المدفوعات والمدخولات ومن كافة مصالح الوحدة ومراكزها ومستودعاتها.

ثالثا: مراكز توزيع الوقود: تتكفل بعملية توزيع الوقود بنوعيه (بنزين بدون رصاص، مازوت) لكافة محطات الخدمات سواء محطات التسيير المباشر أو نقاط البيع المعتمدة (محطات خاصة) وكذا توزيع الوقود للقطاع العسكري وتشمل لائحة زبائنها الشركات والهيئات كالولاية والبلديات.

رابعا: مراكز توزيع الزيوت: تهتم بعملية توزيع الزيوت ومشتقاتها كالعجلات وذلك لمختلف الزبائن والتي تشمل محطات التسيير المباشر والمحطات الخاصة وكذا القطاع العسكري والشركات والهيئات كالولاية والبلديات.

مراكز تركيب غاز السيارات: مهمة هذه المراكز تتمحور حول تركيب غاز السيارات وكذا ضمان عملية الصيانة التقنية بعد عملية التركيب سواء للزبائن الخارجين أو العاملين بمؤسسة نفطال.

محطات التسيير المباشر: تقوم محطات التسيير المباشر والتابعة لمؤسسة نفطال بتوفير الوقود من أجل الاستعمال المباشر للسيارات والشاحنات، كما تتخصص في بيع الزيوت والعجلات بالتجزئة لكافة المستهلكين.

المبحث الثاني: قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال وسياستها التحفيزية

يعد قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أكثرر عناصر الإنتاج أهمية وأكثرها عرضة للتأثر بالبيئة الداخلية للمؤسسة وكذا البيئة الخارجية العامة.

كما ويضمن هذا القسم عند تأديته وظيفته على الوجه الأمثل واعتمادا على المورد البشري طبعا تحقيق مزايا تنافسية والتي بدورها تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات في بيئتها وضمان الاستمرار والبقاء.

المطلب الأول: التعريف بقسم إدارة الموارد البشرية

يهتم قسم إدارة الموارد البشرية لنفطال بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية والعمل على تطويرها إضافة إلى تحفيز، توجيه، مراقبة ووضع مختلف مخططات الموظفين من توظيف وتكوين وترقية، وضمان تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين من خلال التوظيف، التحويل، التدريب، الترقية والنقل. ويتكون هذا القسم من مصلحتين هما:

أولا: مصلحة الإدارة

من مهامها:

- ضمان صب أجور الموظفين في الأوقات المحددة، وكذا متابعة جدول الساعات الإضافية.
- ضمان إعداد واستغلال أجور الموظفين على مستوى العناصر المتغيرة التي يحصل عليها بوثائق خاصة بالأجور والأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المحتملة ودراستها.
- ضمان متابعة ملفات الموظفين و الملفات الإدارية بتقنية الإعلام الآلي.
- إعداد بيانات العطل ومتابعة سجل العطل السنوي.
- إعداد ملفات الموظفين المحالين على التقاعد.
- تلبية حاجيات الموظفين من وثائق إدارية.
- إعداد قائمة الموظفين المستفيدين من ميداليات الاستحقاق ولوحات الشرف.
- ضمان متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد تسيير الموظفين.
- إخطار المسؤول في حالة وجود إخلال في تطبيق قاعدة قانونية.
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل.
- إعداد الميزانية و عقد التسيير وجدول المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية.

ثانيا: مصلحة التدريب

وهي المصلحة التي تهتم بتدريب الموظفين ومتابعة الممتهنين ومن جملة مهامها ما يلي:

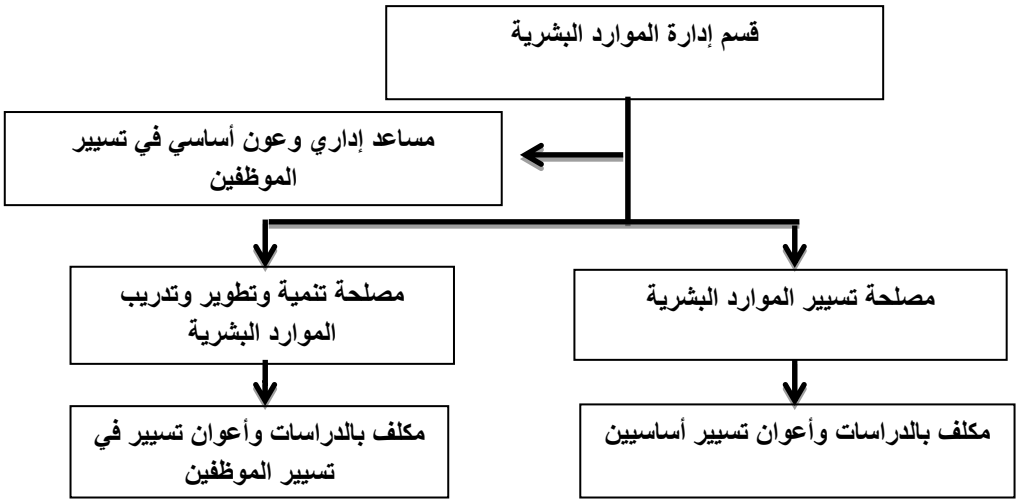
- ضمان إعداد إحصائيات تدريب الموظفين.
- تحليل وتقييم احتياجات التدريب.
- إعداد التحاليل والمعلومات المساعدة على التحكم في تسيير الموارد البشرية.
- مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب.
- تطبيق مخطط التدريب ومتابعة تنفيذه من ناحية الكم والنوع.
- إعداد مخططات التدريب.

- تنظيم و متابعة تنفيذ تكوين الممتهنين والمتربصين في الوسط المهني.
- تقييم تأثير التدريب على مستوى الوحدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تكمن ركيزة صلاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها . ومن خلال هذا نوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أولا:التدريب كأحد أوجه التمكين بمؤسسة نفطال

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى أهمية التدريب ودوره في تحسين الإنتاجية حيث توصلنا إلى خلاصة وهي أن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحوى الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الإنتاجية، كما رأينا كذلك أن التدريب يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغييرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة نفطال بإعداد، تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولأجل ذلك سوف نحاول تحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة، لتقييم فاعليته وأثره على الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: نظام التدريب بمؤسسة نفطال

يهدف التدريب بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، فالتدريب يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات الإنتاجية.

ومن أجل استعراض مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الأفراد والإنتاجية بمؤسسة نفطال سنقوم بالتعرض إلى سيرورة هذا النشاط وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

ثالثا: أهداف نظام التدريب بمؤسسة نفطال

يعتبر التدريب بمؤسسة نفطال ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل وتبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ظل إمكاناتها المادية المتاحة ويهدف التدريب بمؤسسة نفطال إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال.
- تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تبرمج إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية ، وتصنف هذه البرامج إلى:

- برامج تدريبية في مكان العمل.
- برامج تدريبية لإتقان العمل في مكان العمل.
- برامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل .
- برامج تدريبية لرفع المستوى.

وتهدف البرامج التدريبية في مكان العمل إلى إكساب العامل أو العامل الموظف حديثا مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل.

كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خاصة ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته.

كما تعنى برفع المستوى كل دورة تدريبية تدخل في إطار التدريب المستمر للعمال من أجل النمو المهني والذي يسمح له بالترشح إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

وتنظم الدورات التدريبية المذكورة أعلاه في:

- أماكن العمل بالمؤسسة.
- مراكز مهيئة ومخصصة التابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا في إطار الاتفاق في مابين المؤسسات.

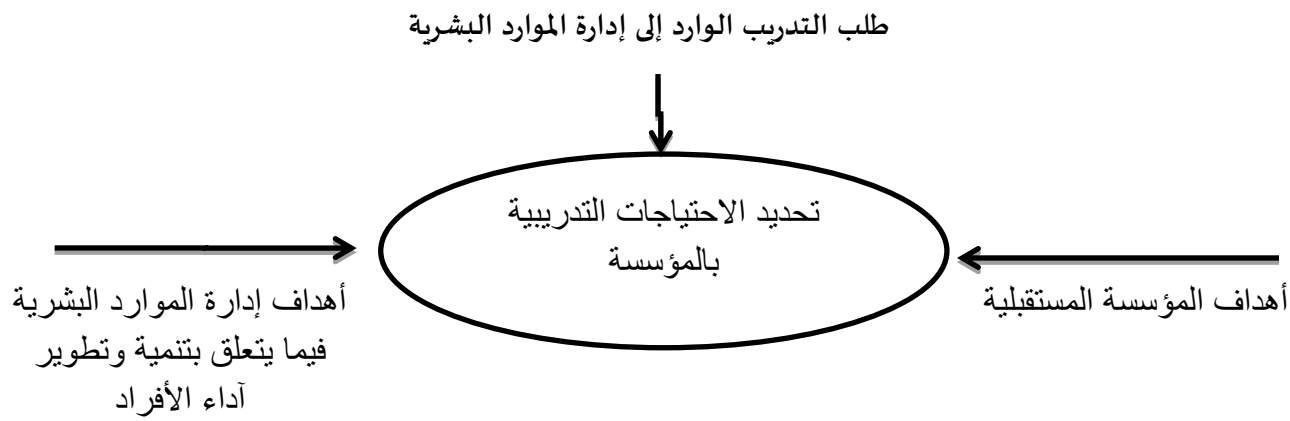
رابعا: إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة نفطال:

تتضمن العملية التدريبية بمؤسسة نفطال ثلاثة مراحل أساسية وهي : تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد المخطط التدريبي، تنفيذ ومتابعة برامج تدريبية، وتقييم النشاط التدريبي.

تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من:

- استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة.
- استيراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد.
- دراسة وتحليل طلب التدريب الوارد من المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (3-5): عملية إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

إن الغياب شبه الكلي للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية يجعل النشاط التدريبي يبتعد عن الدور الإستراتيجي لهذا الأخير، مما ينعكس في الأخير على النتائج أو الأهداف المتوخاة منه. وتمر عملية إدارة النشاط التدريبي بمراحل ثلاثة نذكرها على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: إعداد المخطط التدريبي: بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تدريبي وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التدريبي.
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التدريبية.
- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي (ميزانية التدريب).
- تحديد أماكن التدريب والتعاقد معهم.
- تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التدريب.
- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التدريبية.

ومن بين مراكز التدريب المتعاقد معها لتنفيذ البرامج التدريبية الهيئات التالية:

- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (CNEPD)

- مركز الإتقان للمؤسسة (سوناطراكCPE)
- الحماية المدنية.
- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
- جامعة السانيا (وهران).
- المعهد الجزائري للبترول (التابع لسوناطراك).

المرحلة الثانية: تنفيذ ومتابعة برامج التدريب: بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورته النهائية وتحديد عقد الاتفاق بين المؤسسة والجهة المتخصصة أو المكلفة بالتدريب يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ويتم هذا من خلال تلقي المدربين إلى المادة التدريبية سواء في صورة تعلم أو تمهن في المراكز المتعاقد معهم.

كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية من خلال تتبع حضور المتدربين إلى مراكز التدريب وتسجيل غياباتهم حيث أن كل تغيب غير مبرر خلال فترة التدريب يعاقب عليه المتدرب ويحسم من الأجر حسب مدة الغياب.

المرحلة الثالثة: تقييم النشاط التدريبي: تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التدريبي والعمل على تطويره وتحسينه، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التدريبي في تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التدريب وتحتوى هذه التقارير على المواصفات التالية:

- التعريف الكامل بالعامل المتدرب.
- مدة التدريب بالساعات المؤداة.
- تاريخ ومكان إجراء التدريب.
- المواد المدروسة.
- منصب العمل قبل بداية التدريب.
- ملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب.
- مكان وتاريخ تحرير التقرير.

كما يتم تقييم النشاط التدريبي بالاعتماد على بمجموعة من تقارير دورية يقدمها الرؤساء المباشرين للعمال الذين تم تدريبهم ، فيبرزون فيها نواحي الضعف ونواحي القوة الذي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التدريبي، كما تتوج نهاية فترات التدريب بتقديم شهادة التربص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتدرب في نشاطه التدريبي، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التدريب وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعامل للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين.

المطلب الثالث: سياسة التحفيز المقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال

تكتسب الحوافز أهمية بالغة تبعا للدور الذي تلعبه في بلوغ مستويات أفضل إنتاجية، فعبر هذه الحوافز يمكن لإدارة المؤسسة من توجيه آداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة. وفيما يلي استعراض لجملة من الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها مؤسسة نفطال لموظفيها.

أولا: التحفيزات المادية: من بين التحفيزات المادية التي تقدمها مؤسسة نفطال لموظفيها نجد ما يلي:

- التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت.
- التعويضات غير المباشرة :تشمل الإجازات، العلاج الطبي، المصايف، رحلات الحج والعمرة.
- المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الآداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.
- تقوم المؤسسة بحماية الموظفين (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)
- دفع الإجازات والعطل.
- الوجبات الغذائية، العلاج المجاني للموظفين وعائلاتهم.
- الإجازات السنوية والإجازات المرضية وعلاوات المرض.
- خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية مثل: النوادي الرياضية، التعليم، رحلات، حفلات، روضة الأطفال.
- تسهيلات معيشية مثل الإسكان والتغذية.
- زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديمات الاجتماعية والصحية، منح الولادة، أجور الساعات الإضافية.

ثانيا: التحفيزات المعنوية: من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها نذكر ما يلي:

- الترقية: انتقال الموظف من منصب إلى آخر مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات.
- توفير الآمان والاستقرار الوظيفي من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس العمل والوقاية من حوادث العمل.
- تحسين الاتصال الفعال.
- توفير مراكز راحة للعطل خاصة بعمال المؤسسة في المناطق السياحية الموسمية.
- إعطاء شهادات تشريفية و نشر اسم العامل في لوحة المؤسسة.
- خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بالإنجازات.
- مساهمة الموظفين في قرارات المؤسسة والمشاركة في الأرباح.
- الدوران الوظيفي: أي تدوير الوظائف بين الموظفين بتبديل مناصب العمل للموظفين.

- إثراء النشاطات: فالإدارة تقوم بإعطاء مسؤوليات للموظفين، نشاطات الصيانة، تسيير الترقيات، الأمن داخل الشركة، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم الموظفين إلى فرق حسب الاختصاصات.
- الامتيازات: مثل شهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية، الميداليات.
- تقسيم وقت العمل والأخذ بعين الاعتبار احتياجات التدريب.
- المسار الوظيفي: القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الإحالة على للتقاعد.
- التدريب والتكوين: استفادة الموظفين من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.

ثالثا: التحفيزات السلبية(الإجراءات الردعية): والتي تتمثل في الإجراءات التأديبية العقابية مثل: الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات والتعويضات، التأديب كإحالة الموظف المهمل والمتهاون على المجلس التأديبي.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن مناهج البحث في العلوم الإدارية متعددة ولا يمكن أن نقول أن إحداها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض المنهج المستعمل والأدوات التي تساعده في ذلك.

المطلب الأول: منهج وتصميم آداة الدراسة

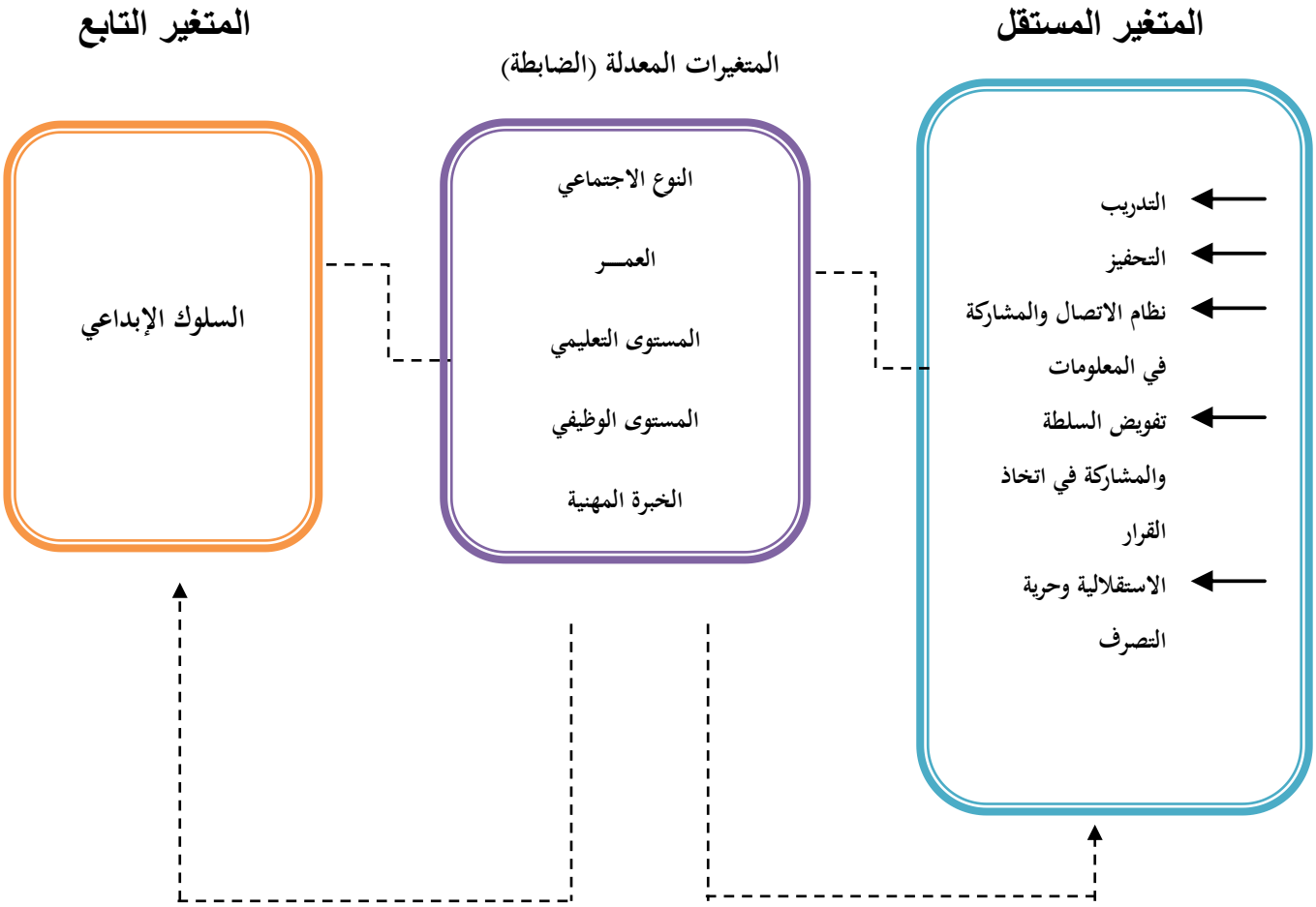
يعتبر المنهج العلمي "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " (بوحوش و الذنيبات، 1999، صفحة 99)، فهو إذن مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث بشكل منظم من أجل الوصول إلى تلك المعرفة اليقينية المنظمة والمعدة في شكل نظرية جاهزة.

وفي دراستنا هذا ونظرا لطبيعة الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها،فقدتم اعتماد المنهج الوصفي الذي ينقسم بدوره إلى (الوصفي المسحي، الوصفي السببي المقارن، الوصفي الإرتباطي) وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة، المتمثلة في التمكين الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، باستعمال مصادر ومراجع مختلفة كالكتب ورسائل الدكتوراه والماجستير والمقالات والمداخلات العلمية في جزئه النظري، كما تم الاعتماد أيضا على الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي مستعملين في ذلك الأساليب الإحصائية للحصول على نتائج دقيقة وشاملة من أجل الوصول إلى أجوبة للأسئلة المطروحة والفرضيات المطروحة ومن البرامج الإحصائية المستعملة برنامج Spss الذي مكننا من مجموعة من الاختبارات الإحصائية، كما تم إجراء مقابلات في آخر مرحلة من الدراسية الميدانية ليتسنى لنا من خلالها تحليل وتأكيد بعد النتائج المتوصل إليها.

أولا: تصميم أنموذج الدراسة

اعتمادا على الجزء النظري والدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها، قمنا بتصميم أنموذج للدراسة يبن ارتباطات واتجاهات التأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة.

الشكل (3-6): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ثانيا: بناء أداة الدراسة

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع وأهداف الدراسة يتعين الاعتماد على أدوات لجمع البيانات من المصادر المعينة لإجراء الدراسة، ونظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والمقابلة كأداة ثانوية لمعالجة الجوانب التحليلية. وقد مر تطوير الاستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفي ما يلي نقدم إيضاحا لما قمنا به في هذا المطلب.

انطلاقا من الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الإطلاع على ما كتب حول الموضوع في الكتب والمجلات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة، وكان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولا على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته عليها قمنا بعرضها على عدد من

المحكمين، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، السلوك التنظيمي، منهجية البحث العلمي، تحليل المعطيات وكذلك إعداد الاستبيانات، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان فيما يخص النقاط التالية:

-مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية؛

-مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارات؛

-مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله؛

-مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور، وتدرجات مقياسه.

كما طلبنا منهم إبلاغنا بكل الملاحظات والاقتراحات لما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات أخرى.

بناء على الملاحظات التي أبداها المحكمون والمتخصصون، تم إجراء التعديلات المطلوبة على الاستبيان، ووضعها في صورتها النهائية، بحيث أصبحت تشتمل على (50) عبارة تغطي المحاور الرئيسية للدراسة بأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالموظفين موضع الدراسة، ونذكر هذه المحاور كالتالي:

-الجزء الأول: وهي عبارة عن تعريف موجز بالموضوع وطبيعته وأهدافه، بالإضافة إلى تحفيز المستجوبين من خلال الإشارة إلى ارتباط الدراسة بالجانب العلمي وسرية المعلومات والبيانات الوظيفية.

المحور الأول: البيانات والمعلومات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: وشمل المتغير المستقل للدراسة والمتعلق بقياس ممارسات التمكين الإداري في المؤسسة، والتي كانت عبارة عن خمسة أبعاد وزعت فقراتها كما يلي:

* بعد التدريب: احتوى على (05) فقرات من (01-05).
* بعد التحفيز: احتوى على (05) فقرات من (06-10).
* بعد نظام الاتصال والمشاركة في المعلومات: احتوى على (05) فقرات من (11-15).
* بعد تفويض السلطة والمشاركة في المعلومات: احتوى على (05) فقرات من (16-20).
* بعد الاستقلالية وحرية التصرف: احتوى على (05) فقرات من (21-25).

- المحور الثالث: والذي تمثل في متغير السلوك الإبداعي وضم خمسة أبعاد:

* بعد الأصالة الفكرية: احتوى على (05) فقرات من (26-30).
* بعد الطلاقة الفكرية: احتوى على (05) فقرات من (31-35).
* بعد المرونة الذهنية: احتوى على (05) فقرات من (36-40).
* بعد الحساسية للمشكلات: احتوى على (05) فقرات من (41-45).
* بعد المخاطرة: احتوى على (05) فقرات من (46-50).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث وعينة الدراسة، ويعرف مجتمع البحث على أنه: عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي. (أنجرس، 2006، صفحة 298)

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع الدراسة. (عرباجي، 1987، صفحة 53) كما ويعتبر مجتمع الدراسة من الضروريات التي يجب تحديدها من طرف الباحث قبل بدء دراسته، وبما أن دراستنا هذه تركز على دراسة مؤسسة نفطال -المقاطعة التجارية بولاية المدية-، فإن مجتمع البحث يشمل جميع موظفي المقاطعة التجارية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية –نفطال- بولاية المدية، والبالغ عددهم 1115 موظفا. حيث يحوي هذا المجتمع جميع المفردات التي تمكننا من إجراء عملية القياس واستخلاص وتحليل كل النتائج المتعلقة بالدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة العناصر التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، في "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث". (أنجرس، 2006، صفحة 103)

تحديد حجم العينة:

بهدف الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحديد الحجم المناسب لها تم تطبيق معادلة **ستيفن ثامبسون (Steven Thompson)** (بشماني، 2014، صفحة 91) للمجتمع المحدود، والموضحة في الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث تمثل:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة 0.50

وباستخدام المعادلة السابقة وتطبيقها على مجتمع حجمه (1115) كانت النتائج كالتالي:

$$n = \frac{1115 \times 0.50(1 - 0.50)}{[[1115 - 1 \times (0.052 + 1.962)] + 0.50(1 - 0.50)]} = 287$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الدراسة هو 287 مفردة على الأقل.

بلغت عينة الدراسة 288 موظفا ما يمثل 25.82% من إجمالي عدد الموظفين المنتمين للمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال بولاية المدية.

الجدول (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مفردات العينة	
	العدد	النسبة
إطار	46	% 15.97
عون تحكم	156	% 54.17
عون تنفيذ	86	%29.86
المجموع	**288**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات عملية المعاينة

الجدول رقم (3-3):استمارات الاستبانة المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبانات	النسبة	المجموع
الموزعة	% 100	335
المسترجعة	% 97.5	295
المفقودة	% 2.5	40
غير صالحة للتحليل	% 1.5	07
المجموع	**% 86**	**288**

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول (3-3)، يلاحظ أن نسبة الاستبانات المسترجعة مثلت ما نسبته 97.5% وهي نسبة جيدة للقيام بعملية المعالجة والتحليل، أما نسبة الاستبانات المفقودة فقدرت ب 2.5% وهي نسبة قليلة، وهو ما يعود على حرصنا على متابعة أكبر عدد ممكن من النسخ مما مكننا من استعادة أكبر عدد ممكن، كما تم إعطاء الوقت الكافي للمستوجبين لملئ الاستمارات والعودة في وقت لاحق لجمعها. أما عن عدم صلاحية بعض الاستمارات فيعود إلى نسيان بعض المعلومات أو عدم الإجابة على بعض الأسئلة من طرف المستوجوبين، أما نسبة الاستبانات الصالحة فقدرت بـ96 %، ليبقى ما نسبته 1.5 % ممن تم استبعادها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار صلاحية آداة الدراسة

قصد تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج (SPSS.version25.0) المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في عملية إخضاع البيانات للتحليل الاحصائي بالاعتماد أساسا على الحاسب الآلي ومختلف الأساليب التي يقدمها هذا البرنامج وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها:

الفرع الأول: المعالجات الإحصائية

1. الإحصاء الوصفي: حيث يتم تحويل البيانات والمعلومات إلى جداول ورسومات بيانية وإشارات رياضية وعددية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.....الخ، ويهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة انطلاقا من:

* **التكرارات والنسب المئوية.**

* **المتوسط الحسابي Mean.**

* **الانحراف المعياري:(Standard Déviation)** وهو يدرس مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الدراسة، كما أنه يوضح قيم التشتت في استجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقترب من الصفر قل تشتتها.

* **اختبار التوزيع الطبيعي(كولمجروف-سميرنوف):** يستعمل هذا الاختبار لإثبات أن البيانات المعالجة تخضع أو لا تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي استعمال إما الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية، فإذا كان التوزيع طبيعيا عولج بالاختبارات المعلمية.

* **معامل ألفا كرونباخ:(Cronbach's alpha):**

وذلك بهدف تقدير ثبات الدراسة، ويتم التعامل معه وفق الطريقة التالية: حيث تتراوح قيمها ما بين الصفر والواحد (0-1) فإذا كان معاملها أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتميز بثبات ضعيف وبالتالي يجب إعادة النظر في بناء أداتها، أما إذا كان معاملها ما بين (0.6 -0.7) فهذا يدل على أن الدراسة ذات ثبات متوسط ومقبول أما إذا كانت قيمة معاملها يتراوح ما بين (0.7-0.8) فهذا يدل على أنها تتمتع بثبات جيد، أما اذا أخذت قيم أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة ذات ثبات ممتاز. (سيكاران، 1998، صفحة 445)

والجدول التالي يلخص طريقة التعامل مع ألفا كرونباخ:

جدول رقم (3-4): قيمة معامل ألفا كرونباخ ودرجة الثبات

قيمة معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
أقل من (0.6)	الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة
بين (0.6 – 0.7)	الدراسة تتمتع بثبات مقبول
بين (0.7 – 0.8)	الدراسة تتمتع بثبات جيـد
أكبر من (0.8)	الدراسة تتمتع بثبات ممتاز

المصدر: مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس-المدية، الجزائر، 2016، ص:189، نقلا عن: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل بسيوني وعبد الله العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص: 445.

* **معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)** يمكن من خلال الانحدار الخطي البسيط معرفة العلاقة السببية بين متغيرين هما X و Yأي التعرف على تأثير المتغير المستقل(X) على المتغير التابع (Y)، تهدف دراسة الانحدار إلى التنبؤ بقيمة المتغير (Y) بمعرفة متغير اخر (X) وفق المعادلة التالية: .(ناصري، 2021، صفحة 122)

$Y= X+ \beta\alpha$

* **معامل الانحدار الخطي المتعدد:(Multiple Regression Analysis)** يهدف إلى اختبار صلاحية النموذج وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

* معامل الارتباط لبيرسون **(Pearsson)**: يستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت كما يقيس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ويحدد شدة العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

- أكبر من 0.50 تعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين.
- أقل من 0.50 وتعني وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين.
- يساوي 0.50 وتعني وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

* اختبار **(Independent Samples T- test)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا في أراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لخصائص ذات فئتين.

* **اختبار تحليل التباين الأحادي (One WayAnova):** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا في أراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى لخصائص تحتوي على أكثر من فئتين.

2. مقياس الأوزان

مقياس ليكرت: يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Likert Rensis وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام وخاصة في البحوث المسحية وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثون بتحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات أساسية مرتبة يتطلب الإجابة عنها، وفي بعض الأحيان قد تستخدم المستويات الأخرى التي تتراوح من 7-9. (طويطي و وعيل، 2014، صفحة 51)

الجدول رقم (3-5): أوزان مقياس ليكرت مع خيارات الإجابة المتاحة

خيارات الإجابة	الوزن
دائما	5
غالبا	4
أحيانا	3
نادرا	2
أبدا	1

المصدر: عزعبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص:540.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول (3-5) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5ـ1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول طول الخلية (4÷50.8=)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-6): المتوسطات المرجحة واتجاهات مؤشرات المتغيرات

المتوسط المرجح	الاتجاه
(1.79-1)	أبدا
(2.59-1.80)	نادرا
(3.39-2.60)	أحيانا
(4.19-3.40)	غالبا
(5-4.20)	دائما

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (3-6) نلاحظ أن تحديد الاتجاه العام لكل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفق الترتيب التالي:

- عند المتوسط الحسابي المرجح (1-1.79) هذا يعني أن الاتجاه العام يتجه نحو أبدا.
- عند المتوسط الحسابي المرجح (1.80-2.59) هذا يعني أن الاتجاه العام يتجه نحو نادرا.
- عند المتوسط الحسابي المرجح (2.60-3.39) هذا يعني أن الاتجاه العام يتجه نحو احيانا.
- عند المتوسط الحسابي المرجح (3.40-4.19) هذا يعني أن الاتجاه العام يتجه نحو غالبا.
- عند المتوسط الحسابي المرجح (4.20-5) هذا يعني أن الاتجاه العام يتجه نحو دائما.

ولتحديد مستوى كل متغير أو مؤشر، فإننا نستعمل مقياس خاص يعرف بالمقياس الثلاثي الذي يحتوي على ثلاثة مستويات وهي مرتفع، متوسط ومنخفض والجدول التالي يوضح هذا التصنيف والمستويات:

الجدول رقم(3-7): المتوسطات المرجحة والمستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
(1 - 2.33)	منخفض
(2.34 – 3.67)	متوسط
(3.68 - 5)	مرتفع

المصدر: عز عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص:541.

من الجدول رقم (3-7) يتضح لنا أنه:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد يتراوح بين (1-2.33) فهذا يعني أن مستواه العام يكون **منخفضا**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد يتراوح بين (2.34-3.67) فهذا يعني أن مستواه العام يكون **متوسطا**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد يتراوح بين (3.68-5) فهذا يعني أن مستواه العام يكون **مرتفعا**.

الفرع الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة

تعتمد الدراسة دائما على أدوات بحث معينة تكون بمثابة الوسيلة التي توجه خطوات الباحث للوصول إلى الحقيقة، ومما يشترط على الباحث أثناء اختيار هذه الأدوات أن يراعي المعايير اللازمة لبنائها وصلاحيتها للقياس، ومما ينبغي أن تتوفر عليه هذه الأدوات خاصيتي الصدق والثبات.

أولا: التوزيع الطبيعي

قبل التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة والبدء في عرض تحليل النتائج، يجدر بنا الإشارة إلى طبيعة توزيع البيانات (التوزيع الطبيعي والتوزيع غير الطبيعي)، ولتحقيق ذلك تم إجراء اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test)، وقد كانت القيمة الاحصائية والاحتمالية كالآتي:

الجدول رقم (3-8): نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	اختبار كولمجروف-سميرنوف		اختبار شبيرو-ويلك	
	الاختبار الاحصائي	Sig	الاختبار الاحصائي	Sig
التمكين الاداري	.1370	.0630	.9260	.0740
السلوك الابداعي	.1320	.0510	.8500	.0550
الدراسة ككل	.0960	.0540	.8960	.0650

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-8) أن جميع محاور الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهو ما يمكننا من إجراء الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: صدق وثبات آداة الدراسة

1.1 صدق آداة الدراسة: لقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

- **الصدق الظاهري:** وقوفا عند معرفة الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين أصحاب الخبرة المختصين في هذا المجال، وانطلاقا من آراءهم ومقترحاتهم فقد تم تعديل واعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة لتخرج في صورتها النهائية.
- **الاتساق الداخلي:** وهو معرفة مدى اتساق كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه ومن أجل ذلك كان حساب معامل الارتباط لسبيرمان (spearman) وهو الاختبار المناسب للتأكد من ذلك، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (3-9): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لكل بعد

المحور الأول: التمكين الإداري			**المحور الثاني: السلوك الإبداعي**		
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط
التدريب	01	**0.606	الأصالة الفكرية	26	**0.561
	02	**0.707		27	**0.638
	03	**0.758		28	**0.676
	04	**0.626		29	**0.557
	05	**0.620		30	**0.608
التحفيز	06	**0.680	الطلاقة الفكرية	31	**0.746
	07	**0.725		32	**0.781
	08	**0.628		33	**0.785
	09	**0.507		34	**0.744
	10	**0.654		35	**0.647

نظام الاتصال والمشاركة في المعلومات	11	**0.590	المرونة الذهنية	36	**0.589
	12	**0.666		37	**0.784
	13	**0.490		38	**0.454
	14	**0.510		39	**0.630
	15	**0.408		40	**0.628
تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار	16	**0.540	الحساسية للمشكلات	41	**0.442
	17	**0.590		42	**0.559
	18	**0.781		43	**0.594
	19	**0.326		44	**0.514
	20	**0.684		45	**0.518
الاستقلالية وحرية التصرف	21	**0.761	المخاطرة	46	**0.602
	22	**0.551		47	**0.279
	23	**0.465		48	**0.530
	24	**0.662		49	**0.674
	25	**0.650		50	**0.543
** دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01) * دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات spss

يتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (3-9)، أن قيم الارتباط الخاصة ببعد **التدريب** كانت محصورة بين 0.606 كقيمة دنيا لها للعبارة رقم (01)، و0.758 كقيمة عليا لها للعبارة رقم (03)، كما أن العبارات جاءت كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات.وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما يتبين من خلال معاملات الارتباط الخاصة ببعد **التحفيز** المدرجة في الجدول (3-9)، أن قيمها محصورة بين0.507 كقيمة دنيا لها للعبارة رقم (09)، و0.725 كقيمة عليا لها للعبارة رقم (07)، كما أن العبارات المشكلة له كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات، وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

أما بالنسبة لبعد **نظام الاتصال والمشاركة في المعلومات** فيتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (3-9)، أن قيمها محصورة بين 0.408 كقيمة دنيا لها للعبارة (15)، و0.666 كقيمة عليا لها للعبارة (12)، كما أن العبارات المشكلة **له** كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل

قيم الارتباطات، وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول اعلاه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

أما بالنسبة **لبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار** يتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول أعلاه، أن قيمها كانت محصورة بين 0.326 كقيمة دنيا لها للعبارة (19)، و0.781 كقيمة عليا لها للعبارة (18)، كما أن العبارات المشكلة **له** كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات. وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول يمكن القول بانه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

كما أن عبارات **بعد الاستقلالية وحرية التصرف** فيتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول أعلاه، أن قيمها محصورة بين 0.465 كقيمة دنيا لها للعبارة (23)، و0.761 كقيمة عليا لها للعبارة (21)، كما أن العبارات المشكلة **له** كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات. وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له، وعليه يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي وتعتبر صادقة لما وضعت لقياسه فيما يتعلق بهذا البعد.

يتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (3-9) والخاصة **ببعد الأصالة الفكرية**، أن قيمها محصورة بين 0.557 كقيمة دنيا لها للعبارة (29)، و0.676 كقيمة عليا لها للعبارة (28)، كما أن العبارات المشكلة لهذا البعد كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات، وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

أما بالنسبة **لبعد الطلاقة الفكرية** يتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (3-9)، أن قيمها محصورة بين 0.647 كقيمة دنيا لها للعبارة (35)، و0.785 كقيمة عليا لها للعبارة (33)، كما أن العبارات المشكلة له كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01. كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات، وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول يمكن القول بانه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

كما يتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (3-9) **لبعد المرونة الذهنية**، أن قيمها محصورة بين 0.454 كقيمة دنيا لها للعبارة (38)، و0.784 كقيمة عليا لها للعبارة (37)، كما أن العبارات المشكلة له كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01. كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات، وبالاعتماد على

القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

كما بينت النتائج في الجدول (3-9) أن معاملات الارتباط **لبعد الحساسية للمشكلات**، أن قيمها محصورة بين 0.442 كقيمة دنيا لها للعبارة (41)، و0.594 كقيمة عليا لها للعبارة (43)، كما أن العبارات المشكلة له كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01. كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات، وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

أما بالنسبة **لبعد المخاطرة**، فيتبين من خلال معاملات الارتباط المدرجة في الجدول (3-9)، أن قيمها محصورة بين 0.279 كقيمة دنيا لها للعبارة (47)، و0.674 كقيمة عليا لها للعبارة (49)، كما أن العبارات المشكلة له كلها ذات دلالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01. كما هو موضح في الجدول أعلاه وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي بلغ 0,000 ووجود علامة نجمتين فوق كل قيم الارتباطات، وبالاعتماد على القيم المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن القول بانه يوجد ارتباط داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي له.

بالاعتماد على القيم المتحصل عليها المبينة في كل من الجدول رقم (3-9) يمكن القول بأنه يوجد ارتباط داخلي بين عبارات المتغير المستقل التمكين الإداري وعباراتها، كما أن العبارات المشكلة للمتغير التابع السلوك الإبداعي جاءت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وإجمالا يمكننا أن نقول أن هذه النتائج تؤكد على أن هناك ارتباط داخلي بين جميع عبارات أداة الدراسة، فإننا نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي، وبذلك تعتبر مناسبة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: ثبات آداة الدراسة: يعرف الثبات بأنه خلو أداة القياس نسبيا من الأخطاء العشوائية، أي قدرة الأداة على قياس الدرجة الحقيقية بأقل قدر ممكن من الخطأ العشوائي، ويشير ثبات الأداة إلى اتساقها الداخلي أي اتساق درجاتها في قياس ما يجب قياسه. (بن صافي، 2017، صفحة 07)

ومن أشهر القياسات المعتمدة في التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's alpha)، وهذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا هذا وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-10): قياس ثبات أداة الدراسة من خلال ألفا كرومباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
التدريب	05	0.852
التحفيز	05	0.821
الاتصال	05	0.793

تفويض السلطة	05	0.698
الاستقلالية	05	0.830
التمكين الادراي	**25**	**0.928**
الأصالة	05	0.814
الطلاقة_الفكرية	05	0.901
المرونة_الذهنية	05	0.800
الحساسية_للمشكلات	05	0.689
المخاطرة	05	0.702
السلوك الابداعي	**25**	**0.927**
الدراسة ككل	**50**	**0.950**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول (3-10) قيم الثبات للأبعاد والمتغيرات والدرجة الكلية للمقاييس المعتمدة في الدراسة، فعلى مستوى معامل ثبات الدراسة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري تراوحت بين (0.852) في حدها الأعلى أمام بعد التدريب، وبين (0.698) في حدها الأدنى أمام بعد تفويض السلطة وهي قيم جيدة أي تتمتع بثبات جيد.

كما أن معامل ثبات الدراسة لكل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي تراوحت بين (0.901) في حدها الأعلى أمام بعد الطلاقة الفكرية، وبين (0.689) في حدها الأدنى أمام بعد الحساسية للمشكلات، وهي قيم جيدة أي تتمتع بثبات جيد.

كما يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالتمكين الإداري كانت قيمته (0.928) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، ومعامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالسلوك الإبداعي بالمؤسسات محل الدراسة كانت قيمته (0.927) فهي قيمة عالية وتشير إلى ثبات ممتاز.

أما فيما يتعلق بقيمة معامل ثبات الدرجة الكلية للدراسة فقد بلغت 0.950، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز ما يشير إلى احتمال ثبات النتائج وسيمنح ثقة في إجراءات الدراسة وبنيتها التحليلية، وأن قيم معامل الثبات لكل عبارة من عبارات الأداة عند قد جاءت كلها قيم عالية مساوية لمعامل الثبات الكلي الممتاز للدراسة، وهذا يدل على أهمية كل العبارات ويعزز إمكانية الاحتفاظ بها والاعتماد عليها في عملية التحليل. وهو ما يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جد عال. بمعنى أنها ستعطي نفس النتائج لهذه الاستبانة لو تم توزيعها أكثر من مرة.

خلاصة الفصل الثالث

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا بداية التعريف بمؤسسة نفطال محل الدراسة، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة؛ وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم تطرقنا إلى بناء وتصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وتقدير معامل الثبات لأداة الدراسة. كما استعرضنا في هذا الفصل وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ومن أهم النتائج المحصل عليها:

- اهتمام مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- بتطور المورد البشري من خلال برامج التدريب والتكوين المستمرين.
- اهتمام قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نفطال بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية والعمل على تطويرها هذا الأخير من خلال برامج التدريب والتكوين وكذا توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية.
- سعي مؤسسة نفطال المستمر من أجل تحسين خدماتها المقدمة.
- تنوع المنتوجات المعروضة من قبل مؤسسة نفطال.

الفصل الرابع:

اختبار فرضيات الدراسة

مقدمة الفصل الرابع

يبرز هذا الفصل النتائج المرتبطة بالإدراك والارتباط والأثر والفروقات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي اعتمد في تحليلها على الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة، وذلك بهدف الوصول إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات السابقة (التمكين الإداري والسلوك الإبداعي) على مستوى المؤسسة محل الدراسة، حيث نسعى من خلال ذلك التوصل إلى إجابات على الأسئلة والفرضيات المطروحة حول الموضوع. حيث يستعرض هذا الفصل:

- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض مستوى إدراك فقرات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة

سنقوم في هذا المبحث يتحليل مختلف البيانات الشخصية والوظيفية للعينة كما سنقوم بتشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة محورا بمحور مع القيام بتحليلها وتفسيرها من خلال محاولة الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه:

- يوجد مستوى إدراك للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها، النوع الاجتماعي، العمر، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتي عرضها.

1.توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

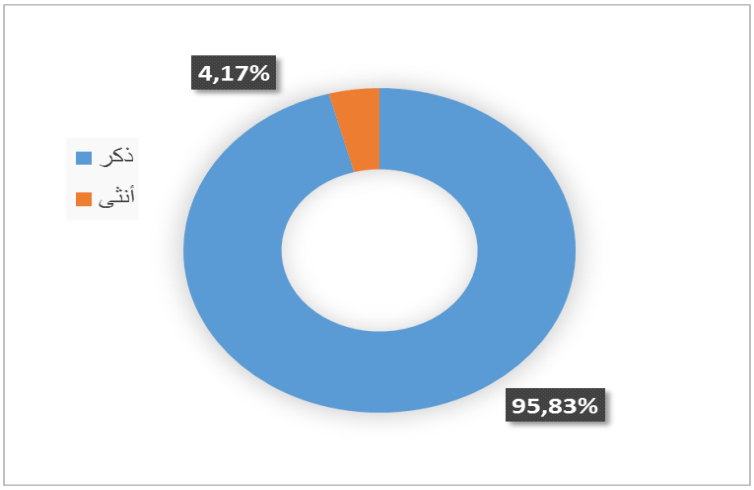
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

الجدول (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	276	%95.80
أنثى	12	%04.20
المجموع	288	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الشكل (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (4-1) والشكل (4-1) نلاحظ أن الغالب على عينة الدراسة هي فئة الذكور بنسبة تقدر بـ (95.80%)، في حين أن نسبة الإناث قد بلغت (04.20%) ويرجع تفسير هذا التباين والاختلاف بين الجنسين إلى عدة أسباب يتمثل أهمها في صعوبة تقلد فئة الإناث لمناصب في مؤسسة نفطال ذلك لخصوصية بعض الوظائف والتي تتطلب جهد بدني، كما أن أغلب مراكز نفطال تقع في مناطق معزولة نسبيا والتي تقع معظمها في مناطق صناعية بعيدة عن مناطق العمران مما يشكل عائقا أمام فئة الإناث لشغل مثل هذه الوظائف.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

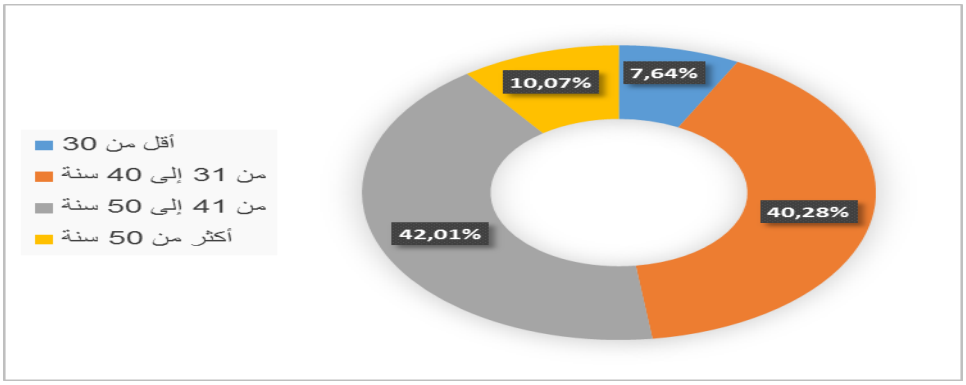
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	%07.60
من 31 إلى 40 سنة	116	%40.03
من 41 إلى 50 سنة	121	%42.00
50 سنة فأكثر	29	%10.10
المجموع	288	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

الشكل (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-2)، والشكل (4-2)، أن الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة) هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة بنسبة (42%)، تليها وبفارق بسيط الفئة العمرية (بين 31 و 40 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (40.03%)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) إذ بلغت نسبتها (10.10%)، بينما نجد الفئة العمرية (من أقل من 30 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (07.60%).

والملاحظ من خلال هذه النسب أن نسبة الشباب لا تمثل النسبة الأكبر من هذه الفئات بالمؤسسة، وهذا راجع نسبيا لتقلد الأفراد الأكثر خبرة المناصب القيادية بالمؤسسة وكذا يعزى هذا الفارق إلى قرار الإدارة العليا والذي من خلاله تعزم المؤسسة على إعادة دمج فرع الوقود والفرع التجاري كوحدة واحدة كما كان عليه الأمر سابقا والذي بدوره أثر على عملية التوظيف بالمؤسسة والتي من المقرر انطلاقها بعد دمج هذين الفرعين. أما عن تجاوز فئة لأكثر من 50 سنة فئة الشباب أقل من 30 سنة فيعود أيضا إلى أن بعض الموظفين والذي استوفوا سن التقاعد منهم من يفضل تمديد مدة عمله بالمؤسسة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم:

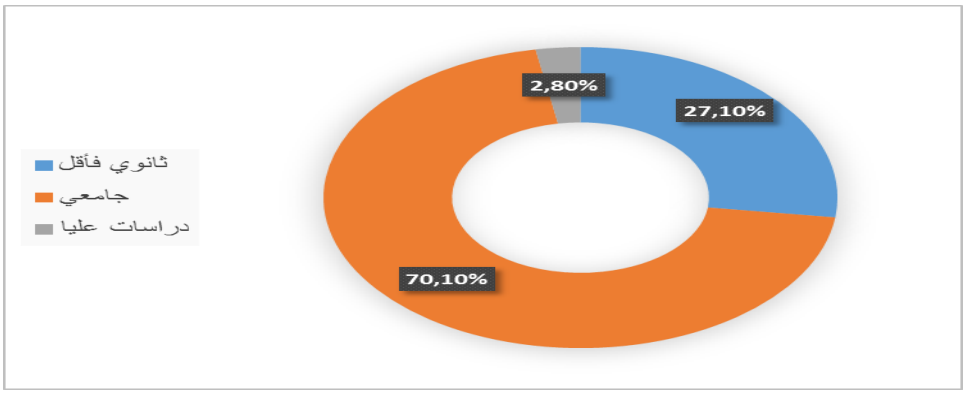
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة على حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	78	%27.10
جامعي	202	%70.10
دراسات عليا	08	%02.80
المجموع	288	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-3)، والشكل (4-3)، أن المستوى التعليمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو مستوى الجامعيين حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة (70.10%)، تأتي بعدها فئة ثانوي فأقل حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (27.10%)، تأتي بعدها فئة الدراسات العليا حيث بلغت نسبتها في عينة الدراسة (02.80%).

وما يمكن ملاحظته أن الشهادة الجامعية تمثل نسب مرتفعة وهذا راجع لطبيعة المستوى الوظيفي التي يقتضي تأهيل علمي وعملي يتوافق والقرارات التي من الممكن اتخاذها والتي ترتبط أساسا بمصير المؤسسة واستراتيجياتها، إذ بلغت هذه النسبة (72,90 %) مما يمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

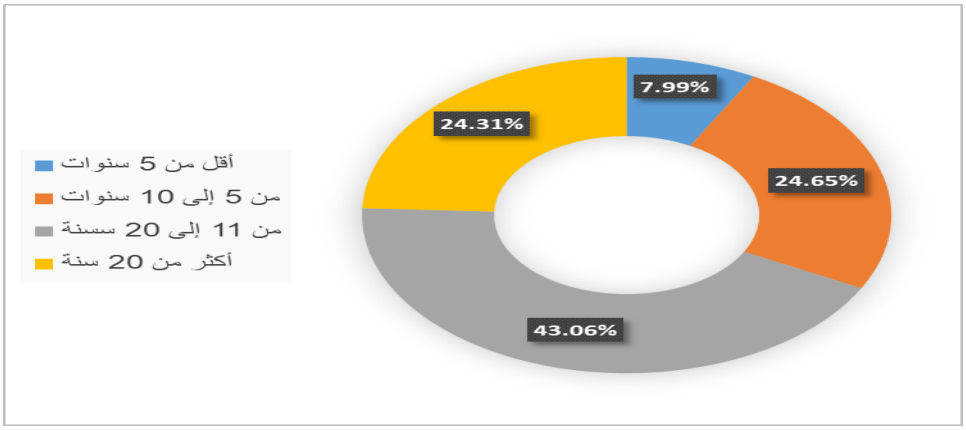
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنة	23	%07.99
من 05 إلى 10 سنة	71	%24.65
من 11 إلى 20 سنة	124	%43.06
أكثر من 20 سنة	70	%24.31
المجموع	288	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-4)، والشكل (4-4)، أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي فئة (من 11 إلى 20 سنوات) بنسبة (43.06%) ، تليها فئتي (من 05 إلى 10 سنوات)، وفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة مئوية متقاربة بلغت (24.65%) و(24.31%) على الترتيب، تليهم الفئة (أقل من 05 سنوات)، بنسبة مئوية بلغت (07.99%).

وما يمكن ملاحظته على أفراد هذه العينة هو أن الفئة الأكثر انتشارا هي فئة من 11 إلى 20 سنة، لتشكل فئتا من 05 إلى 10 سنوات وأكثر من 20 سنة معا ما يقارب نصف أفراد العينة، وإذا ما أضيفت نسبة الفئة الأولى إلى نسبة الفئتين السابقتي الذكر، فإن المجموع يصبح بنسبة (92,27 %)، أي هناك نسبة كبير من الموظفين الذين لديهم خبرة لا بأس بها بين (5 سنوات و20 سنة خبرة)، وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة من حيث المحافظة على القيم والثقافة التنظيمية، وكذا هذا مؤشر على معدل الدوران، حيث يكون شبه منعدم، كما ينعكس هذا المؤشر على إجابات المستجوبين، ذلك أن إجاباتهم تكون على علاقة بموضوع الدراسة وذلك راجع لاطلاعهم واكتسابهم معرفة بتفاصيل المؤسسة طوال هذه السنوات.

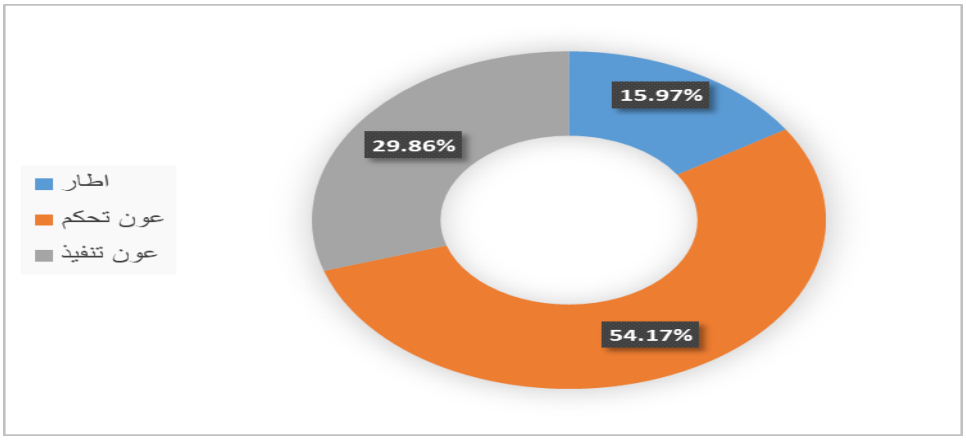
5. توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الوظيفية التي يشغلها المستجوبون.

الجدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إطار	46	%15.97
عون تحكم	156	%54.17
عون تنفيذ	86	%29.86
المجموع	288	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

الشكل (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-5) والشكل (4-5) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على الموظفين في عينة الدراسة هو أعوان التحكم، حيث بلغت نسبتهم (54,17 %)، تليهم فئة أعوان التنفيذ بنسبة (29,86 %)، ثم فئة الإطارات بنسبة (15,97 %). ويمكن القول بأن توزيع الموظفين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعا للواقع العملي الذي تكشفه وثائق المؤسسة، حيث يحتل أعوان التحكم المرتبة الأولى من حيث العدد بنسبة (54,88 %)، من إجمالي الموظفين بمؤسسة نفطال –مقاطعة ولاية المدية-، تليهم فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الثانية بنسبة (29,68 %)، ثم تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثالثة بنسبة (15,42 %)، وهذا ما يلعب دورا في دعم وتعزيز مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

المطلب الثاني: مستوى إدراك أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة لدى أفراد عينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام حول أبعاد التمكين الإداري داخل مؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية- وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من أبعاد التمكين الإداري(التدريب، التحفيز، الاتصال، تفويض السلطة، الاستقلالية)، ولتقدير مستوى إدراك أبعاد التمكين الإداري يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

أولا: بعد التدريب: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (01، 02، 03، 04، 05)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك عملية التدريب كبعد من أبعاد التمكين الإداري، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التدريب

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارt	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
01	تهتم إدارة المؤسسة بتلقين العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	4,09	1,039	81,80	66,827	0.00	1	دائما
02	تسعى إدارة المؤسسة لإزالة الفروق بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب	3,92	1,143	78,40	58,187	0.00	2	غالبا
03	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي	3,90	1,122	78,00	59,032	0.00	4	غالبا
04	تسعى إدارة المؤسسة لسد الفجوات في أداء مهامي من خلال التدريب	3,67	1,031	73,40	60,444	0.00	5	غالبا
05	تساعدني إدارة المؤسسة على تطوير مهاراتي في العمل	3,91	0,987	78,20	67,216	0.00	3	غالبا
التدريب		3,90	0,845	77,99	78,32	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-6)، أن مستوى **عملية التدريب** كبعد من أبعاد التمكين الإداري كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,90) بانحراف معياري قدره (0,845) مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-6)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد **التدريب** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (01)، التي تضمنت «**تهتم إدارة المؤسسة بتلقين العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.09) بانحراف معياري قدره (1.039) وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **دائما** ما يحظون بفرصة الحصول على التدريب دوريا من أجل تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. والملاحظ أن هناك **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا ما يؤكد مدى اختلاف الموظفين حول استمرارية تلقين المهارات للموظفين وذلك ما يعود إلى خصوصية بعض الوظائف والتي تقتضي تلقين مهارات دورية لمواكبة التغيرات التي تطرأ على هذا المجال.

جاءت الفقرة رقم (02)، التي تضمنت «**تسعى إدارة المؤسسة لإزالة الفروق بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.92)، وبانحراف معياري قدره (1.143)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يحظون بالتعليم كعملية متواصلة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تكريس ثقافة التعلم وصقل مهارات الموظفين بها وكذا السعي من أجل جعل مستويات الموظفين فيما يخص الجانب المهاري متقاربة. إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا ما يرجع كون بعض الموظفين بالمؤسسة قد يلاحظون توسع الفجوة بينهم وبين بعض الموظفين فيما يخص جانب المهارات والذي يعود إلى برامج التدريب والتعليم والتي قد تبدو مكثفة للبعض وتلبي احتياجات الموظفين فيما يرى البعض الآخر أنها تفتقر إلى عنصر الاستمرارية.

جاءت الفقرة رقم (05)، التي تضمنت « **تساعدني إدارة المؤسسة على تطوير مهاراتي في العمل**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.91)، بانحراف معياري قدره (0.987)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتم تشجيعهم وتقديم المساعدة اللازمة من قبل المؤسسة من أجل تطوير مهارتهم والإلمام بكافة جوانب المهام الموكلة إليهم والتحكم بها على أحسن وجه. والملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من خلال قيمة الانحراف المعياري لها، والذي يؤكد اهتمام المؤسسة بالرقي بمهارات وكفاءة الموظفين.

جاءت الفقرة رقم (03)، التي تضمنت « **تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.90)، وبانحراف معياري قدره (1.122)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتم تشجيعم على العمل الجماعي وتعزيز تواجد فرق العمل كجانب من استراتيجيتها في تطوير قدرات موظفيها. والملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (04)، التي تضمنت «**تسعى إدارة المؤسسة لسد الفجوات في أداء مهامي من خلال التدريب**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.67)، وبانحراف معياري قدره (1.031)، وهذا ما يدل على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يحظون بالرقابة الدائمة والتي من خلالها يتم احتياجات التدريب لكل وموظف وتبعا لذلك يتم برمجة برامج تدريبية تغطي بدورها وتعالج الاختلالات وأوجه القصور في آداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة لمهامهم. والملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثانيا: بعد التحفيز: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (06، 07، 08، 09، 10)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك التحفيز كبعد من أبعاد التمكين الإداري، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التحفيز.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
06	يعبر رئيسي المباشر عن شكره وتقديره عند أداء مهامي على أكمل وجه	4,03	1,020	80,60	67,057	0.00	1	غالبا
07	يستفيد زملائي المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى	3,40	1,051	68,00	54,845	0.00	2	غالبا
08	تقدم إدارة المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون حلولا ابتكاريه للمشكلات التي تواجهها	2,77	1,232	55,40	38,129	0.00	5	أحيانا
09	تستند إدارة المؤسسة على معيار كفاءة العامل في تطبيق نظام الترقية	3,15	1,138	63,00	46,9	0.00	3	أحيانا
10	تعمل إدارة المؤسسة على تحفيزي دوما لتقديم أفكار	2,95	1,299	59,00	38,598	0.00	4	أحيانا

	جديدة							
التحفيز	3,26	0,878	65,18	62,999	0.00	//	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-7)، أن مستوى التحفيز كبعد من أبعاد التمكين الإداري كان **متوسطا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.26)، بانحراف معياري قدره (0.878)، مما يشير إلى عدم **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-7)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد التحفيز تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت «**يعبر رئيسي المباشر عن شكره وتقديره عند أداء مهامي على أكمل وجه**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.03)، بانحراف معياري قدره (1.020)، وهذا ما يدل على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة **غالبا** ما يتم التعبير لهم من قبل مديريهم ومشرفيهم المباشرين على مدى افتخارهم بالجهود المبذولة من قبلهم في تأدية مهامهم والذي بدوره يقود إلى توطيد العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم بالمؤسسة. إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت «**يستفيد زملائي المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40)، بانحراف معياري قدره (1.051)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** يتم مكافأتهم بالترقيات والذي يشير بدوره إلى أن نظام الترقية بالمؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة مبني على أسس موضوعية حيث يتم من خلاله دعم الناجحين والمتفوقين بالمؤسسة. والملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت « **تستند إدارة المؤسسة على معيار كفاءة العامل في تطبيق نظام الترقية** » في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.15)، بانحراف معياري قدره (1.138)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **أحيانا** يستفيدون من نظام الترقية بناءا على معيار الكفاءة، والذي يشير إلى أنه وفي بعض الأحيان لا يستند الرؤساء في العمل على كفاءة الموظف لتطبيق الترقيات حيث تفتقر هذه الترقيات إلى الموضوعية والعدل، وقد تطبق بناءا على المحاباة والعلاقات الخارجة عن

نطاق العمل. والملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا ما يؤكد مدى اختلاف الموظفين حول جدوى وفعالية المعايير المتبعة لتطبيق الترقيات في المسار الوظيفي.

جاءت الفقرة رقم (10)، التي تضمنت « **تعمل إدارة المؤسسة على تحفيزي دوما لتقديم أفكار جديدة** » في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(**2.95**)**، وبانحراف معياري قدره (1.299)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **أحيانا** يتم تحفيزهم وتلقيهم الدعم من المؤسسة ممثلة في رؤسائهم المباشرين على تقديم أفكار جديدة تساهم في الرقي بالمؤسسة وتعزيز مكانتها، إلا أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا يؤكد حقيقة عدم اتفاق الموظفين حول ما إذا كان هذا الأسلوب مطبقا على جميع الموظفين على حد سواء.

جاءت الفقرة رقم (08)، التي تضمنت «**تقدم إدارة المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون حلولا ابتكاريه للمشكلات التي تواجهها**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(**2.77**)**، وبانحراف معياري قدره (1.232)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **أحيانا** يتلقون حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حين عرضهم أو حلهم لمشاكل واجهتها المؤسسة، وهذا يعتبر مؤشرا على وجود نوع من الخلل فيما يخص جانب مكافآت الموظفين نظير مجهوداتهم المبذولة في سبيل المؤسسة والذي بدوره عاملا معيقا لعملية تفعيل الموارد البشرية. كما أن عدم تلقي الموظفين لمكافآت مادية ومعنوية توافق مستويات الآداء المقمة منهم تنافي الهدف الرامي إلى خلق روح التنافس بين بينهم وتحفيزهم، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا ربما يرجع لعدم إيمان بعض الموظفين بهذه المجهودات والتي تستقبل بالجمود وعدم التثمين من قبل رؤسائهم في العمل.

ثالثا: بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (11، 12، 13، 14، 15).

ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك عملية الاتصال والمشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المؤسسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاتصال والمشاركة في المعلومات.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارt	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
11	أجد حرية تامة في الوصول إلى المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال	4,03	1,078	80,60	63,383	0.00	3	غالبا
12	إتاحة المعلومات يجعلني أكثر تفاعلا مع قرارات الإدارة	4,17	0,954	83,40	74,227	0.00	1	غالبا
13	أمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملي	4,09	0,989	81,80	70,277	0.00	2	غالبا
14	تمنحني إدارة المؤسسة حرية التشارك المعرفي مع زملائي في العمل	3,89	1,040	77,80	63,456	0.00	4	غالبا
15	تهتم المؤسسة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين	3,86	1,113	77,20	58,91	0.00	5	غالبا
الاتصال والمشاركة في المعلومات		4,01	0,767	80,19	88,736	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8)، أن مستوى عملية الاتصال والمشاركة في المعلومات كبعد من أبعاد التمكين الإداري كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.01) بانحراف معياري قدره (0,767)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-8)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد استراتيجة التسوية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت « **إتاحة المعلومات يجعلني أكثر تفاعلا مع قرارات الإدارة** » في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(4.17)، بانحراف معياري قدره (0.954)، وهذا ما يدل على الموظفين بمؤسسة نفطال –مقاطعة ولاية المدية- ومن وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يستجيبون للقرارات الصادرة عن الإدارة تبعا لمستوى المعلومات المتاح لهم من قبل رؤسائهم في العمل، والذي بدوره يؤثر على درجة مرونتهم في قبول هذه القررات بسهولة أو رفضها، كذلك فإنه من الملاحظ وجود **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا يرجع لكون الموظفين يجمعون على كون سهولة وصولهم إلى المعلومات تسهم في نوعية تعاملهم مع هذه القرارات.

جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت « **أمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملي**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.09)، بانحراف معياري قدره (0.989)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتاح لهم الوصول إلى المعلومات اللازمة وذلك من أجل قيامهم بمهاهم وكذا اتخاذ قرارات لها علاقة مباشرة بها. وهذا ما يستدعيه الوضع الطبيعي، ذلك أن عدم وصول المعلومات وتعقيد قنوات الاتصال مع الموظفين يؤدي إلى خلق اختلالات في نوعية وجودة القرارات المتخذة من طرف الموظفين في مناصبهم. كذلك فإنه من الملاحظ وجود **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا يرجع لكون موظفي المؤسسة محل الدراسة يجمعون على ضرورة إنسيابية المعلومات وإزالة التعقيد عن قنوات الاتصال معمهم لضمان معيار الكفاءة في آداء مهماهم واختصار عاملي الجهد والوقت.

جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت «**أجد حرية تامة في الوصول إلى المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.03)، بانحراف معياري قدره (1.078)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتاح لهم الوصول إلى المعلومات وكذا سهولة التواصل مع رؤسائهم في العمل وبسهولة للوصول إلى المعلومات والتي من شأنها تسهيل إنجاز أعمالهم والذي يعكس إنسيابية وبساطة في قنوات الاتصال سواء كانت هذه الاتصالات لحصول على معلومات من الإدارة العليا أو كانت مع الزملاء في نفس المستوى الوظيفي، والملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا ما يؤكد مدى اختلاف الموظفين حول جدوى وفعالية هذا الأسلوب والذي يعطي الحرية التامة في الوصول إلى المعلومات.

جاءت الفقرة رقم (14)، التي تضمنت «**تمنحني إدارة المؤسسة حرية التشارك المعرفي مع زملائي في العمل**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.89)، وبانحراف معياري قدره (1.040)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يستطيعون التواصل مع بعضهم البعض وبسهولة، والذي يتيح بدوره مجالا للموظفين حديثي الالتحاق بالمؤسسة الاستفادة من الموظفين ذوي الخبرة، إلا أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

وهذا يؤكد حقيقة عدم اتفاق جميع الموظفين حول ما إذا كان هذا الأسلوب مناسبا في جميع الحالات، إذ قد يرى البعض أن هذا قد يخلق نوعا من الاتكالية في الوصول إلى المعلومة، كما يعكس عدم تسهيل نقل الخبرات من قبل الموظفين ذوي الخبرة بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- إلى الموظفين الجدد.

جاءت الفقرة رقم (15)، التي تضمنت «**تهتم المؤسسة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.86)، وبانحراف معياري قدره (1.113)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتم تشجيعهم على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما أنه ومن الملاحظ أن المؤسسة تسعى للرقي بوسائل التواصل كاستعمال تطبيع MYNAFTAL لتسهيل التواصل بين المراكز ومحطات التسيير المباشر وصول طلبات المحطات في وقت قياسي، كما تشجع المؤسسة استعمال وسائل متطورة من خلال توفير حساب Outlook لكل موظف لتبادل الرسائل الإلكترونية والذي من شأنه اختصار الوقت ووصول المعلومات بين الموظفين وبين الإدارات في وقت قياسي، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وقد يعود ذلك إلى عدم فهم بعض الموظفين لجدوى استعمال مثل هذه الوسائل نظرا لكونهم غير معتادين عليها وهناك من الموظفين من يرى أنه على المؤسسة تفعيل أدوات أكثر جدوى وأنها لا تزال تفتقر إلى وسائل تواصل أكثر تطورا وفعالية.

رابعا: بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (16، 17، 18، 19، 20)

ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك عملية تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين الإداري، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
16	تمنحني إدارة المؤسسة كامل الصلاحيات لإنجاز مهامي	4,21	1,059	84,20	67,472	0.00	1	دائما
17	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	3,77	1,259	75,40	50,831	0.00	3	غالبا
18	تمنح إدارة المؤسسة العاملين الحق في مناقشة وتحديد مسؤولياتهم الوظيفية الإضافية	3,82	1,186	76,40	54,684	0.00	2	غالبا
19	يتم تثبيط العامل الذي يريد اتخاذ قراره بنفسه	3,42	1,207	68,40	48,125	0.00	4	غالبا
20	تشركني إدارة المؤسسة في رسم السياسات وبناء الخطط	3,09	1,432	61,80	36,572	0.00	5	أحيانا
تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار		3,66	0,831	73,26	74,798	0.00	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-9)، أن مستوى تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد التمكين الإداري كان **متوسطا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.66)، بانحراف معياري قدره (0.831)، مما يشير إلى **وجود تقارب** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-9)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت «**تمنحني إدارة المؤسسة كامل الصلاحيات لإنجاز مهامي**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.21)، بانحراف معياري قدره (1.059)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **دائما** ما يحصلون على الثقة الكاملة من قبل رؤسائهم في العمل، والذي ينعكس بدوره على درجة تفويض السلطة للموظفين، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها والذي يرجع إلى كون بعض الموظفين الجدد قد لا يحظون بالقدر الكافي من الحرية والتفويض للقيام بأعمالهم حرصا من رؤسائهم في العمل على حصول هؤلاء الموظفين على القدر الكافي من التدريب والتأهيل قبل التوسع في صلاحياتهم.

جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت «**تمنح إدارة المؤسسة العاملين الحق في مناقشة وتحديد مسؤولياتهم الوظيفية الإضافية**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.82)، بانحراف معياري قدره (1.186)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يحصلون على مساحة لإبداء آرائهم حو المهام الإضافية والتي يكلفون بإتمامها، والذي يعكس درجة الحرية التي يحصل عليها الموظفون بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها والذي يرجع إلى كون بعض الموظفين من عينة الدراسة قد يرون أن القرارات الصادرة من رؤسائهم في العمل فيما يخص الصلاحيات المضافة إلى مهامهم تكون قطعية ولا تمنح لهم فرصة مناقشتها.

جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت «**لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.77)، بانحراف معياري قدره (1.259)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ومن وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يحظون بالثقة الكاملة من طرف رؤسائهم في العمل في حين تفويض السلطات، وهو ما يعكس درجة الثقة وكذا إلمام الرؤساء في العمل بقدرات ومؤهلات مرؤوسيهم، كما يعكس درجة وعي الرؤساء بجدوى التفويض والذي بدوره قد يضعف نتيجة لممارسة سلطاتهم على الموظفين في فترة التفويض، كذلك فإنه من الملاحظ وجود **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (19)، التي تضمنت «**يتم تثبيط العامل الذي يريد اتخاذ قراره بنفسه**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.42)، وبانحراف معياري قدره (1.207)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما تصطدم محاولاتهم في اتخاذ قرارات مستقلة برفض رؤسائهم في العمل والذي يعكس رسم الإدارة العليا لحدود يتم من خلالها رسم درجة حرية الموظفين وبعناية حيث أن هناك من القرارات التي لا يتم السماح للموظفين بالفصل فيها نظرا لأهميتها وخروجها عن نطاق او صلاحية

الموظفين، إلا أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها. وهذا يؤكد حقيقة عدم اتفاق جميع الموظفين حول حقيقة تعرضهم للتثبيط عند محاولتهم اتخاذ بعض القرارات المستقلة في عملهم.

جاءت الفقرة رقم (20)، التي تضمنت «**تشركني إدارة المؤسسة في رسم السياسات وبناء الخطط**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها وبشدة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.09)، وبانحراف معياري قدره (1.432)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **أحيانا** ما يتم إشراكهم في رسم السياسات بالمؤسسة والذي من خلاله يمكننا القول أن رؤساء العمل بمؤسسة نفطال –مقاطعة ولاية المدية- يميلون لتجنب جعل الموظفين طرفا في وضع سياسات واتخاذ قرارات استراتيجية وكذا الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، والذي يرجع إلى أن رؤساء العمل يأخذون قدرا كافيا من الحيطة في إشراك الموظفين في رسم سياسات قد تتجاوز مؤهلات وقدرات الموظفين، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

خامسا: بعد الاستقلالية وحرية التصرف: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (21، 22، 23، 24، 25)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك الاستقلالية وحرية التصرف كبعد من أبعاد التمكين الإداري، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاستقلالية وحرية التصرف.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارt	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
21	أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم المؤسسة	3,72	1,212	74,40	52,107	0.00	1	غالبا
22	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء دون الحاجة للحصول على موافقة رئيسي المباشر	3,64	1,253	72,80	49,231	0.00	2	غالبا
23	لدي الحرية في اختيار الأسلوب الذي أتعامل به	3,36	1,184	67,20	48,136	0.00	5	أحيانا

	مع المشكلات دون الرجوع لأخذ موافقة الإدارة							
24	تمنحني إدارة المؤسسة سلطات واسعة لمراقبة أعمالي بنفسي دون تدخل مباشر منها	3,58	1,258	71,60	48,239	0.00	3	غالبا
25	أتخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا	3,48	1,446	69,60	40,879	0.00	4	غالبا
الاستقلالية وحرية التصرف		3,55	0,983	71,10	61,357	0.00	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-10)، أن مستوى الاستقلالية وحرية التصرف كبعد من أبعاد التمكين الإداري كان **متوسطا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.55)، بانحراف معياري قدره (0.983)، مما يشير إلى **تقارب** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-10)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الاستقلالية وحرية التصرف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (21)، التي تضمنت «أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم المؤسسة» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(3.72)**، بانحراف معياري قدره **(1.212)**، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يمليون التفكير في وضعية المؤسسة من خلال عدم ادخار أي جهد لتعزيز موقفها عبر الاستفادة من الفرص المتاحة أمامهم واقتناصها وتوظيفها في سبيل ضمان المصلحة العامة للمؤسسة وتحقيق أهدافها وكذا تجنب أي بوادر لاختلال أدائها، إلا أنه من الملاحظ وجود **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (22)، التي تضمنت «**أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء دون الحاجة للحصول على موافقة رئيسي المباشر**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.64)، بانحراف معياري قدره **(1.253)**، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يميلون إلى الاعتماد على أنفسهم في تصحيح الأخطاء والذي يعكس درجة معقولة من الحرية الممنوحة للموظفين في تحمل المسؤوليات عن

القرار المتخذة من جانبهم، وأي متابعة دقيقة أو محاولة تأثير من قبل الرؤساء قد يتنافى ومبدأ الاستقلالية في آداء المهام، ومن الملاحظ أيضا وجود **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها، والذي يرجع إلى المتابعة المبالغ فيها نوعا ما من طرف رؤساء العمل والذي ينعكس على درجة تصحيح الأخطاء من طرف الموظفين والذي كما ذكرنا سابقا قد ينفي مبدأ الاستقلالية وحرية التصرف.

جاءت الفقرة رقم (24)، التي تضمنت « **تمنحني إدارة المؤسسة سلطات واسعة لمراقبة أعمالي بنفسي دون**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.58)، بانحراف معياري قدره (1.258)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتمتعون باستقلالية وحرية تصرف كبيرة فيما يخص إنجاز المهام المنوطة بهم والذي يعكس بدوره درجة الثقة السائدة بين رؤساء العمل ومرؤوسيهم، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها والذي قد يرجع إلى أن بعض رؤساء العمل يفضلون عملية الإشراف المباشر على كل خطوة يقوم بها الموظفون فيما يتعلق بإنجاز مهامهم وعدم منحهم كامل لسلطة.

جاءت الفقرة رقم (25)، التي تضمنت «**أتخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.48)، بانحراف معياري قدره **(1.446)**، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** يحصلون على درجة عالية من الاستقلالية والحرية والتي تخولهم اتخاذ أي قرار له علاقة بمهامهم المباشرة دون استشارة رؤسائهم في العمل، والذي يعكس درجة المسؤولية على تحمل تبعات قراراتهم وكذا يعكس درجة الثقة الممنوحة للموظفين من طرف رؤسائهم، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها والذي يرجع إلى كون بعض الرؤساء في العمل يفضلون الاطلاع على كل القرارات المتخذة من قبل الموظفين حتى لو كانت هذه القرارات متعلقة بالمهام المباشرة الموكلة إلى المرؤوسين.

جاءت الفقرة رقم (23)، التي تضمنت «**لدي الحرية في اختيار الأسلوب الذي أتعامل به مع المشكلات دون الرجوع لأخذ موافقة الإدارة**» في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.36))، بانحراف معياري قدره (1.184)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **أحيانا** ما يختارون الطريقة التي يحلون من خلالها بعض المشكلات التي تعترضهم أثناء آداء مهامهم والذي يدل أيضا على درجة الإشراف التي يمارسها رؤساء العمل والتي قد تحد من مهارات وكفاءات بعض الموظفين والتي تقودهم مثل هذه السلوكات إلى عدم تحمل المسؤولية وتقتل روح المبادرة لديهم، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت** كبير في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

سادسا: مستوى إدراك المتغير المستقل ككل

الجدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتمكين الإداري.

	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارt	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
01	**التدريب**	3,90	0,845	77,99	78,32	0.00	2	مرتفع
02	**التحفيز**	3,26	0,878	65,18	62,999	0.00	5	متوسط
03	**الاتصال**	4,01	0,767	80,19	88,736	0.00	1	مرتفع
04	**تفويض السلطة**	3,66	0,831	73,26	74,798	0.00	3	متوسط
05	**الاستقلالية**	3,55	0,983	71,10	61,357	0.00	4	متوسط
	التمكين الادراي	**3.68**	**0.699**	**73.60**	**89.181**	**0.00**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (4-11) أن درجة توافر التمكين الإداري لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- لعينة الدراسة كانت متوسطة في جل الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68) وفق لمقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0.699)، كما أن درجة جل أبعاد المتغير المستقل كانت كلها متوسطة باستثناء بعدي التدريب وبعد الاتصال والمشاركة في المعلومات الذين جاءا مرتفعين، حيث جاءت مرتبة كما في الجدول أعلاه.

المطلب الثالث: مستوى إدراك أبعاد السلوك الإبداعي في المؤسسة لدى أفراد عينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام حول أبعاد السلوك الإبداعي داخل مؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية لولاية المدية- وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وذلك من خلال **خمسة أبعاد أساسية** وهي: بعد **الأصالة الفكرية**، بعد **الطلاقة الفكرية**، بعد **المرونة الذهنية**، بعد **الحساسية للمشكلات**، وبعد **المخاطرة**، ولتقدير مستوى أبعاد السلوك الإبداعي يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

أولا: بعد الأصالة الفكرية: يتكون هذا البعد من خمسة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (26، 27، 28، 29، 30)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك الأصالة الفكرية كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي،

وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في مؤسسة نفطال محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الأصالة الفكرية.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
26	يمكنني تقديم أفكار جديدة لم تطرح من قبل	3,53	1,221	70,60	49,038	0.00	5	غالبا
27	أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي	4,00	1,031	80,00	65,906	0.00	2	غالبا
28	أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية	4,00	1,058	80,00	64,131	0.00	3	غالبا
29	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	3,71	0,997	74,20	63,203	0.00	4	غالبا
30	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل	4,04	1,044	80,80	65,667	0.00	1	غالبا
الأصالة الفكرية		3,86	0,812	77,11	80,572	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-12)، أن مستوى الأصالة الفكرية كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.86)، بانحراف معياري قدره (0.812)، مما يشير إلى **وجود تباين ضئيل** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-12)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الأصالة الفكرية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (30)، التي تضمنت «**أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.04)، وبانحراف معياري قدره (1.044)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يميلون إلى إضافة سمة التميز على الحلول التي يقترحونها للمشكلات التي تواجههم في عملهم وكذا الابتعاد عن الإجراءات الروتينية في حل المشاكل، كذلك فإنه من الملاحظ وجود **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها والذي ترجع إلى أن بعض الاقتراحات قد يتم مقابلتها بالرفض من قبل الإدارة العليا وهو ما يضفي سمة الجمود على آداء بعض الموظفين.

جاءت الفقرة رقم (27) التي تضمنت « **أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي** » في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.00)، بانحراف معياري قدره (1.031)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يسعون لتحقيق التميز والانفراد بحلول لمشاكل تواجههم، إضافة إلى ذلك فإنه من الملاحظ وجود **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (28) التي تضمنت «**أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.00)، بانحراف معياري قدره (1.058)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتجنبون الروتين فيما يخص أنجاز أعمالهم كما ويميلون إلى القيام بهذه المهام بطريقة تميزهم وتبعدهم عن الطرق التقليدية والروتينية والتي تم اعتيادها في إنجاز الأعمال، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (29) التي تضمنت «**أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.71)، بانحراف معياري قدره (0.997)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يميلون إلى تجديد الأساليب والابتعاد عن الجمود في تأدية مهامهم وكذلك اقتراح أفكار جديدة يتم من خلالها إدخال طرق أكثر فعالية لتأدية المهام الموكلة إليهم، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (26) التي تضمنت «**يمكنني تقديم أفكار جديدة لم تطرح من قبل**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.53)، بانحراف معياري قدره (1.221)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يقدمون أفكارا تتميز بالجدة والأصالة ولم يتم اقتراحها من قبل والتي تعطي

نظرة عامة عن الروح السائدة في المؤسسة والتي تكرس الأصالة والابتعاد عن الأفكار الروتينية، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

ثانيا: بعد الطلاقة الفكرية: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (31، 32، 33، 34، 35)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك الطلاقة الفكرية كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الطلاقة الفكرية.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
31	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية	3,91	1,067	78,20	62,155	0.00	4	غالبا
32	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	4,07	1,075	81,40	64,316	0.00	2	غالبا
33	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة	3,85	1,029	77,00	63,565	0.00	5	غالبا
34	لدي القدرة على عرض أفكاري وشرحها بشكل واضح ودقيق	3,99	1,044	79,80	64,836	0.00	3	غالبا
35	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل بثقة	4,16	1,020	83,20	69,202	0.00	1	غالبا
الطلاقة الفكرية		4,00	0,886	79,93	76,56	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-13)، أن مستوى الطلاقة الفكرية كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ **(4.00)**، بانحراف معياري قدره (0.886)، مما يشير إلى **وجود تباين قليل** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-13)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الطلاقة الفكرية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (35)، التي تضمنت «**أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل بثقة**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(4.16)**، بانحراف معياري قدره **(1.020)**، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة **غالبا** ما يحضون بالمساحة والحرية من قبل رؤسائهم في العمل للتعبير عن أفكارهم دون تردد، مما يعكس الثقة السائدة بين الإدارة العليا والموظفين، إلا أنه من الملاحظ وجود **تشتت** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (32)، التي تضمنت «**لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(4.07)**، بانحراف معياري قدره (1.075)، وهذا ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة **غالبا** ما يتمتعون بميزة التفكير السريع وردة الفعل في وقت قياسي عند مواجهة مشاكل في عملهم، كما يعكس جانبا من حرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بمهامهم، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (34)، التي تضمنت «**لدي القدرة على عرض أفكاري وشرحها بشكل واضح ودقيق**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.99)، بانحراف معياري قدره **(1.044)**، وهذا ما يدل على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة **غالبا** ما يستطيعون صياغة أفكارهم بطرق مفهومة للجميع وكذا التعبير عن آرائهم بطرق بسيطة ودقيقة يتمكنون من خلالها شرح هدفهم للإدارة العليا من خلال هذه الأفكار حيث يتجنبون الغموض أو التعقيد، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها، وقد يرجع ذلك إلى أنه بعض الموظفين قد

يصيغون أفكارهم بعبارات قابلة للتأويل وقد تتميز بالغموض، وهو ما قد يعتبر عائقا أمام عملية الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم في العمل.

جاءت الفقرة رقم (31)، التي تضمنت «**لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.91)، بانحراف معياري قدره (1.067)، وهذا ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة **غالبا** ما تتوفر أفكارهم على عنصر الجدة فيما يتعلق بتطوير الطرق التي يقومون بها بمهامهم، سواء مهامهم المباشرة أو تلك التي لها علاقة مباشرة بوظائفهم، حيث تتأثر مهامهم بمهام أخرى وجب تغيير طرق تأديتها، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها والذي قد يعزى إلى أن بعض الموظفين بالمؤسسة قد يميلون إلى التقيد بالتعليمات وتنفيذها بحذافيرها دون محاولة اقتراح سبل وطرق جديدة قد تغير وترقى بالأساليب التي يتم من خلالها تنفيذ المهام.

جاءت الفقرة رقم (33)، التي تضمنت «**لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.85)، بانحراف معياري قدره (1.029)، وهذا ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة **غالبا** ما تتوفر لديهم عدة بدائل من الأفكار بم يتلاءم مع الظروف المحيطة والتي من خلالها يتيح للإدارة العليا الاختيار من عدة خيارات والذي يعكس أيضا التميز الذي يتمتع به الموظفون بالمؤسسة محل الدراسة فيما يخص توليد عدد كبير من الأفكار في مدة محدودة، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

ثالثا: بعد المرونة الذهنية: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (36، 37، 38، 39 ،40) ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك المرونة الذهنية كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية- على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد المرونة الذهنية.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارt	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
36	أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها قدر المستطاع	4,35	0,939	87,00	78,533	0.00	1	دائما
37	بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة	4,17	0,976	83,40	72,579	0.00	3	غالبا
38	بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجهة نظر أخرى	3,94	0,932	78,80	71,85	0.00	5	غالبا
39	أتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل خصوصا المقدمة من قبل زملائي	4,12	0,988	82,40	70,756	0.00	4	غالبا
40	لدي القدرة علي رؤية الأمور من زوايا مختلفة	4,26	0,853	85,20	84,66	0.00	2	دائما
المرونة الذهنية		4,17	0,700	83,36	101,04	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-14)، أن المرونة الذهنية كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.17)، بانحراف معياري قدره (0.700)، مما يشير إلى **وجود تباين قليل** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-14)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد المرونة الذهنية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (36)، التي تضمنت «**أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها قدر المستطاع**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.35)، بانحراف معياري قدره (0.939)، وهذا ما يدل على الموظفين بالمؤسسة محل

الدراسة حسب عينة الدراسة **دائما** ما يكونون على وعي بأهمية الاطلاع على آراء الآخرين كما يعكس قدرتهم على تشارك وتبادل الأفكار والآراء فيما بينهم ما يعزز العمل الجماعي وروح الفريق السائدة في المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من خلال قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (40)، التي تضمنت «**لدي القدرة علي رؤية الأمور من زوايا مختلفة**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.26)، بانحراف معياري قدره (0.853)، وهذا ما يدل على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **دائما** ما يعتمدون على تحليل القضايا من عدة زوايا ومحاولة معالجة المشاكل التي تواجههم في مكان العمل من خلال النظر وتحليل أبعاد هذه المشكلة من خلال عدة زوايا، مما يكرس عامل الفعالية اللازمة للإلمام بكافة جوانب المشكلة، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (37)، التي تضمنت «**بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.17)، بانحراف معياري قدره (0.976)، وهذا ما يدل على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة **غالبا** ما يوفرون بدائل عدة للقيام بمهامهم، ما يعكس المرونة الكبيرة التي يتمتع بها الموظفون وكذا الاستعداد لتغيير الطرق التي يتم من خلالها تنفيذ العمل في حال ما تم طلب ذلك منهم، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها والذي يرجع لكون أن جل الموظفين يتمتعون بهذه الميزة والتي تعزى لكون تقارب مستواهم فيما يخص المهارات وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا.

جاءت الفقرة رقم (39)، التي تضمنت «**أتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل خصوصا المقدمة من قبل زملائي**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.12)، بانحراف معياري قدره (0.988)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتمتعون بروح الفريق ويقدرون العمل الجماعي، كما تعكس الروح السائدة بين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة والبيئة التي يتم فيها تبادل وتشارك الأفكار والتي من خلالها يتم اختيار أحسن البدائل ومنه اتخاذ أكثر القرارات رشدا وملائمة، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (38)، التي تضمنت «**بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجهة نظر أخرى**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.94)، بانحراف معياري قدره (0.932)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يميلون إلى المرونة في ما يخص مواقفهم وأفكارهم وهم على استعداد

على تغييرها في حال ظهور آراء أو أفكار أكثر ملائمة والذي يعكس أيضا ابتعاد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عن الجمود، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من خلال قيمة الانحراف المعياري لها.

رابعا: بعد الحساسية للمشكلات: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (41، 42، 43، 44، 45)، ومن أجل تحليلها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك الحساسية للمشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في المؤسسة محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الحساسية للمشكلات.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
41	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	4,39	0,860	87,80	86,57	0.00	1	دائما
42	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	4,30	0,774	86,00	94,18	0.00	2	دائما
43	أتوقع واكتشف المشكلة قبل حدوثها في العمل في أغلب الأحيان	3,97	0,881	79,40	76,456	0.00	5	غالبا
44	أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة	4,10	0,895	82,00	77,724	0.00	3	غالبا
45	أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها	4,06	0,955	81,20	72,096	0.00	4	غالبا
الحساسية للمشكلات		4,16	0,584	83,25	120,94	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-15)، أن مستوى الحساسية للمشكلات كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ **(4.16)**، بانحراف معياري قدره **(0.584)**، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-15)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الحساسية للمشكلات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (41)، التي تضمنت «**أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(4.39)**، بانحراف معياري قدره **(0.860)**، وهذا ما يدل على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة يهتمون **دائما** بالاطلاع على نقاط الضعف فيما يخص آداءهم والذي بدوره قد يوضح الأوجه التي يجب عليهم تحسينها من خلال برامج التدريب والتعليم التي توفرها المؤسسة محل الدراسة، كما يعكس عامل التقييم الذاتي المتوفر لدى الموظفين بالمؤسسة، كذلك فإن الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يوضحه قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (42)، التي تضمنت «**أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها **(4.30)**، بانحراف معياري قدره **(0.774)**، وهذا ما يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **دائما** يتمتعون بالقدرة على توقع حل للمشاكل التي تواجههم في العمل والذي يدل بدوره على درجة إلمام ودرجة التحكم التي يظهرها الموظفون بالمهام الموكلة، كذلك فإن الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يوضحه قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (44)، التي تضمنت «**أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(4.10)**، بانحراف معياري قدره **(0.895)**، وهذا ما يدل على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة يهتمون **غالبا** بوضع خطط مسبقة يستطيعون من خلالها عرض حلول للمشكلات قبل توسع هذه المشاكل، كما يعكس هذا الجانب أيضا الجانب التحليلي العالي للموظفين والذي يستطيعون من خلاله توقع المشكلات وعرض حلول وبدائل لمعالجتها بالكفاءة والفعالية

المطلوبة، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (45)، التي تضمنت «**أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.06)، بانحراف معياري قدره (0.955)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يسعون بكل جد والتزام إلى حل المشاكل التي تواجههم في العمل قبل تفشي هذه المشاكل وتوسعها، كما يعكس هذا الجانب سعي الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة إلى تقصي أسباب المشكلة والذي من خلالها يستطيعون تجنبها مستقبلا أو وضع حلولا متوقعة لها في حال حدوثها، كما نلاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها والذي يرجع إلى كون جا الموظفين بالمؤسسة بضرورة السرعة في حل المشكلات وأن أس تماطل قد يؤدي إلى استعصاء حل هذه المشكلات.

جاءت الفقرة رقم (43)، التي تضمنت «**أتوقع واكتشف المشكلة قبل حدوثها في العمل في أغلب الأحيان**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97)، بانحراف معياري قدره (0.881)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتنبؤون بوقوع المشكلة قبل حدوثها والذي يعكس جدية وحرص الموظفين على تجنب المشكلات وحساسيتهم العالية لوقوعها، كما ويعتبر مؤشرا على مدى إلمامهم بالمهام الموكلة إليهم والذي يساعدهم على التنبؤ بأي اختلات قد تؤدي لاحقا إلى مشاكل جدية في العمل، كما أنه من الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من قيمة الانحراف المعياري لها.

خامسا: بعد المخاطرة: يتكون هذا البعد من خمس فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (46، 47، 48، 49، 50)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك المخاطرة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة الموظفين في مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية- على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد المخاطرة.

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارt	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
46	أحرص على تطبيق أفكاري الجديدة في العمل مهما كانت النتائج	3,87	1,333	77,40	49,275	0.00	5	غالبا
47	أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل	4,11	0,951	82,20	73,287	0.00	1	غالبا
48	أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها	4,02	1,020	80,40	66,929	0.00	4	غالبا
49	أمتلك روح المبادرة في طرح أفكاري وآرائي الجديدة	4,10	1,023	82,00	68,058	0.00	2	غالبا
50	أتقبل العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة	4,02	1,121	80,40	60,796	0.00	3	غالبا
المخاطرة		4,02	0,742	80,49	92,059	0.00	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-16)، أن مستوى المخاطرة كبعد من أبعاد السلوك الإبداعي كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ **(4.02)**، بانحراف معياري قدره **(0.742)**، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-16)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد المخاطرة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (47)، التي تضمنت «**أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل**» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

المرجح لها (4.11)، بانحراف معياري قدره (0.951)، وهذا ما يدل على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة **غالبا** ما يتحلون بروح المسؤولية نحو القرارات المتخذة من قبلهم والذي يعكس أيضا درجة الحرية المقدمة من قبل الإدارة العليا والتي من خلالها يتمتع الموظفون بالاستقلالية في ما يخص القرارات المتعلقة بمهامهم مع تحملهم مسؤولية قراراتهم وخياراتهم، كذلك فإن الملاحظ أن هناك **تقارب** في الإجابات على هذه العبارة وهذا ما يوضحه قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (49)، التي تضمنت «**أمتلك روح المبادرة في طرح أفكاري وآرائي الجديدة**» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (4.10)، بانحراف معياري قدره (1.023)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتمتعون بالشجاعة ويبادرون بعرض أفكارهم سواء مع الزملاء أو على الإدارة العليا والذي يعكس بدوره روح الفريق السائدة والبيئة التعاونية التي تتميز بها مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-، كما نلاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (50)، التي تضمنت «**أتقبل العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة**» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.02)، بانحراف معياري قدره (1.121)، وهذا ما يدل على أن الموظفين المؤسسة محل الدراسة حسب عينة الدراسة يفضلون **غالبا** العمل في فرق عمل تغلب عليها روح المخاطرة والمجازفة والذي يوضح مدى اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي والذي تسوده روح التعاون والأعمال التشاركية التي من شأنها تعزيز الروابط في بيئة العمل، كما يؤثر العمل في فرق عمل تتميز بروح المجازفة على كفاءة وفعالية القرارات المتخذة وكذا جودة الأفكار المطروحة، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها والذي قد يعود كون بعض الموظفين قد يفضلون العمل الانفرادي ويرفضون ما قد ينجر عن الأخطاء الناتجة عن العمل في فرق عمل.

جاءت الفقرة رقم (48)، التي تضمنت «**أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها**» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.02)، بانحراف معياري قدره (1.020)، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يكونون على وعي بأن المهام الموكلة إليهم تقتضي وجود مقدار من المخاطرة، كما أنهم على قدر عال من المسؤولية تجاه الأعمال الموكلة إليهم وقادرون على تحمل تبعات ونتائج القرارات التي يتخذونها أثناء تأدية مهامهم، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

جاءت الفقرة رقم (46)، التي تضمنت «**أحرص على تطبيق أفكاري الجديدة في العمل مهما كانت النتائج**» في **المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.87)، بانحراف معياري قدره (1.333)، وهذا ما يدل على أن الموظفين

بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما يتمتعون بروح المخاطرة والشجاعة التي تقودهم إلى المبادرة بطرح وتطبيق أفكارهم الجديدة وقدرتهم على تحمل مسؤولية تطبيق هذه الأفكار، ما يعكس مستوى روح الثقة السائد لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أنه من الملاحظ أن هناك **تشتت كبير** في الإجابات على هذه العبارة وذلك ما نلاحظه من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

خامسا: مستوى إدراك المتغير التابع ككل

الجدول (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني مرتبة تنازليا

	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الاتجاه
01	الأصالة الفكرية	3,86	0,812	77,11	80,572	0.00	5	مرتفع
02	الطلاقة الفكرية	4,00	0,886	79,93	76,56	0.00	4	مرتفع
03	المرونة الذهنية	4,17	0,700	83,36	101,04	0.00	1	مرتفع
04	الحساسية للمشكلات	4,16	0,584	83,25	120,94	0.00	2	مرتفع
05	المخاطرة	4,02	0,742	80,49	92,059	0.00	3	مرتفع
	السلوك الابداعي	**4.04**	**0.609**	**80.80**	**112.616**	**0.00**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-17)، أن مستوى السلوك الإبداعي كان **مرتفعا** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.04)،وبانحراف معياري قدره (0.609)، مما يشير إلى **وجود تباين قليل** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-17)، يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة لمحور السلوك الإبداعي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاء البعد **المرونة الذهنية في المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.17)، بانحراف معياري قدره (0.700)، مما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالقدرة والمرونة التي تتيح لهم التكيف مع المستجدات وتغيير آرائهم حسب ما تقتضيه الضرورة، يليه بعد **الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية** من حيث

درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.16)، بانحراف معياري قدره (0.584)، مما يدل على أن الموظفين يتميزون بقدرة التنبؤ بالمشكلات والقدرة على تمييز الاختلالات التي تؤدي إلى وقوع مشكلات في العمل مع وضع حلول ممكنة لها، يليه بعد **المخاطرة في المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.02)، بانحراف معياري قدره (0.742)، مما يدل على أن روح المخاطرة والمجازفة من مميزات الموظفين بالمؤسسة وكذا تفضيلهم العمل في فرق عمل تتسم بروح المخاطرة، يليه بعد **الطلاقة الفكرية في المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.00)، بانحراف معياري قدره (0.886)، مما يدل على قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة من شأنها تطوير طرق تأدية العمل، وفي الأخير يأتي بعد **الأصالة الفكرية في المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.86) بانحراف معياري قدره (0.812)، مما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يحرصون على التجديد في إنجاز المهام الموكلة إليهم مع محاولة تجنب القيام بها بطرق روتينية.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على:

- يوجد مستوى إدراك للتمكين الإداري والسلوك الإبداعي عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

المبحث الثاني: إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المبحث علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، وذلك على مستوى مؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-، وهو ما سنحاول القيام به بشكل تفصيلي من خلال تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط **(Pearson)**، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية، وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

المطلب الأول: تحديد علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإبداعي

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)** ، بين أبعاد التمكين الإداري **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)** وأبعاد السلوك الإبداعي **(الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)**، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **منفردة (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، وأبعاد السلوك الإبداعي **منفردة (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)**، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α ≤ 0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **منفردة (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، وأبعاد السلوك الإبداعي **مجتمعة** لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α ≤ 0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة** وأبعاد السلوك الإبداعي **منفردة (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)** لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α ≤ 0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة** وأبعاد السلوك الإبداعي **مجتمعة** لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الأولى** للفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

« - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(α≤0.05) ، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة لا بد من حساب معامل الارتباط لـ (Pearson)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات

الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-18): قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة

		الأصالة الفكرية	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	المخاطرة
التدريب	Pearson	0.491**	0.353**	0.235**	0.379**	0.272**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التحفيز	Pearson	0.479**	0.395**	0.243**	0.353**	0.281**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الاتصال والمشاركة في المعلومات	Pearson	0.439**	0.448**	0.449**	0.365**	0.294**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار	Pearson	0.521**	0.476**	0.442**	0.450**	0.343**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الاستقلالية وحرية التصرف	Pearson	0.519**	0.436**	0.322**	0.376**	0.292**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** **الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05 ≥ α).**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-18)، أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(0.05≥ α)**، حيث كان مجال قيم الارتباط محصور ما بين(0.235) و(0.521) وهي قيم تعني وجود ارتباط من متوسط إلى قوي بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري منفردة وأبعاد المتغير التابع السلوك الإبداعي منفردة، كما نلاحظ من خلال الجدول السابق الذكر أن كافة قيم الاحتمال المعنوي (Sig) أقل من مستوى المعنوية (α≤0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وبالتالي نتوصل إلى وجود علاقة ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد التمكين الإداري منفردة مع أبعاد السلوك الإبداعي منفردة.

مما يعني أن هناك **مبرر بقبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية ورفض الفرضية العكسية لها**، إذ أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية** ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة لا بد من حساب معامل ارتباط الرتب لـ (Pearson)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-19): قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة

		التدريب	التحفيز	الاتصال والمشاركة في المعلومات	تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار	الاستقلالية وحرية التصرف
السلوك الإبداعي	Pearson	0.426**	0.435**	0.492**	0.549**	0.483**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05).						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-19)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **(α≤0.05)**، حيث كان مجال قيم الارتباط محصور ما بين(0.426) و(0.549) وهي قيم تعني وجود ارتباط قوي بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كافة قيم الاحتمال المعنوي (Sig) أقل من مستوى المعنوية (α≤ 0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة.

وهذا مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين جميع أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد التمكين الإداري منفردة مع أبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة فقد جاء بعد **تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار** في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره (0.549)، يليه بعد **الاتصال والمشاركة في المعلومات** في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره (0.492)، يليه بعد **الاستقلالية وحرية التصرف** في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدره (0.483)، ومن ثم بعد **التحفيز** في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قدره (0.435)، وفي الأخير بعد **التدريب** في المرتبة الخامسة بمعامل ارتباط قدره (0.426).

وهذا مما يعني أن هناك **مبرر قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية**، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية** ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة**، وأبعاد السلوك الإبداعي **منفردة** (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة لا بد من حساب معامل الارتباط لـ (Pearson)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-20): قيم الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة

		الأصالة الفكرية	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	المخاطرة
التمكين الإداري	Pearson	0.605^{**}	0.518^{**}	0.412^{**}	0.473^{**}	0.346^{**}
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-20)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)**، حيث كان مجال قيم الارتباط محصور ما بين(0.605) و(0.346) وهي قيم تعني وجود ارتباط بين متوسط وقوي بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة، كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كافة قيم الاحتمال المعنوي (Sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة. وبالتالي فإن علاقات الارتباط **موجبة ومن متوسطة إلى قوية** بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة، وهذا ما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل محدد من أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة، فقد جاء بعد **الأصالة الفكرية** في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره **(0.605)**، يليه بعد **الطلاقة الفكرية** في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره **(0.518)**، يليه بعد **الحساسية للمشكلات** في المرتبة

الثالثة بمعامل ارتباط قدره **(0.473)**، ليأتي بعد **المرونة الذهنية** في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قدره **(0.412)**، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بعد المخاطرة بمعامل ارتباط **(0.346)**، إذ سجلنا تحققهم بقيم **موجبة وبين متوسطة وقوية**، مما يعني أن هناك **مبرر قوي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية**، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وبين متوسطة وقوية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية** ما يلي:

« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة**، وأبعاد السلوك الإبداعي **مجتمعة**، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة لا بد من حساب معامل الارتباط لـ (Pearson)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات بين هذه المتغيرات، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-21): قيم الارتباط لمعامل بيرسن بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة والسلوك الإبداعي مجتمعة.

		السلوك الإبداعي
التمكين الإداري	Pearson	0.586**
	Sig	,0000
** الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-21)، أن معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)**، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما **(0.586)**، وهو معامل ارتباط قوي مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، وهذا ما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

مما يعني أن هناك **مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية**، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري مع أبعاد السلوك الإبداعي الآتي:
أظهرت معظم أبعاد التمكين الإداري منفردة علاقات ارتباط موجبة عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، مع معظم أبعاد السلوك الإبداعي منفردة، وكانت جلها ذات ارتباطات معنوية موجبة وقوية.
أظهرت أبعاد التمكين الإداري منفردة علاقات ارتباط موجبة عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، مع أبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، وكان أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطا بأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة هو بعد **تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار** المرتبة الأولى، يليه بعد **الاتصال والمشاركة في المعلومات** في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد **الاستقلالية وحرية التصرف** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **التحفيز** في المرتبة الرابعة، وفي الأخير بعد **التدريب** في المرتبة الخامسة.
أظهرت أبعاد التمكين الإداري مجتمعة علاقات ارتباط موجبة عند مستوى معنوية **(α≤0.05)** مع أبعاد السلوك الإبداعي منفردة، وكانت ارتباطات بين المتوسطة والقوية. ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل محدد من أبعاد التمكين الإداري مجتمعة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة، فقد جاء بعد **الأصالة الفكرية** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الطلاقة الفكرية** في المرتبة الثانية، أما بعد **الحساسية للمشكلات** فجاء المرتبة الثالثة، ليأتي بعد **المرونة الذهنية** في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بعد المخاطرة.
أظهر متغير التمكين الإداري على المستوى الإجمالي علاقات ارتباط موجبة وقوية عند مستوى معنوية **(α ≤ 0.05)**، مع أبعاد متغير السلوك الإبداعي مجتمعة.
واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك **مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسية الثانية** والتي مفادها: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α ≤ 0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، وأبعاد السلوك الإبداعي **(الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)**، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-».
إذ أظهرت معظم العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية **موجبة وقوية**.

المبحث الثالث: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة في تحليل التباين لانحدار **(Analysis of variance)**، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، بالإضافة إلى تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال: **تحديد علاقات الأثر بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإبداعي.**

حيث تضمنت **الفرضية الرئيسية الثالثة** ما يلي:

« توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري بأبعاده **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى **فرضيتين فرعيتين** كالآتي:

_ **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **منفردة** (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير متفاوتة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة** (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة** ما يلي:

توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، والسلوك الإبداعي للموظفين لمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار **(Analysis of variance)**، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر **المتغير المستقل** على **المتغير التابع**.

أولا: بعد التدريب

الجدول (4-22): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التدريب على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(F)
الانحدار	1	19.343	19.343	63.511	0.182	0.000*
الخطأ	286	87.104	0.305			
المجموع	287	106.447				
** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).				قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = 3.87		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-22)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة **(F)** والبالغة **(0.000)**، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ **(α =0.05)**، وأن قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت(63.511) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.87)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressinon Analysis) وذلك من أجل قياس أثر بعد التدريب على السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التدريب على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
بعد التدريب	0.307	7.969	0.426	0.182	**0.000**	يوجد أثر
(ε)الخطأ المعياري	(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.05)=1.96		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-23)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد التدريب على أبعاد السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة **(T)**المحسوبة، والبالغة **(7.969)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد

التدريب بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α=0.05)،كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (42,6%) أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد التدريب ما مقداره **(18.2%)** من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، أي أن المتبقي(81.8%) من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل **(ß)** والتي بلغت (0.307) فتشير إلى أن أي تغير في بعد التدريب بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (0.307) وحدة.

ثانيا: بعد التحفيز

الجدول (4-24): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التحفيز على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(F)
الانحدار	1	20.125	20.125	66.678	0.189	0.000*
الخطأ	286	86.322	0.302			
المجموع	287	106.447				
) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).				**قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = 3.87**		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-24)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة **(F)** والبالغة **(0.000)**، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ **(α =0.05)**، وأن قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت **(66.678)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.87)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressinon Analysis) وذلك من أجل قياس أثر بعد التحفيز على السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التحفيز على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
بعد التحفيز	0.302	8.166	0.435	0.189	**0.000**	**يوجد أثر**
الخطأ المعياري(ε)	**(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).**			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة **(α=0.05)** وبدرجة حرية (287) =**1.96**		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-25)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي لدى الموظفين في المؤسسة نفطال محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة **(T)**المحسوبة، والبالغة **(8.166)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد التحفيز بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α=0.05)،كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (43.5%)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد التحفيز ما مقداره **(18.9%)** من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأن المتبقي(81.1%) من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل **(ß)** والتي بلغت (0.302) فتشير إلى أن أي تغير في بعد التحفيز بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (**0.302**) وحدة.

ثالثا: بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات

الجدول (4-26): نتائج صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(F)
الانحدار	1	25.794	25.794	91.468	0.242	0.000*
الخطأ	286	80.653	0.282			
المجموع	287	106.447				
(**)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α=0.05).			قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = **3.87**			

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-26)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F) والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (α =0.05)، وأن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (91.468) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.87)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressinon Analysis) وذلك من أجل قياس أثر بعد المنافسة على عملية اتخاذ القرار، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات	0.391	9.564	0.492	0.242	**0.000**	يوجد أثر
(ε)الخطأ المعياري	(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=α).			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05=α) وبدرجة حرية (287) =1.96		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-27)، أن هناك تأثير **ذو دلالة إحصائية** لبعد الاتصال والمشاركة في المعلومات على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T)المحسوبة، والبالغة (**9.564**) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.96**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد الاتصال والمشاركة في المعلومات بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α=0.05)،كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (**49.2**%) أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات ما مقداره (24.2%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأن المتبقي(**75.8**%) من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (ß) والتي بلغت (0.391) فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (0.391) وحدة.

رابعا: بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (4-28): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	32.075	32.075	123.346	0.301	0.000*
الخطأ	286	74.372	0.260			
المجموع	287	106.447				
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).				قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = **3.87**		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-28)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة **(F)** والبالغة **(0.000)** وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ **(α =0.05)**، وأن قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت**(123.346)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.87)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressinon Analysis) وذلك من أجل قياس أثر بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار	0.402	11.106	0.549	0.301	**0.000**	يوجد أثر
الخطأ المعياري(ε)	**ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).(*)**			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.05) وبدرجة حرية (287) =1.96		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-29)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة **(T)**المحسوبة والبالغة **(11.106)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)** بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α=0.05)،كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (54.9%) أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد تفويض السلطة واالمشاركة في اتخاذ القرار ما مقداره **(30.1%)** من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأن المتبقي(69.9%) من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل **(ß)** والتي بلغت (0.402) فتشير إلى أن أي تغير في بعد تفويض السلطو والمشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (0.402) وحدة.

خامسا: بعد الاستقلالية وحرية التصرف

الجدول (4-30): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاستقلالية وحرية التصرف على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(F)
الانحدار	1	24.792	24.792	86.836	0.233	0.000*
الخطأ	286	81.655	0.286			
المجموع	287	106.447				
) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α**=0.05).**				قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = **3.87**		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-30)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة **(F)** والبالغة **(0.000)** وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ **(α =0.05)**، وأن قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت**(86.836)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.87)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressinon Analysis) وذلك من أجل قياس أثر بعد الاستقلالية وحرية التصرف على السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاستقلالية وحرية التصرف على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
بعد الاستقلالية وحرية التصرف	0.299	9.319	0.483	0.233	**0.000**	يوجد أثر
(ε)الخطأ المعياري	(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.05) وبدرجة حرية (287)=1.96		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-31)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد الاستقلالية وحرية التصرف على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال ، وذلك استنادا إلى أن قيمة **(T)**المحسوبة والبالغة **(9.319)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد الاستقلالية وحرية التصرف (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α=0.05)،كما تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (48.3%) أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد الاستقلالية وحرية التصرف ما مقداره **(23.3%)** من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأن المتبقي(76.7%) من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل **(ß)** والتي بلغت (0.299) فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاستقلالية وحرية التصرف بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (0.299) وحدة.

سادسا: المتغير المستقل ككل

الجدول (4-32): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(F)
الانحدار	1	36.548	36.548	149.542	0.343	0.000
الخطأ	286	69.899	0.244			
المجموع	287	106.447				
(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05).				قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = 3.87		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-32)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة **(F)** والبالغة **(0.000)**، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ **(α =0.05)**، وأن قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت**(149.542)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(3.87)**، وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regressinon Analysis) وذلك من أجل قياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
التمكين الإداري	0.510	12.229	0.586	0.343	0.000*	يوجد أثر
	(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α=0.05)**			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة **(α=0.05)** عند درجة حرية (287) =1.96		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(4-33)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** للمتغير المستقل التمكين الإداري على المتغير التابع السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة **(T)** المحسوبة **(12.229)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) بلغ **(0.000)** وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ **(α=0.05)**، أما قيمة معامل **(ß)** والتي بلغت **(0.510)** فتشير إلى أن أي تغير في المتغير المستقل (التمكين الإداري) بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بمقدار **(0.510)** وحدة.

وكما يتضح من خلال نفس الجدول، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين نسبة (58.6%) وهو دليل على وجود ارتباط **خطي جيد** بينها. أما معامل التحديد فبلغ (34.3%) فيعني هذا تفسير المتغير المستقل (التمكين الإداري) ما مقداره (34.3%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وأن المتبقي(65.7%) من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

وعليه: فإن هناك مبرر قوي لقبول **الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على** « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة (**التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف**)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-». **ورفض** الفرضية البديلة والتي تنص على « لا توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة **(التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)**، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

حيث تنص **الفرضية الفرعية الثانية على مايلي**: « توجد علاقة تأثير متفاوتة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(α≤0.05)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة** (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر **جوهر البحث** لا بد أولا من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار **(Analysis of variance)**، بالإضافة إلى تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multipe Régression**، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

الجدول (4-34): نتائج تحليل صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	5	40.381	8.076	34.473	0.379	0.000
الخطأ	282	66.066	0.234			
المجموع	287	106.447				
(*)ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α=0.05)**.				قيمة F المجدولة عند درجة حرية (286.1) = 3.87		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-34)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة **(F)**، والبالغة **(0.000)** وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ **(α =0.05)**، وأن قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت**(34.473)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(3.87)**، وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

واستكمالا لعملية اختبار فرضية الأثر نستعمل تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Regression (Analysis)** وذلك من أجل قياس أكثر أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) تأثيرا على السلوك الإبداعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-35): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T)المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
بعد التدريب	0.028-	0.404-	0.616	0.379	0.687	**لا يوجد أثر**
بعد التحفيز	0.009-	0.128-			0.898	**لا يوجد أثر**
بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات	.2550	4.402			0.000	**يوجد أثر**
بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار	.3090	3.924			0.000	**يوجد أثر**
بعد الاستقلالية وحرية التصرف	.2080	3.258			0.001	**يوجد أثر**
المعادلة	$\varepsilon+x_2$ 1000.+x_2 0100.+x_2 399x_2 +0.233x_1 +0.122 + 0.563.0Y=					
$^{(\varepsilon)}$الخطأ المعياري	$^{(*)}$ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(0.05=α)**			قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة **(0.05=α)** عند درجة حرية (287) =1.96		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(4-35)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** للأبعاد (بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات، بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وبعد الاستقلالية وحرية التصرف) على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-، وذلك استنادا إلى أن قيمة **(T)** المحسوبة لبعد **الاتصال والمشاركة في المعلومات** والبالغة **(4.402)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، كما أن قيمة **(T)** المحسوبة لبعد **تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار** والبالغة **(3.924)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، **وكذا** قيمة **(T)** المحسوبة لبعد **الاستقلالية وحرية التصرف** والبالغة **(3.258)** أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة **(1.96)**، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية

لكل من الأبعاد (**الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف**) بلغت (**0.000**) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α=0.05**).

أما قيمة معامل (**ß**) لبعد **الاتصال والمشاركة في المعلومات** والتي بلغت (**0.255**) فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (**0.255**) وحدة، كما أن قيمة معامل (**ß**) لبعد **تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار** والتي بلغت (**0.309**) فتشير إلى أن أي تغير في بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (**0.309**) وحدة. كذلك فإن قيمة معامل (**ß**) لبعد **الاستقلالية وحرية التصرف** والتي بلغت (**0.208**) فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاستقلالية وحرية التصرف بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في السلوك الإبداعي بمقدار (**0.208**) وحدة.

وفي المقابل ومن خلال نفس الجدول، فإنه **لا يوجد** هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعدي التدريب والتحفيز على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد **التدريب** والبالغة (**0.404-**) **أقل** من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.96**)، كما أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد **التحفيز** والبالغة (**0.128-**) **أقل** من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.96**)، مع العلم أن مستوى المعنوية لكل من بعدي (**التدريب، والتحفيز**) بلغت (**0.687**) و(**0.898**) على الترتيب وهو أعلى من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α=0.05**).

وطبقا لهذه النتائج **وجود مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة** والتي مفادها "هناك علاقة تأثير متفاوتة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0.05 ≥α**)، بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا مجتمعة كانت أبعاد (الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، على عكس بعدي (التدريب، التحفيز) والتي لم يكن لها تأثير قوي.

واستنادا إلى المقابلات التي تم إجراؤها مع موظفين بالمؤسسة محل الدراسة كإجراء تكميلي لإعطاء مزيد من المصداقية وتأكيد بعض نتائج الدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تم طرحها والمتعلقة بقنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وعن طرق انتقال المعلومة داخل المؤسسة محل الدراسة فقد توصلنا إلى أنه توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفي، أما فيما يخص نوع الاتصال فقد تم إفادتنا أنه تتوفر جميع أشكال الاتصال، حيث تساهم هذه الاتصالات في تسهيل آداء الموظفين لمهامهم وكذا في اتخاذ القرار، وتمثلت أشكال الاتصال حسب الموظفين التي تم إجراء المقابلات معهم في الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي والذي يكون بين جميع المستويات الإدارية أفقيا. أما فيما يخص الاتصال فقد إطلعنا على المعلومات تنتقل بيم مختلف الإدارات عبر البريد الإلكتروني Outlook، اللوائح التنظيمية، المراسلات الداخلية، الهاتف، والفاكس.

كما تم إطلاعنا من خلال المقابلات على أن المؤسسة تتيح منصة مخصصة لطرح الأفكار من قبل الموظفين، حيث يتم دراسة هذه الأفكار ومحاولة تطبيق الأفكار الاستثنائية منها والتي يمكنها تحسين طرق آداء العمل أو إدخال آليات جديدة ترقى بآداء الموظفين وآداء المؤسسة بشكل عام.

ومن خلال الأسئلة المتعلقة بتفويض السلطة توصلنا إلى أنه يتم منح وتفويض السلطة للموظفين خصوصا في فترات العطل حيث يشغل الموظفين في المستويات الدنيا منصب رئيس المركز أو المصلحة بالنيابة ويتم في هذه الفترة اتخاذ قرارات يتحمل مسؤوليتها الموظف المفوض ولا يتم عادة التدخل في قراراته، كما توصلنا إلى أنه لا يتم التفويض فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية وسياسات المؤسسة.

أما عن الأسئلة المتعلقة بدرجة الاستقلالية وحرية التصرف فقد تم إطلاعنا على أن جل الموظفين لهم الحرية كاملة في اختيار الطريقة التي يقومون من خلالها بمهامهم دون الإخلال بالسير العام والحسن للعمل بشكل عام طبعا.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج والتي مفادها أن بعد التدريب لم يكن له تأثير كون هذا الأخير والإجراءات المتعلقة به تأثرت بالظروف التي تم إجراء الدراسة خلالها، حيث تم تجميد جميع أنشطة وبرامج التدريب في وقت انتشار وباء كورونا. كما أن بعضا من الموظفين أفادوا أن بعض برامج التدريب لم يكن لها علاقة مباشرة بمهامهم وكانت بعيدة نوعا ما عن الواقع العملي ومنها ما كان نظريا بحتا بدون إعطاء فرصة للمتدرب للممارسة التطبيقية لبرنامج التدريب. وفيما يخص كمية وطول مدة التدريب كان مناسبة من خلال ما استنتجناه من ردود المستوجبين إلا أنه وحسب رأيهم فإن الخلل يكمن في نوعية التدريب والهدف منه.

كما أن الأثر الضعيف لبعد التحفيز يرجع حسب المقابلات التي تم إجراؤها أنه ورغم الظروف الاستثنائية التي تم العمل فيها خلال فترة انتشار وباء كورونا فإن التحفيزات المادية التي استفاد منها الموظفون لا تعكس حجم العمل والتضحيات التي قدمها الموظفون في ذلك الظرف الاستثاني، أما عن الوضع العام السائد فقد تم الإفادة بأن هناك تحفيزات معتبرة والمتمثلة في الترقيات، ومن بين التجارب التي تم إطلاعنا عليها، أنه تم فرع خاص بتطوير البرمجيات التي تقوم من خلالها المؤسسة بتسيير نشاطات البيع والفوترة وكذا تسيير المخزون، وذلك بعد أن تم تطوير برنامج من طرف أحد الموظفين والذي حل مكان البرنامج القديم وتم وضع هذا الموظف على رأس هذا القسم نظير إنجازه هذا.

وتتوافق نتيجة دراستنا في مجملها مع ما ورد في الكثير من الدراسات السابقة كدراسة كل من (جوال)، دراسة (المبيضين) دراسة (سنوسي وحجاج) ودراسة (حاج علي) والتي توصلت بدورها إلى أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) والسلوك الإبداعي.

المبحث الرابع: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة

سنتطرق في هذا المبحث إلى اختبار وجود فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-".

المطلب الأول: اختبار التباين في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لعاملي الجنس والسن

أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأول للفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى عامل الجنس من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-".

تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة(Independentsimples T- test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة ، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول ().

الجدول رقم (4-36) نتائج اختبار(Independentsimples T- test) لاختبار آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى معنوية t	الفروق
التمكين الاداري	ذكر	3.69	0.703	2.503	0.013	توجد فروق
	أنثى	3.18	0.359			
السلوك الابداعي	ذكر	4.06	0.612	2.630	0.009	توجد فروق
	أنثى	3.59	0.235			

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-36) أن قيمة T بلغت (2.503)، ومستوى الدلالة المحسوبة بلغ (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 0.05 في مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور استنادا على ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم والذي بلغ (3.69)، في مقابل الإناث والذين بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.18)، ويمكن إرجاع ذلك لكون مجتمع الدارسة يغلب فيه عدد الذكور بسبب خصوصية المناصب وطبيعة الأعمال في المؤسسة على عدد الإناث، كما وقد يعود ذلك إلى اختلاف الفئات الوظيفية للمستجوبين،

كما ويوضح نفس الجدول أن آراء المستجوبين فيما يخص متغير السلوك الإبداعي والذي بلغت قيمة T له (2.630)، ومستوى الدلالة المحسوبة بلغ (0.009) وهو أقل من مستو ى الدلالة المعتمد، وهو ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهي أيضا لصالح الذكور نظرا إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم والذي بلغ (4.06)، وفي مقابل الإناث والذين بلغ المتوسط الحسابي إلجاباتهم (3.59)، ويعود ذلك كما ذكرنا سابقا إلى العدد الكبير للذكور بالمؤسسة مقارنة مع الإناث. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى عامل السن من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-".

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لاختلاف سنهم ونظرا إلى أن متغير العمر يتكون من أربع فئات، تم اعتماد تحليل التباين الاحادي (One-way ANOVA) لاختبار هاته الفرضية والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4-37): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمةF	قيمة الدلالة	الفروق
التمكين الاداري	أقل من 30 سنة	3.80	0.427	284/3	3.10	0.027	توجد فروق
	من 31 إلى 40	3.80	0.660				
	من 41 إلى 50	3.54	0.776				
	أكثر من 50 سنة	3.64	0.590				
السلوك الابداعي	أقل من 30 سنة	4.27	0.270	284/3	3.25	0.022	توجد فروق
	من 31 إلى 40	4.07	0.535				
	من 41 إلى 50	4.03	0.665				

	أكثر من 50 سنة	3.76	0.737				
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة0.05=α ودرجات الحرية 284/3 = 2.63							

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات(spss).

استنادا إلى البيانات في الجدول أعلاه (4-37) يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

-يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير التمكين الإداري تبعا لعامل السن، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.10) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.027) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05، والفروق المسجلة كانت لصالح فئتي أقل من 30 سنة وفئة من 31 إلى 40 سنة والتي بلغ متوسطهما الحسابي (3.80)، تليهما فئة أكثر من 50 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وفي الأخير أتت فئة من 41 إلى 50 سنة بمتوسط حسابي (3.54)، وتعزى هذه الفروقات إلى كون فئة الشباب لديهم اندفاع وروح عالية إلى تقلد المناصب العالية وفرض أنفسهم في مكان العمل من خلال الطموح في الحصول على استقلالية وحرية أكبر في آداء مهامهم خلافا للفئات الأكبر سنا.

- يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل السن، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.25) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.022) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05، والفروق المسجلة كانت لصالح فئة أقل من 30 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.27) متبوعة بفئة من 31 إلى 40 سنة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، تليها فئة من 41 إلى 50 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، وفي الأخير أتت فئة من أكثر من 50 سنة بمتوسط حسابي (3.76)، وقد يرجع هذا التباين في الآراء إلى كون فئة الشباب لديهم تصورات مختلفة عن الإبداع والسلوكات الإبداعية والتي تقود إلى تغيير نمط العامل السائد مخالفين بذلك الفئات الأكبر سنا. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة.

المطلب الثاني: اختبار التباين في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لعاملي المؤهل العلمي والخبرة المهنية

أولا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى عامل المؤهل العلمي من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-".

ومن أجل إختبار هاته الفرضية تم اعتماد تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) وذلك إلى كون عامل المؤهل العلمي يحتوي على ثلاث فئات، وهي (ثانوي فأقل، جامعي، دراسات عليا) والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4-38): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف	درجة	قيمةF	قيمة	الفروق
التمكين الاداري	ثانوي فأقل	3.80	0.793	285 / 3	8.111	0.000	توجد فروق
	جامعي	3.66	0.633				
	دراسات عليا	2.79	0.748				
السلوك الابداعي	ثانوي فأقل	4.34	0.595	285 / 3	21.118	0.000	توجد فروق
	جامعي	3.95	0.551				
	دراسات عليا	3.22	0.783				
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة0.05=α ودرجات الحرية 285/3 = 2.63							

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-38) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير التمكين الإداري تبعا لعامل المؤهل العلمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.111) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63) بالإضافة إلى أن مستو ى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05، وكانت الفروق لصالح فئة (ثانوي فأقل) والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.34)، تليها فئة الجامعيين بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وفي الأخير أتت فئة الدراسات العليا بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وقد يرجع هذا التباين في الآراء كون فئة (ثانوي فأقل) يطابق مستوى التمكين والاستقلالية المتاحة لهم طموحاتهم وتصوراتهم وهو ما يختلف عن الوضع والتصورات والتوجهات التي تطمح إليها فئتي الجامعيين والدراسات العليا والذين قد لا تطابق مستويات التمكين طموحاتهم والتي تبنى على أساس مستواهم وكذا المناصب العليا التي يتقلدونها في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل المؤهل العلمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21.118) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63) بالإضافة إلى أن مستو ى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05، وكانت الفروق لصالح فئة (ثانوي فأقل) والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.80)، تليها فئة الجامعيين بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وفي الأخير أتت فئة الدراسات العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وقد يعزى هذا التباين في الآراء كون فئة (ثانوي فأقل) يحصلون على مساحة يستطيعون من خلالها إضافة أو التغيير في

طرق القيام بمهامهم، عكس فئتي الجامعيين والدراسات العليا والذي نظرا لمناصبهم الحساسة قد يكون هناك نوع من المتابعة لقراراتهم نظرا لأهميتها وخصوصية المناصب التي يشغلونها. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى عامل الخبرة المهنية من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-".

من أجل إختبار هاته الفرضية تم الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأن عامل سنوات الخبرة المهنية يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4-39): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب الخبرة المهنية

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمةF	قيمة الدلالة	الفروق
التمكين الاداري	أقل من 5 سنوات	3.60	0.741	284/3	0.783	0.505	لا توجد فروق
	من 5 إلى 10	3.78	0.692				
	من 11 إلى 20 سنة	3.64	0.679				
	أكثر من 20 سنة	3.63	0.731				
السلوك الابداعي	أقل من 5 سنوات	4.27	0.370	284/3	5.003	0.002	توجد فروق
	من 5 إلى 10	4.22	0.393				
	من 11 إلى 20 سنة	3.93	0.650				
	أكثر من 20 سنة	3.97	0.713				
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالةα=0.05 ودرجات الحرية 284/3 = 2.63							

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-39) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- لا يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير التمكين الإداري تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.783) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.505) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05.

ويمكن القول في هذه الحالة أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم نفس التصورات والتوجهات فيما يخص التمكين الإداري بغض النظر عن خبرتهم المهنية.

- يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.003) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05. وكانت الفروقات لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، لتأتي فئة (أكثر من 20 سنة) بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وفي الأخير فئة (من11 إلى 20 سنة) بكتوسط حسابي بلغ (3.93)، وقد تعود هذه التباينات في آراء المستجوبين كون الموظفين الأقل خبرة بالمؤسسة يميلون إلى إظهار قدراتهم في العمل والتي يغذيها عادة طموح الشباب والسعي لفرض انفسهم من خلال طرح أفكار جديدة يتم من خلالها إنجاز الأعمال بأكثر كفاءة، على خلاف الموظفين الأكثر خبرة بالمؤسسة. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.

المطلب الثالث: اختبار التباين في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لعامل المستوى الوظيفي

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى عامل المستوى الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-".

من أجل إختبار هاته الفرضية تم الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لأن عامل المستوى الوظيفي يحتوي على ثلاث فئات، وهي: (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (4-40): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المحور	المستوى الوظيفي	المتوسط	الانحراف	درجة	قيمةF	قيمة	الفروق
التمكين الاداري	اطار	3.24	0.743	285 / 3	11.707	0.000	توجد فروق
	عون تحكم	3.79	0.632				
	عون تنفيذ	3.68	0.710				
السلوك الابداعي	اطار	3.66	0.643	285 / 3	11.658	0.000	توجد فروق
	عون تحكم	4.09	0.525				
	عون تنفيذ	4.15	0.659				
قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة0.05=α ودرجات الحرية 285/3 = 2.63							

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات SPSS

من خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-40) يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

- يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير التمكين الإداري تبعا لعامل المستوى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.707) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05. وكانت الفروق لصالح فئة أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، تليها فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وفي الأخير فئة الإطارات بمتوسط حسابي بلغ (3.24). ويمكن أن تعزى هذه التباينات إلى كون فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ لهم الحرية في التصرف في بعض القرارات والتغييرات البسيطة فيما يخص مهامهم وهو ما يرفع من تصوراتهم وتوجهاتهم حول متغير التمكين الإداري، على عكس فئة الإطارات والتي رغم القدر الكبير الذي يتمتعون به من المسؤولية إلا أن حساسية مناصبهم والأهمية البالغة للقرارات التي يتخذونها والذي نجر عنه متابعة أقرب من الإدارة العليا، هو ما يؤثر على تصوراتهم حول التمكين الإداري.

- يوجد تباين في آراء الموظفين المستجوبين تجاه متغير السلوك الإبداعي تبعا لعامل المستوى الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.658) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (2.63)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ 0.05. وكانت الفروق لصالح فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، تليها فئة أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وفي الأخير فئة الإطارات بمتوسط حسابي بلغ (3.66). ويمكن أن ترجع هذه التباينات إلى كون أعوان التنفيذ لهم مساحة من الاستقلالية وحرية التصرف يستطيعون من خلالها اختيار الطريقة التي من خلالها تنفيذ أعمالهم وهو ما يدعم تصورهم وتوجهاتهم نخو عن متغير السلوك الإبداعي، على عكس فئة الإطارات والتي تقتضي قراراتهم وأي تغييرات يقومون بها دراسة معمقة يتم من خلالها تقييم جميع النتائج التي قد تنجم عن اتخاذهم لهذه الخطوة. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة.

ونظرا لما سبق ذكر يمكن القول أن نتائج دراستنا في هذا الجانب لم تتمشاى مع دراسة كل من (سنوسي وحجاج) ودراسة (المبيضين) والتي توصلتا إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) إلا فيما يخص آراء المستجوبين من العينة في دراستنا فيما يخص التمكين الإداري حيث توافقت دراستنا مع دراسة (المبيضين) على أنه لا يوجد تباين في الآراء فيما يخص هذا المتغير.

خلاصة الفصل الرابع

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض مستوى إدارك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة وكذا علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية مع التطرق للتباين في إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تناولنا بداية مستوى الإدراك لمتغيرات الدراسة من طرف عينة الدراسة، ثم انتقلنا إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ وذلك لقياس أثر كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multipe Régression)؛ وذلك لتحديد أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيرا على المتغير التابع، لنقوم في الأخير باختبار الفروق من أجل تحديد التباين في إجابات العينة والتي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية. وقد قمنا باستخلاص أهم النتائج والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك التمكين الإداري كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى **المتوسط لجل** أبعادها. إذ جاء بعد الاتصال والمشاركة في المعلومات في **المرتبة الأولى** بمستوى مرتفع يليه بعد التدريب في **المرتبة الثانية**، بمستوى **مرتفع أيضا**، يليه بعد تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في **المرتبة الثالثة** بمستوى **متوسط**، ومن ثم بعد الاستقلالية وحرية التصرف في **المرتبة الرابعة** بمستوى **متوسط**، ثم بعد **التحفيز في المرتبة الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى **متوسط**، مما يعني أن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتا وأكثر تجانسا وملائمة وأهمية. كما توصلنا إلى أن إلى أن إدراك مستوى السلوك الإبداعي بأبعاده كان **مرتفعا**، وهذا مايعكسه المتوسط الحسابي **لجل** أبعاده، حيث جاء بعد المرونة الذهنية في **المرتبة الأولى** بمستوى **مرتفع** يليه بعد الحساسية للمشكلات في **المرتبة الثانية** بمستوى **مرتفع**، يليه بعد المخاطرة في **المرتبة الثالثة** بمستوى **مرتفع أيضا**، يليه بعد الطلاقة الفكرية في **المرتبة الرابعة** بمستوى **مرتفع، وفي الأخير أتى بعد الأصالة الفكرية بمستوى مرتفع أيضا.**

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين التمكين الإداري بأبعاده (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) والسلوك الإبداعي بأبعاده (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-. إذ ظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية **معاملات ارتباط معنوية موجبة**.

كما خلصنا إلى أن هناك **علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين **أبعاد التمكين الإداري** (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات،تفويض السلطة

والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، **وأبعاد السلوك الإبداعي** (الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) لدى الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-. إذ أن **جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط** حققت أثر ذو دلالة معنوية، فضلا عن أن معظم أبعاد التمكين الإداري حققت أثر معنوي على السلوك الإبداعي عدا بعدي التدريب والتحفيز اللذان كان تأثيرهما موجب ضعيف.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي) تعزى إلى متغير الجنس, العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى (التمكين الإداري) تعزى إلى متغير الخبرة المهنية بين أفراد عينة الدراسة.

الخاتـــمة

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويُعتبر أداة فعالة في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بطريقة تساهم في تجاوز التحديات والضغوط التي قد يصعب مواجهتها ضمن أساليب الإدارة التقليدية. ويؤكد التمكين على منح الموظفين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة، عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لآداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والموظفين.

يشمل التمكين الإداري خلق بيئة عمل تشجع على منح الموظفين مزيدا من الصلاحيات، مما يمنحهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم الإبداعية وتطبيقها بحرية واستقلالية. هذا النهج يُعزز من تنشيط القدرات الإبداعية للأفراد ويزيد من مرونتهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات المعاشة. علاوة على ذلك، يعزز التمكين الإداري قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المختلفة، ويشجعهم على التوجه نحو التطوير المستمر وتجديد أساليب العمل. ونتيجة لذلك، ينعكس هذا التمكين بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية في ظل بيئة غير مستقرة.

ولأن بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية تشهد تقلبات وتحولات متسارعة تؤثر عليها في جميع المستويات، فإنه كان حتميا على هذه المؤسسات أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار والتكيف مع هذه المستجدات ومواجهة آثارها، كما يجب على هذه المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتبني الاتجاهات الحديثة في التعامل معها وتطبيقها لتحسين الأداء المستدام فيها، وذلك بالعمل على تنميتها بإتباع استراتيجيات مختلفة وتهيئتها لجعلها أكثر قابلية واستعدادا لمواجهة أي تغيرات تطرأ على بيئة الأعمال، وكذا خلق هيكل تنظيمي مرن يساعد على تمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال لتصبح هذه الممارسة كثقافة داخل هذه المؤسسات، فعن طريق تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية تتحقق المرونة في تسيير الموظفين وتتحقق الكفاءة والفعالية في آداء هذا الأخير والذي من خلاله يتم الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ويتحسن أداؤها الكلي والمتمثل في الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، ومنه يتحسن الأداء المستدام في المؤسسة.

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه تقديم نموذج يتقصى تأثير التمكين الإداري على تنمية السلوك الإبداعي، وقد تم تطوير أداة للدراسة وتكييفها لتصبح أكثر ملاءمة مع البيانات الميدانية الأمر الذي يساعدنا للوصول إلى نتائج أكثر دقة، ومن ثم شرعنا في اختبار فرضيات الدراسة..وبالفعل فقد ساهمت الدراسة في مزيد من الفهم لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة، مما يسمح لنا بالتحكم أكثر في الأسباب ممثلة في التمكين الإداري وأبعاده وكذا النتائج ممثلة في السلوك الإبداعي، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا منها ما هو متعلق بالقسم النظري ومنها ما هو مرتبط بالدراسة الميدانية، ويمكن ذكر أهم النتائج على النحو التالي:

أولا: نتائج القسم النظري:

حظي مفهوم التمكين في الأدبيات الإدارية بالاهتمام البحثي الأكاديمي، كما حظي أيضا بالتطبيق والممارسة العملية له على مستوى المؤسسات التابعة للقطاعين العام والخاص، وقد بينت المراجعة النظرية مستوى من التداخل والتكامل بين تعريفات التمكين.

يمثل التمكين استراتيجية من استراتيجيات تسيير الموارد البشرية حيث يمر بمجموعة مراحل التخطيط، توفير المستلزمات والمتابعة مع التأكيد على عدم استعجال النتائج، وهو أسلوب إداري متكامل ينطلق من القائد أو الإدارة العليا يستدعي توفر مناخ داعم من المؤسسة وتسهيلات لممارسة الوظيفة لينعكس على روح المبادرة لدى الموظفين ويعزز السلوكات الإبداعية لديهم في مكان العمل.

لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين والأكاديميين على أبعاد محددة للتمكين الإداري وذلك لتعدد الزوايا التي تم من خلالها دراسة التمكين، فبالإضافة إلى الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، هناك عدة أبعاد اعتمدها الباحثون في الدراسات السابقة يمكن ذكر بعضها كالآتي: فرق العمل، المحاكاة، الثقة، وغيرها من الأبعاد.

إن التطبيق الفعال للتمكين كاستراتجية للتطوير يفرض على المؤسسات تبني المدخل العملياتي للتمكين والذي يقوم على التكامل بين المدخلين الهيكلي والنفسي للتمكين.

تبني المؤسسات للثقافة الداعمة للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة يلعب دورا محوريا في تشكيل ثقافة المنظمة والذي يساهم من خلالها يتم توجيه سلوك الموظفين وتعزيز الأداء المنظمي.

الإبداع كعملية منظمة تحتاج إلى تأطير وتوجيه ومتابعة، والسلوك الإبداعي والتفكير الإبداعي من أهم المراحل التي تسبق العملية الإبداعية والتي ينتج عنها خدمة، منتج، أو أسلوب جديد.

يمثل السلوك الإبداعي الحلقة التي تصل بين التفكير الإبداعي والإبداع، فهو يمثل مجمل الممارسات والسلوكات التي يسعى من خلالها الموظف إلى خلق التميز والتفرد في مكان العمل.

يعتبر الإبداع عملية تتم عبر مراحل معينة، واختلفت هذه المراحل من باحث على آخر، ويحدث الإبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وقد تم تبيان مصدره وأنواعه ومراحله من قبل عدة نظريات.

تلعب استراتيجية إثراء العمل دورا جوهريا في الرفع من الروح الإبداعية لدى الموظفين، إذ تسهم في إبراز المواهب والقدرات الإبداعية لترجمة الأفكار إلى إبداعات فعلية.

ضرورة التفريق ما بين الإبداع وبين مفهوم السلوك الإبداعي، حيث أن هذا الأخير هو ذلك التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتوجات جديدة أو خدمات، وبالتالي يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو القاعدة للإبداع، أي أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

ثانيا: نتائج قسم الدراسة الميدانية:

جاءت درجة إدراك مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- لعينة الدراسة متوسطة في جل الأبعاد، باستثناء بعدي التدريب وبعد الاتصال والمشاركة في المعلومات الذين جاءا مرتفعين.

جاء إدراك مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية- لعينة الدراسة مرتفعا، حيث كان مستوى إدراك كل الأبعاد لهذا المتغير مرتفعا.

وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) ، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي منفردة لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية لولاية المدية-.

وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة وأبعاد السلوك الإبداعي مجتمعة، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري **مجتمعة**، وأبعاد السلوك الإبداعي **مجتمعة**، لدى الموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)**، بين أبعاد التمكين الإداري منفردة (**التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف**)، والسلوك الإبداعي للموظفين بمؤسسة نفطال –المقاطعة التجارية بولاية المدية-.

وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (التدريب، التحفيز، الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف) على السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية بولاية المدية-، حيث أن أكثر الأبعاد تأثيرا مجتمعة كانت أبعاد (الاتصال والمشاركة في المعلومات، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية وحرية التصرف)، على عكس بعدي (التدريب، التحفيز) والتي لم يكن لها تأثير قوي.

وجود تباين في آراء عينة الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس.

وجود تباين في آراء عينة الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل السن.

وجود تباين آراء عينة الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المستوى التعليمي.

توصلت الدراسة إلى أن عامل سنوات الخبرة المهنية ليس له أثر على اتجاهات عينة الدراسة نحو استراتيجية التمكين الإداري.

وجود تباين في آراء عينة الدراسة فيما يخص السلوك الإبداعي تعزى إلى عامل الخبرة المهنية.

وجود تباين آراء عينة الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المستوى الوظيفي.

التوصيات والاقتراحات

أشارت الدراسة إلى وجوب اعتماد المؤسسة محل الدراسة التخطيط الاستراتيجي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري كونه عملية معقدة تستدعي دراسة متأنية وتوفير المقومات والمتطلبات الضرورية لضمان نجاحها وبلوغ الأهداف الاستراتيجية المتوخاة من تبنيها.

ضرورة تركيز مؤسسة نفطال على توفير بيئة عمل يسودها التمكين، تكون منشطة ومحفزة للتفكير والتصرف بطريقة إبداعية، وخلق التناسق بين عناصرها الأساسية المتمثلة في ثقافة التمكين والقيادة الداعمة للتمكين والعمل الجماعي.

منح الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة مزيدا من حرية التصرف في أداء مهامهم والاستقلالية في تقسيم وجدولة أوقات مهامهم.

ضرورة إعادة النظر في نجاعة البرامج التدريبية وكذا احتياجات الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا من دورات تدريبية وتكوينية مكثفة ودورية ترقى بمهاراتهم وفعاليتهم في آداء مهامهم.

ضرورة تنازل بعض المديرين عن جزء من سلطاتهم وصلاحياتهم وإعادة النظر في طرقهم الإشرافية وفلسفتهم الإدارية والذي من شأنه رفع روح المبادرة لدى الموظفين بالمؤسسة وإعطائهم مساحة لإثبات الذات وتطبيق أفكارهم والمشاركة في اتخاذ قرارات مهمة يكون لها وزن وتأثير.

ضرورة النظر في المسار الوظيفي للموظفين وقوانين الترقية، والتي قد تشكل حافزا هاما لجل الموظفين والذي من شأنه زرع روح التقدم والتطور لديهم.

ضرورة ربط التطوير والتجديد بالحوافز والامتيازات المختلفة، مما يعزز روح المنافسة لدى الموظفين بالمؤسسة لتقديم أفضل الحلول والأفكار الإبداعية.

من الضروري أن تعمل مؤسسة نفطال على بناء وتعزيز أواصر الثقة ومد جسور النقاش ودعم قنوات الاتصال، من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها وكذا إشراكهم في القرارات الهامة والحاسمة.

ضرورة تركيز المؤسسة محل الدراسة على تنمية مهارات وقدرات العاملين على التفكير الإبداعي، عبر إعطاءهم الحرية اللازمة لطرح أفكار جديدة وتشجيعهم على تطبيقها.

ضرورة تجنب مؤسسة نفطال التعليمات المحكمة والصرامة الزائدة والتي تؤدي إلى قتل روح الإبداع وتكريس الجمود والروتين في مكان العمل والتي من شأنها تقييد الموظفين وجعلهم يتبعون طرق تقليدية وروتينية في آداء وظائفهم.

ضرورة سعي مؤسسة نفطال إلى تشجيع ودعم الأفكار والممارسات الجديدة، والعمل على التحفيز الدائم من أجل مشاركة هذه الأفكار ومحاولة تطبيقها في مكان العمل.

ضرورة تخصيص ميزانية يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق أفكارهم، خاصة تلك منها المتعلقة بتعزيز بيئة الرقمنة واستخدام البرمجيات في المؤسسة.

آفاق الدراسة

في نهاية دراستنا هذه يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تكون بحوث في المستقبل:

- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسة نفطال ومؤسسات أخرى (عمومية أو خاصة) لفهم مدى تأثير طبيعة الملكية أو الهيكل التنظيمي في فعالية التمكين الإداري.
- إعادة صياغة الإطار النظري للتمكين الإداري في ضوء التطورات الحديثة مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وكيف يمكن أن يساهما في تعزيز التمكين والإبداع داخل المؤسسات.
- توسيع النموذج المفاهيمي للدراسة ليشمل متغيرات وسيطة أو معدلة مثل:

القيادة التحويلية أو ثقافة المؤسسة كمتغيرات معدلة في العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي.

- تقييم أثر التمكين على الأداء المؤسسي العام وليس فقط على السلوك الإبداعي، من خلال دمجه في مقاييس الأداء الوظيفي والجودة.
- تطبيق الدراسة في فروع مختلفة من مؤسسة نفطال (كالنقل، التسويق، الخدمات اللوجستية) لاختبار مدى ثبات النتائج عبر الأقسام.
- دراسة العلاقة بين التمكين الرقمي والإبداع التنظيمي في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الجزائرية.
- توسيع نطاق البحث ليشمل بيئات مختلفة (تعليمية، خدمية، صناعية) لاختبار مدى عمومية النموذج المقترح.

قائمة المراجع

المراجع

أبو بكر بوسالم، **التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي** -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية-، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد03، العدد01، 2017.

أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي** -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أيوب بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم إبن منظور، **معجم لسان العرب**، المجلد الثالث عشر، الطبعة الثالثة، دار صادر، بيروت، لبنان، 2010.

إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والإندماج**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، حسن أبو العيلة، **التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين**، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية، تونس، 2018.

أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2005.

أدم رحمون، زهرة شريف، **الاستخدام المتميز لتكنولوجيا الاتثال الحديثة في المؤسسة في ظل الإبداع التنظيمي**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 28، 2018.

أريج كريم رحمان، عرفات ناصر جاسم، كرار فاضل خلف، **أثر جودة الخدمات الصحية على الأداء الفردي المتميز عن طريق التأثير الوسيط للتمكين الهيكلي**، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد10، العدد39، 2021.

اسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل**، الطبعة الثانية، بدون ذكر بلد النشر، 1987.

الأسمر منى بنت حسن, الهذلي سهى طالع، **مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم**، المجلة التربوية، الكويت، المجلد28، العدد110، 2014.

أشرف قاسم مصطفى العليمات، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الوظيفي للمعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2013.

ألكسندر روشكا، **الإبداع العام والخاص**، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 1989.

إلهام بوغليطة، **أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد14، 2017.

أمل عبد القادر الغنميين، **أثر المشاركة في العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2019.

أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.

أمينة بوشاري، **دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.

أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية**، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.

أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

أوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة: مدخل المهارات البحثية**، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.

إيمان عمر العبد طموس، **التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

أيمن محمود المعايطة، **أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2014، ص15.

أيوب بن حجاب بن نحيت، **تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

بدر عيسى النوفل، **استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

بروش زين الدين، المهدي عبد الوهاب، **إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

بزنيار يوسف، **علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية علوم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2020.

بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

بشرى محمد علوان، سعدية حايف كاظم السلطاني، أمير علي خليل، **دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 11، العدد 02، 2019.

بطرس البستاني، **محيط المحيط: قاموس مطول للغة العربية**، المجلد الأول، مكتبة لبنان، 2011.

بغدود راضية، **أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-الوحدة الإنتاجية بالأخضرية-**، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018.

بكاي سعد، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة –دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة، المسيلة، برج بوعريريج-**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017 -2018.

بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة، عمان، 2011.

بلخضر مسعودة، **تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015.

بن أحمد لخضر، قرميطي وردة، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية – دراسة ميدانية باتصالات الجزائر بالجلفة-**، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، 2021.

بن رجم إدريس، **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2008.

بوسهوة نذير، **إدارة المعرفة أثرها على الإبداع المنظمي –دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية-**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2017.

بوشول ليلى، **التمكين وعلاقته بالأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع، جامعة البليدة، 2022.

بومجان عادل، موسى عبد الناصر، **التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

بيتر إف دراكر، **ممارسة الإدارة**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2013.

ثلايجية الطيب، عابدي محمد السعيد، **التمكين كآلية لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2021.

جلال سعد الملوك، **دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.

جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور, **لسان العرب**, المجلد 08, دار صادر, بيروت, 1990.

جون مارش، **أدوات الجودة الشاملة –من الألف إلى الياء-**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات، القاهرة، دون ذكر سنة النشر.

حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين**, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة حلب, سوريا, 2008.

حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

حسين موسى البنا، نعمة عباس الخفاجي، **استراتيجية التمكين التنظيمي لإدارة فاعلية عمليات إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

حسين موسى قاسم البناء، **أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة**، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.

حياة بن حراث، أمال دردور، **الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية**، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 04، العدد 01، 2015.

حيدر علي محمود، **تأثير استراتيجيات التمكين في خصائص إثراء العمل**، بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات وزارة النفط في العراق، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، المجلد26، العدد119، 2020.

خالد علي، **أثر الإبداع الإداري الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال**، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017.

خالدي ريم، **دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة شركة أطلس للمشروبات-**، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.

خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

الخطيب حذيفة تقي الدين، **التمكين أسسه وأساليبه: دراسة بلاغية تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

خيرية عبد فضل الخالدي، **التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2018.

راضية عروف، **التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة**، أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

رافد حميد عباس الحدراوي، **أثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي** -دراسة تحليلية لأراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين**، مدخل لتطوير المؤسسات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.

رامي محمد عبابنة، رامي ابراهيم الشقران، **درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، المجلد 14، العدد 02، 2013.

رنا محمد عرب أحمد البنا، **أثر القيم الجوهرية في تطبيق الاستراتيجية الدور الوسيط للتمكين المؤسسي** -دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع المدني العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية، جامعة مؤتة، الأردن، 2021.

زاهر محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

زكية محمود أحمد عريقات, **أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات المالية والإدارية العليا, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن, 2007.

سالم القحطاني، **المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 14، العدد 02، 2002.

سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن, 2009.

سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 2005.

سعود بن محمد العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين –دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

سلطاني محمد رشدي، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012.

سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 62-64.

سليمان الفارس، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في الإبداع**، المؤتمر العلمي الرابع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، 15-02-2005 – 17-02-2005.

سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبد الله ردام الزيادي، **تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد24، العدد103، 2018.

سورة الأحقاف, الآية 09.

سورة البقرة, الآية 117.

صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

صبرينة ترغيني، **دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة –دراسة حالة مجمع صيدال-**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.

عبد الله بن عوض الشهراني، **دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009.

عبد الرحمان بن صافي ، **دراسة تقييمية لطرق تقدير صدق وثبات أدوات جمع المعطيات في اطروحات دكتوراه علم النفس وعلوم التربية بجامعةالجزائر2**، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص القياس النفسي وتحليل المعطيات، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017/2016.

عبد الرحمن بن احمد سيحان، **التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات: التعاون الذهني تطبيقا عمليا**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، دورية علمية نصف سنوية، 1999.

عبد الرحمن توفيق، ليلى حسن عبد الله القرشي، **كلنا مبدعون... ولكن**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2006.

عجيلة محمد، **الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع- المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب ، البليدة، الجزائر، 2006.

عرابة الحاج، **مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي**، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد02، 2016.

علي مكيد، فاطمة يحياوي، **أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال –المدية-**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 09، العدد 14، 2015.

عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

عمار عبد الأمير زوين، عباس مزعل السهلاني، أحمد مكي مجيد عطية، **تطوير القادة الناشئين وتأثيره في التمكين النفسي**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعية، الجزء 01، العدد 66، 2019.

عمر سلامة الحراسيس، **السلوك الإبداعي لدي أعضاء هيئة التدريس: المحددات والمعوقات**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.

عمر محمود غباين، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

عمر حسن مساد، **سيكولوجية الإبداع**، الطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن, 2005.

غني دحام الزبيدي، صفا عبد الجبار مهدي، **انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الإعمار والإسكان**، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 12، 2018.

فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة: بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع: مفهومه-معاييره-مكوناته**، الطبعة الثالثة،دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013.

فريد عبد الفتاح زين الدين، **فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة -المفهوم والتطبيق-**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.

فطيمة الزهرة عيسات، **مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.

فهد بن أحمد الشعلان, **دور التمكين الإداري في اتحاذ القرار الأزموي**, مجلة الفكر الشرطي, المجلد25, العدد96, 2016.

فهد بن عوض الله زاحم السلمي، **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة**، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

فوزية برسولي، نعرورة بوبكر، **القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019.

فيروز زروخي، **دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 03، 2017.

قاسم داود شمو خدر، **أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، 2020.

كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، لبنان، 2008.

كامل بربر، **الإدارة: عملية ونظام**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.

كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1993.

كريمة سنوسي، عبد الرؤوف حجاج، **أثر التمكين على السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2019.

لازم ذياب محل،**أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء في العراق**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، 2014.

مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.

محمد الشريف ناصري، **تحليل الانحدار الخطي باستخدام برنامج SPSS ضمن بحوث علوم الرياضة**، مجلة علوم الاداء الرياضي، المجلد03، العدد 01، جوان 2021.

محمد الصيرفي، **السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

محمد بن إبراهيم التويجري، **معجم المصطلحات الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.

محمد ذيب المبيضين، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم الالية والمصرفية، الأردن، 2008.

محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة-دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.

محمد فالق، قدور بن نافلة، **أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين**: دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنيةOrange , الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 08-01 ماي، 2011.

محمد قاسم القريوتي, **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**, الطبعة الثالثة, دار الشروق, عمان, 2000.

محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

محمود حسن جمعة، **استراتيجيات تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، 2013.

محمود حسين الوادي، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.

محمود محمد سعيد محمود، **أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في شركات الاستشارات الهندسية**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2017.

مراد هيلين عبد الرحيم، **العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي**، مجلة دراسات، المجلد 21، العدد 02، 2020.

مروان أحمد يوسف، **أثر التعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2015.

مصطفى طويطي، ميلود وعيل، **أساليب تصميم واعداد الدراسات الميدانية – منظر احصائي** – مطبوعة عن جامعة البويرة، 2014/2013.

مصطفى محمد الكرداوي، **التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد18، العدد02، الكويت، 2011.

مصطفى ناصف، **الإبداع العام والخاص**، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، الأردن، 1989.

ملحم يحي سليم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

منير نوري، فريد كورتل، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

مودة حسن إسماعيل، **أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري –دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-** ، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية**، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبة للنسر والتوزيع، الجزائر العاصمة . الجزائر، 2006.

موسى اللوزي، **اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد25، العدد02، 1999.

مؤيد السالم، **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين**، دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 26، العدد 01، 1999.

ناجحة محمد الطاهر، **الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2006.

ناصر محمود سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم، **أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي في المنظمات الأردنية العامة**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد08، العدد01، 2013.

نجلاء فتحي الصلاحات، **التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

نجوى محمد أمان، **الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة " على العلاقة بين التمكين النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية**، رسالة ماجستيرفي إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

نصر الدين بن ندير، مصطفى بداوي، **رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 01، 2010.

هبة محمد زرقان الفرخ، **دور تمكين العاملين في تحقيق الحوكمة: دراسة مقارنة بين المصارف العاملة في سوريا**، دراسة للتسجيل بدرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

وردة قرميطي، **مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.

ياسين قاسي، خالد قاشي، محمد الشوشي، **دور الإبداع في تنميو الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة: ضمن المحور الثاني**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 02، العدد 02، 2012.

يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

اليعقوب تمارا عادل, **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد, الأردن, 2004.

يوسف كامل الزيادين، **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي- دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2005.

يوسفي كمال، **أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج-** ، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، 2018.

المراجع الأجنبية

ABRAHAM CARMELI, AKIVA STERNBERG, D. ELIZUR, **Organizational Culture, Creative Behavior, and Information and Communication Technology (ICT) Usage: A Facet Analysis**, CYBERPSYCHOLOGY & BEHAVIOR, Vol 11, No 02, 2008.

ABRAHAM CARMELI, RAVIT COHEN-MEITAR, DOV ELIZUR, **The Role of Job Challenge and Organizational Identification in Enhancing Creative Behavior among Employees in the Workplace**, Journal of Creative Behavior, Vol 41, No 02, 2007.

Achi Ndifon Bekomson**, Creative Behaviour and Artistic Expression of Primary School Pupils in Ikom Education Authority of Cross River State, Nigeria**, Prestige Journal of Counselling Psychology, Vol 04, No 01, 2021.

Aede Hatib Musta'amal, Dr Eddie Norman, Tony Hodgson, **Observing Creative Behaviours**, Engineering, Psychology, 2009.

Ahmed El Amine Yousfi, Aboubakeur Boussalem, **Role of Structural Empowerment on Organizational Conflict Management,** Journal of contemporary economic research, Vol 04, No 02, 2021.

Alazzaz Faisal, Andrew Whyte, **Employee Empowerment In Construction: A Review Of Issues**, Proceedings of International Structural Engineering and Construction, Vol 01, No 01, 2014.
Albi Alikaj, Wei Ning, Bingqing Wu, **Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices**, Journal of Business and Psychology, Vol 36, N 02, 2020.
Alexiou, A**, A tale of the field: Reading power and gender in the learning organization**, Studies in Continuing education, Vol 27, No 01, 2005.
Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar Al Sharqi, **The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 08, No 02, 2020.
Amineh A. Khaddam, Amro Alzghoul, Khaldoon Khawaldeh, Sakher M. A. Alnajdawi, Omar Al-Kasasbeh, **How Spiritual Leadership Influences Creative Behaviors: the Mediating Role of Workplace Climate**, International Journal of Professional Business Review, Vol 08, No 02, 2023.
Armstrong, M., & Taylor, S., **Armstrong's handbook of human resource management practice**. USA: Kogan Page Publishers, 2020.
BARRY J. ZIMMERMAN, FRANK DIALESSI, **MODELING INFLUENCES ON CHILDREN'S CREATIVE BEHAVIOR**, Journal of Educational Psychology, Vol 65, No 01, 1973, P 127.
Carmen Binnewies, Marco Gromer, **Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative**, Psicothema, Vol 24, No 1, 2012.
Charles M. Carson, **"A Historical View of Douglas McGregor's Theory Y"**, Management Decision Journal, Emerald Group Publishing Limited, Vol43, No03, USA, 2005.
Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. and Riivari, E., **'Professional agency and creativity in information technology work'**, in M. Goller and S. Paloniemi (eds), Agency at Work An Agentic Perspective on Professional Learning and Development (Dordrecht, the Netherlands: Springer), 2017.
Csikszentmihalyi, M. **Society, culture, and person: A systems view of creativity**. In The systems model of creativity, 2014.
Csikszentmihalyi, M., **16 implications of a systems perspective for the study of creativity**, Handbook of creativity, 1999.
Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, **The Evolution of Management Thought**, Sixth Edition, John Wiley& Sons, USA, 2009.
David E.Bowen & Edward E. lawler**, Empowering Service Employees**, Sloan Management Review, 1995.
Davis, Kathy Canfield & Jain, Sachin, **Legislative Decision making on Education Issues: A Qualitative Study "The Qualitative report**, Vol 15, No 03, 2010.
De Jong J.P.J., **Individual Innovation: the Connection between leadership and employees' Innovative work Behavior",** Phd Dissertation, Universiteit van Amsterdam, Netherlands, 2007.
DeLong, D. W. and Fahey, L., **'Diagnosing cultural barriers to knowledge management'**, Academy of Management Executive, Vo 14, 2000.
Dess G, Lumpkin G and Eisner A, **Strategic Management: Text and Cases**, Boston: McGraw-Hill, Irwin, New York, 2007.
Dirk De Clercq, Imanol Belausteguigoitia, **The links among interpersonal conflict, personal and contextual resources, and creative behaviour**, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 38, No 03, 2020.
Dirk De Clercq, Renato Pereira, **Resilient employees are creative employees, when the workplace forces them to be**, Creativity and Innovation Management, Vol 28, No 03, 2019.

Dorner Nadin, **Innovative work Behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance** , Phd Dissertation, university of st. gallen, school of management, economics, Switzerland, 2012.
Edward L .Bouie, Jr, Ed.D, "**The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform",** Mercer Journal of Educational Leadership, Vol 01, No 01, Mercer University, USA, 2012.
Entesar A. Shqerat, **The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment of the Faculty Members at Tafila Technical University**, International Education Studies, Vol 15, No 01, 2022.
Feldhusen, J.F. **Creativity: A knowledge base, metacognitive skills, and Personality Factors**, The Journal of Creative Behaviour, Vol 29, N 04, 1995.
Garavelli, A.C. & Gorgoglione, M., **Supporting Creative Teams in Organizations**, International Studies of Management and Organization, Vol 36, No 01, 2006.
Greasley, kay**, Employee Perceptions of Empowerment**, Employee Relations Journal, Vol 27, No 04, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
Hanold, L, **A review of the Literature on employee empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol0 5, No0 4, 1997.
Hazem Khaled Shehadeh, **Impact Of Administrative Empowerment On Administrative Decision-Making In Jordanian Ministries' Centers**, International Journal of Management, Vol 11, No 12, 2020.
Heizer J & Render B, **Operations Management**, 6th Ed, Prentice hall, New-Jersey, 2001.
Husam Mahmmud Jamil Abu Hamour, **The Effect of Leadership Styles on Creative Behavior: the Mediating Role of Succession an Applied Study in Jordanian Medium and Small Companies**, International Journal of Professional Business Review, Vol 08, No 02, 2023.
Hussein M. Harrim, Shaker J. Alkshali, **Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness**, Jordan Journal of Business Administration, Vol 04, No 01, 2008.
İlge Kurt, Mehmet Yusuf Yahyagil, **Universal Values, Creative Behavior and Leadership: Turkish Case**, International Business Research, Vol 08, No 06, 2015.
Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R., **'Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process'**, Personnel Review, V 42, 2012.
Jocelyne S., Kariuki M**., Human Capital, Employee Empowerment And Organization Performance**, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 03, No 09, 2020.
Johann P, M, Howard E, A, Daniel L, **"Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium :A Symposium on the State of the Art and Opportunities for Future Research"**, Journal of Management Inquiry, sage Publications, Vol 12 ,No 01, 2003.
John Paxton, **Taylor's Unsung contribution: Making Interchangeable Parts Practical**, Journal of Business and Management, VOL 17, NO 01, USA ,2011.
John Petter, Patricia Byrnes, D.-L. Choi, F. Fegan, R. Miller, **Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats**, Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Vol 12, No 03, 2002.
Kwok Kuen Tsang, Guangqiang Wang, Hui Bai, **Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis**, Sustainability, Vol 14, No 04, 2022, P02.
Lee Kyung-Hwa, **The relationship between creative thinking ability and creative personality of pre-schoolers**, International Education Journal, Vol 06, No 02, 2015.
Lefkir Ali, Hammouche Asma, Cheikhaoui Salaheddine, **The Role of Psychological Empowerment in Reducing the Level of Occupational Burnout among Teachers**, International journal of economic performance, Vol 05, N 02, 2022.

Loewenberger, P., **'The role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation**', Human Resource Development Review, Vo 12, 2013.
M.Saleh, H.Kabalan**, The Effect of Administrative Empowerment on the Organizational Effectiveness of Bank Employees**, International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol 07, N 03, 2022.
Maha B. Bin Bakr, Haifa T. Almagati, **Job Empowerment and Its Relationship to Job Satisfaction Among Faculty Members in Higher Education**, Journal of Positive Psychology & Wellbeing, Vol 07, No 01, 2023.
Mahmoud M. A. Saymah, **The Impact of Psychological Empowerment on Individual Creativity among Al Aqsa University's Employees**, Master thesis of Business Administration, The Islamic University, Gaza, 2018.
Majid Mohammed Saeed, Mahmood Hasan Jumaah, Hamza Hameed Yasseen, **The Role of Employees Empowerment Strategy in Crisis Management**, Webology, Vol 18, No 02, 2021.
Marc Benoun , **Marketing Savoirs et savoirs –faire**, Economica , Paris, 1991.
Marianthi Skrinou & Panagiotis Gkorezis, **Antecedents of Psychological Empowerment: A Study of Greek Employees in Municipalities**, International Journal of Public Administration, 2019.
Marjolaine de Ramecourt, François-Marie Pons, **L'innovation à tous les étages, Comment associer les salariers à une démarche d'innovation**, Edition d'organisation, Paris, 2011.
Marwan Mohamed Abdeldayem, **Impact Of Administrative Empowerment On Organizational Belongingness**, International Journal of Information, Business and Management, Vol 13, No 03, 2021.
Matthew Stewart, **Theories X and Y**, Revisited, Oxford leadership journal, shifting the Trajectory of Civilisation, Vol01, No03, 2010.
Messmann Gerhard, **Innovative work behaviour investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development**, Phd Dissertation, der University Regensburg, Germany, 2012.
Metarref Aouatef, Boumoud Imene, Bahloul Latifa, **The impact of worker's empowerment on the organizational development level**, Journal of Contemporary Business and Economic Studies, Vol 06, No 01, 2023.
Mhd. Yunus, Sukarno, Kemas Imron Rosyadi, **Teacher Empowerment Strategy in Improving the Quality of Education**, International Journal of Social Science And Human Research, Vol 04, No 01, 2021.
Michel Zaitouni, Mohamed Laid Ouakouak, **The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behaviour**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 67, N 09, 2018.
Mohammad Abraheem, **Administrative Empowerment And Management Rediness In Crisis Time: A Case Of University Of Misan**, Akkad Journal of Contemporary Management Studies, Vol 01, No 02, 2021.
Mohammad Abraheem, **The Impact Of Strategic Planning On Administrative Empowerment In Higher Education Institutions**, Akkad Journal of Contemporary Management Studies, Vol 01, N 01, 2021.
Mondy, R. W., & Martocchio, J. J., **Human resource management**. USA: Pearson, 2016.
Muhammad Azizullah Khan, Mahboob Ullah**, Mediating Role Of Ethical Leadership Between Employees Empowerment And Competitive Edge**, Humanities & Social Sciences Reviews, Vol 09, No 02, 2021.
Murat, HANCER, M.S**." An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees",** PHD Thesis, University of Ohio, USA, 2001.
Naciye Calisici Celik, Bilgen Kiral**, Teacher Empowerment Strategies: Reasons for Nonfulfillment and Solution Suggestions**, Journal of Qualitative Research in Education, Vol 22, No 29, 2022.

Naser Mansour Al-Ajami, **The Degree of Administrative Empowerment Practice and its Relationship with Talent Management in Colleges' Administration of Kuwait University as Perceived by Faculty Members**, International Journal of Educational and Psychological Studies (EPS), Vol 11, No 03, 2022.
Neil Anderson, Kristina Potočnik, Zhou Rice, **Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework**, Journal of Management, Vol 40, No 05, 2014.
Neil Glass, **Management: les 10 defis**, traduit par Eileen Tyackliot, Edition d'organisation, Paris, 2000.
Nick Nykodym and Others, **Employee Empowerment**, Empowerment in Organizations Journal, MCB University Press, Vol 02, No 03, 1994.
Paul B. Paulus, Mary Dzindolet, **Social influence of creativity and innovation**, psychology press, Vol 03, No 04, 2008.
Paweł Wójcik, **Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits**, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, N03, 2017.
PETER F. DRUCKER, **INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP Practice and Principles**, Harper & Row (Pan books Ktd), New York, USA, 1985.
Peter R. Webster, **Relationship between Creative Behavior in Music and Selected Variables as Measured in High School Students**, Journal of Research in Music Education, Vol 27, No 04, 1979.
Philip A Wickham, **Strategic Entrepreneurship**, Europe prentice Hall, 2001.
Pınar Ayyildiz, Adem Yilmaz, **Moving the Kaleidoscope' to see the effect of creative personality traits on creative thinking dispositions of preservice teachers: The mediating effect of creative learning environments and teachers' creativity fostering behaviour**, Thinking Skills and Creativity, Vol 41, No 02, 2021.
Ren´e Victor Valqui Vidal, **Creativity for Operational Researchers**, Investigação Operacional, Vol 25, No 01, 2005.
Richard W. Woodman, John E.Sowyer and Ricky Wgriffin, **Toward a theory of organizational creativity**, the academy of management review, Vol 18, No 02, April 1993.
Rina Abdallah Naser, **Level of Creative Behavior among Teachers of Public Schools within the Green Line from their Perspective**, Journal of Education and Practice, Vol 07, No 18, 2016.
Rudi Dirgantara, **Empowerment Strategy Of Fishery Products As Economic Resilience In The Coastal Marine,** AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis, Vol 02, No 01, 2022.
Sanaa. N. Maswadeh, **Administrative Empowerment as a Means to Implement the Blue Ocean Strategy in Jordanian Private Universities in Light of the Corona Pandemic**, Review of Economics and Finance, Vol 20, No 01, 2022.
Sara Fuad Ali Salman, Jayendira P Sankar, **The Relationship between Employee Empowerment and Perceived Employee Job Performance among the Hospitality Sector in the Kingdom of Bahrain**, iKSP Journal of Innovative Writings, Vol 01, No 01, 2020.
Savolainen Reijo, **Information sharing and knowledge sharing as communicative activities**, Information Research: An International Electronic Journal, Vol 22, No 03, 2017.
Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, **Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector**, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 23, No 01, 2013.
Spence W.R., **Innovation: The Communication of Change in Ideas**, first Ed, Chapman Hall, UK, 1994.
Stine Therese S. Berg, Arnhild Grimstad, Miha Skerlavaj, Matej Cerne, **Social and economic leader-member exchange and employee creative behavior: The role of employee willingness to take risks and emotional carrying capacity**, European Management Journal, Vol 35, No 05, 2017.

Sultan Ghaleb Aldaihani, **Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction**, Journal of Applied Research in Higher Education, Vol 12, No 02, 2020.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B, **An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships**, Personnel Psychology, Vol 52, N 03, 1999.

Velthouse, Betty. **Creativity and empowerment: a complementary relationship**, Review of Business, 1990.

Webster's Third New International Dictionary, USA, Massuchetts, Springfield: G Merriam company publishers, 1967.

Wilkinson, Adrian, **Empowerment: Theory and Practice**, Personal Review, Vol 27, No 01, 1998.

Yusmedi Nurfaizal, Christantius Dwiatmadja, Sri Murni Setyawati, **PSYCHOLOGICAL CAPITAL AS MEDIATION BETWEEN FAMILY SUPPORT AND CREATIVE BEHAVIOR IN HANDICRAFT SECTOR SMEs**, International Journal of Entrepreneurship, Vol 22,No 03, 2018.

Zana Majed Sadq, Brwa Sardar Ahmad, Swran Jawamir Jwmaa, **The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness**, International Journal of Social Sciences and Educational Studies, Vol 05, No 03, 2019.

Zhenglin Liang, Sid Suntrayuth, Xiaohong Sun, Jiafu Su, **Positive Verbal Rewards, Creative Self-Efficacy, and Creative Behavior: A Perspective of Cognitive Appraisal Theory**, behavioral sciences, Vol 13, No 03, 2023.

Zorana Ivcevic Pringle, Julia Moeller, Jochen Menges, Marc Brackett, **Supervisor Emotionally Intelligent Behavior and Employee Creativity**, The Journal of Creative Behavior, Vol 55, N 01, 2020.

الملاحـــق

الملحق رقم 01:

	Annexe à la décision n° S.767R16M15 DG.	Classement : Br.COM Référence : 426 000 Page 1 de 2

Liste des structures et infrastructures rattachées au District Commercialisation Médéa (1/2)

Code	Structures et infrastructures
Siège District Commercialisation Médéa	
426000	Staff District
426001	Département Informatique
426002	Département Administration & Moyens Généraux
426003	Département Finances & Comptabilité
426004	Département Technique & Transport
426C00	Département Commercial
42626L	Atelier réseau Médéa
42626P	Centre de conversion GPLc Médéa
426267	Centre de distribution Médéa
42626H	Centre lubrifiants pneumatiques Berrouaghia
426R2620	Station-service GD BENI SLIMANE
426R2622	Station-service GD BERROUAGHIA
426R2623	Station-service GD TABLAT
426R2624	Station-service GD AIN BOUCIF
426R2625	Station-service GD BERROUAGHIA II
426R2626	Station-service GD CHELLALET EL ADHAOURA
426R2627	Station-service GD MEDEA
426R2628	Station-service GD TITTERI
426R2629	Station-service GD AIN BOUCIF VILLE
426C09	Siège Agence Commerciale Blida
42642P	Centre de conversion GPLc Tipaza
42609P	Centre de conversion GPLc Blida
42609L	Atelier réseau Blida
426098	Centre de distribution Chiffa
42609C	Centre lubrifiants pneumatiques Blida
426097	Magasin vente lubrifiants pneumatiques Blida
426R0923	Station-service GD BLIDA
426R0924	Station-service GD BENI MERED
426R0925	Station-service GD KOLEA
426R0926	Station-service GD TIPAZA
426R0927	Station-service GD GOURAYA
426R0930	Station-service GD BOU ISMAIL
426R0931	Station-service autoroutière GD TAMEZGUIDA
426R0932	Station-service autoroutière GD SIDI EL KEBIR Nord
426R0933	Station-service autoroutière GD SIDI EL KEBIR Sud
426R0934	Station-service GD CHERCHELL
426R0935	Station-service autoroutière GD TAMEZGUIDA Sud

Fait à Chéraga, le [illegible]

Le Président Directeur Général
NAFTAL SPA

Abdelkader CHAFI

الملحق رقم 02:

	Annexe à la décision n° S.767R16M15 DG.	Classement : Br.COM Référence : 426 000 Page 2 de 2

Liste des structures et infrastructures rattachées au District Commercialisation Médéa (2/2)

Code	Structures et infrastructures
426C17	**Siège Antenne Commerciale Djelfa**
42617L	Atelier réseau Djelfa
42617P	Centre conversion GPLc Djelfa
426178	Centre de distribution Ain Ouessara
426177	Centre de distribution Djelfa
426R1720	Station-service GD AIN OUSSERA
426R1721	Station-service GD DJELFA Est
426R1722	Station-service GD DJELFA Sud
426R1723	Station-service GD DAR CHIOUKH
426R1724	Station-service GD HASSI BAHBAH
426R1727	Station-service GD CHAREF
426R1728	Station-service GD SIDI LADJEL
426R1729	Station-service GD EL IDRISSIA
426R1730	Station-service GD MESSAAD
426R1731	Station-service GD AIN EL IBEL
426R2824	Station-service GD AIN EL MELH
426R2825	Station-service GD SLIM
426C44	**Siège Antenne Commerciale Ain Defla**
42644L	Atelier réseau Ain Defla
426448	Centre lubrifiants pneumatiques Ain Defla
426447	Centre de distribution El Khemis
426R0928	Station-service GD BOUMEDFAA
426R4420	Station-service GD AIN DEFLA
426R4421	Station-service GD ROUINA
426R4423	Station-service GD EL ATTAF
426R4424	Station-service GD EL KHEMIS
426R4425	Station-service GD ZEKKAR (KHEMIS MELIANA)
426R4426	Station-service autoroutière GD TIBERKANINE
426R4427	Station-service autoroutière GD DOUI Nord
426R4428	Station-service autoroutière GD DOUI Sud

Fait à Cheraga, 09 NOV. 2022

Le Président Directeur Général

Abdelkader CHAFI

Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers * NAFTAL SPA * Direction Générale

الملحق رقم 03:

الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطية الشعبيـة

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت – القليعة –

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de Management

الموضوع: استبيان

السادة المحترمون:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي أقوم بإعداده بعنوان: **استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي**

– دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال – مقاطعة ولاية المدية –

واعتبارا من كونكم جزءا مهما من مجتمع البحث، فإني أرجو منكم التفضل والتكرم بالإجابة على كامل أسئلة الاستبانة بما يحاكي الواقع العملي، حتى يتسنى لنا اقتراح التوصيات الملائمة كمحصلة لمخرجات البحث، شاكرا ومقدرا كرم التجاوب، ومؤكدا في سياقه أن مجمل ما سيرد في الاستبانة سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

لكم منا خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

وفي الختام تقبلوا فائق الاحترام والشكر والتقدير

ملاحظة: فضلا وضع علام (×) في الخانة التي توافق رأيكم.

المحور الأول: معلومات متعلقة بالمستجوب:

النوع الاجتماعي	**ذكر**	**أنثى**		
العمر	**أقل من 30 سنة**	**من 31 إلى 40سنة**	**من 41 إلى 50 سنة**	**50 سنة فأكثر**
مستوى التعليم	**ثانوي فأقل**	**جامعي**	**دراسات عليا**	
الخبرة المهنية	**أقل من 05 سنوات**	**من 05 إلى 10 سنوات**	**من 11 إلى 20سنة**	**أكثر من 20 سنة**
المستوى الوظيفي	**إطار**	**عون تحكم**	**عون تنفيذ**	

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بأبعاد الدراسة

الرقم	العبـــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أبعاد التمكين الإداري						
أولا: التدريب						
01	تهتم إدارة المؤسسة بتلقين العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها					
02	تسعى إدارة المؤسسة لإزالة الفروق بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب					
03	تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي					
04	تسعى إدارة المؤسسة لسد الفجوات في أداء مهامي من خلال التدريب					
05	تساعدني إدارة المؤسسة على تطوير مهاراتي في العمل					
ثانيا: التحفيز						
06	يعبر رئيسي المباشر عن شكره وتقديره عند أداء مهامي على أكمل وجه					
07	يستفيد زملائي المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى					
08	تقدم إدارة المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون حلولا ابتكاريه للمشكلات التي تواجهها					
09	تستند إدارة المؤسسة على معيار كفاءة العامل في تطبيق نظام الترقية					
10	تعمل إدارة المؤسسة على تحفيزي لتقديم أفكار جديدة					

ثالثا: نظام الاتصال والمشاركة في المعلومات						
11	أجد حرية تامة في الوصول إلى المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال					
12	إتاحة المعلومات يجعلني أكثر تفاعلا مع قرارات الإدارة					
13	أمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملي					
14	تمنحني إدارة المؤسسة حرية التشارك المعرفي مع زملائي في العمل					
15	تهتم المؤسسة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين					
رابعا: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار						
16	تمنحني إدارة المؤسسة كامل الصلاحيات لإنجاز مهامي					
17	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض					
18	تمنح إدارة المؤسسة العاملين الحق في مناقشة وتحديد مسؤولياتهم الوظيفية الإضافية					
19	يتم تثبيط العامل الذي يريد اتخاذ قراره بنفسه					
20	تشركني إدارة المؤسسة في رسم السياسات وبناء الخطط					
خامسا: الاستقلالية وحرية التصرف						
21	أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم المؤسسة					
22	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء دون الحاجة للحصول على موافقة رئيسي المباشر					
23	لدي الحرية في اختيار الأسلوب الذي أتعامل به مع المشكلات دون الرجوع لأخذ موافقة الإدارة					
24	تمنحني إدارة المؤسسة سلطات واسعة لمراقبة أعمالي					

	بنفسي دون تدخل مباشر منها					
25	أتخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا					

أبعاد السلوك الإبداعي						
الرقم	العبـــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أولا: الأصالة الفكرية						
26	يمكنني تقديم أفكار جديدة لم تطرح من قبل					
27	أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي					
28	أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية					
29	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
30	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل					
ثانيا: الطلاقة الفكرية						
31	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية					
32	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل					
33	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة					
34	لدي القدرة على عرض أفكاري وشرحها بشكل واضح ودقيق					
35	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل بثقة					
ثالثا: المرونة الذهنية						
36	أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها					

	قدر المستطاع					
37	بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة					
38	بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجهة نظر أخرى					
39	أتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل خصوصا المقدمة من قبل زملائي					
40	لدي القدرة علي رؤية الأمور من زوايا مختلفة					
رابعا: الحساسية للمشكلات						
41	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
42	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل					
43	أتوقع واكتشف المشكلة قبل حدوثها في العمل في أغلب الأحيان					
44	أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة					
45	أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها					
خامسا: المخاطرة						
46	أحرص على تطبيق أفكاري الجديدة في العمل مهما كانت النتائج					
47	أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل					
48	أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها					
49	أمتلك روح المبادرة في طرح أفكاري وآرائي الجديدة					
50	أتقبل العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة					

الملحق رقم 04: أسئلة المقابلة

نشكر سيادتكم على حسن الاستقبال والسماح لنا بفرصة طرح بعض الأسئلة التي تخص موضوع دراستنا الموسوم ب:"استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي"، ونعلمكم سيدي أن المعلومات المستقاة منكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

التدريب

- هل تقوم المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تدريبية للعاملين؟ فيما تتمحور مواضيعها؟

التحفيز

- هل يوجد تحفيز للعاملين ذوي الأفكار الخلاقة والمبدعة؟

الاتصال والمشاركة في المعلومات

- هل توجد قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين؟ وماهو نوع الاتصال في المؤسسة؟
- كيف تنتقل المعلومة داخل المؤسسة؟

تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار

- هل يوجد تفويض للسلطة في صلاحيات معينة تسمح لكم بإنجاز مهامكم على أكمل وجه؟

الاستقلالية وحرية التصرف

- هل تمنحك المؤسسة حرية تستطيع من خلالها آداء مهامك على الوجه الذي تراه مناسبا؟

السلوك الإبداعي

- هل يوجد إبداع داخل المؤسسة، ماهو نوعه؟
- هل يوجد إبداع على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المؤسسة؟
- هل تمارس المؤسسة أساليب لتحفيز الإبداع؟ وماهي الصعوابت التي تواجه الإبداع في مؤسستكم؟
- هل هناك عوامل تساعد على تحقيق الإبداع في مؤسستكم؟ وهل تعقد المؤسسة دورات تدريبية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية؟

الملحق رقم 05: قائمة محكمي الاستبيان

الإسم واللقب	جامعة الانتماء
فطم عبد القادر	جامعة زيان عاشور –الجلفة-
خلفاوي حكيم	جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة-
بولصنام محمد	جامعة يحي فارس –المدية-
العيداني حبيبة	جامعة يحي فارس –المدية-
مركان محمد البشير	جامعة أحمد بن يحي الونشريسي –تيسمسيلت-
وراد حسين	جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة-

الملحق رقم 06:

ملحق البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	276	95.8	95.8	95.8
	أنثى	12	4.2	4.2	100.0
	Total	288	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	22	7.6	7.6	7.6
	من 31 إلى 40 سنة	116	40.3	40.3	47.9
	من 41 إلى 50 سنة	121	42.0	42.0	89.9
	أكثر من 50 سنة	29	10.1	10.1	100.0
	Total	288	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	78	27.1	27.1	27.1
	جامعي	202	70.1	70.1	97.2
	دراسات عليا	8	2.8	2.8	100.0
	Total	288	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	23	8.0	8.0	8.0
	من 5 إلى 10 سنوات	71	24.7	24.7	32.6
	من 11 إلى 20 سسنة	124	43.1	43.1	75.7
	أكثر من 20 سنة	70	24.3	24.3	100.0
	Total	288	100.0	100.0	

المستوى_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	اطار	46	16.0	16.0	16.0
	عون تحكم	156	54.2	54.2	70.1
	عون تنفيذ	86	29.9	29.9	100.0
	Total	288	100.0	100.0	

ملحق المتوسطات الحسابات والانحرافات لاستجابات المبحوثين :

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تهتم إدارة المؤسسة بتلقين العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	288	4.09	1.039
تسعى إدارة المؤسسة لإزالة الفروق بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب	288	3.92	1.143
تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي	288	3.90	1.122
تسعى إدارة المؤسسة لسد الفجوات في أداء مهامي من خلال التدريب	288	3.67	1.031
تساعدني إدارة المؤسسة على تطوير مهاراتي في العمل	288	3.91	.987
يعبر رئيسي المباشر عن شكره وتقديره عند أداء مهامي على أكمل وجه	288	4.03	1.020
يستفيد زملائي المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى	288	3.40	1.051
تقدم إدارة المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون حلولا ابتكاريه للمشكلات التي تواجهها	288	2.77	1.232
تستند إدارة المؤسسة على معيار كفاءة العامل في تطبيق نظام الترقية	288	3.15	1.138
تعمل إدارة المؤسسة على تحفيزي دوما لتقديم أفكار جديدة	288	2.95	1.299
أجد حرية تامة في الوصول إلى المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال	288	4.03	1.078
إتاحة المعلومات يجعلني أكثر تفاعلا مع قرارات الإدارة	288	4.17	.954
أمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملي	288	4.09	.989
تمنحني إدارة المؤسسة حرية التشارك المعرفي مع زملائي في العمل	288	3.89	1.040
تهتم المؤسسة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين	288	3.86	1.113

تمنحني إدارة المؤسسة كامل الصلاحيات لإنجاز مهامي	288	4.21	1.059
لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	288	3.77	1.259
تمنح إدارة المؤسسة العاملين الحق في مناقشة وتحديد مسؤولياتهم الوظيفية الإضافية	288	3.82	1.186
يتم تثبيط العامل الذي يريد اتخاذ قراره بنفسه	288	3.42	1.207
تشركني إدارة المؤسسة في رسم السياسات وبناء الخطط	288	3.09	1.432
أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم المؤسسة	288	3.72	1.212
أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء دون الحاجة للحصول على موافقة رئيسي المباشر	288	3.64	1.253
لدي الحرية في اختيار الأسلوب الذي أتعامل به مع المشكلات دون الرجوع لأخذ موافقة الإدارة	288	3.36	1.184
تمنحني إدارة المؤسسة سلطات واسعة لمراقبة أعمالي بنفسي دون تدخل مباشر منها	288	3.58	1.258
أتخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا	288	3.48	1.446
يمكنني تقديم أفكار جديدة لم تطرح من قبل	288	3.53	1.221
أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي	288	4.00	1.031
أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روت?ن?ة	288	4.00	1.058
أنجز ما ?سند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	288	3.71	.997
أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل	288	4.04	1.044
لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية	288	3.91	1.067
لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	288	4.07	1.075
لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة	288	3.85	1.029
لدي القدرة على عرض أفكاري وشرحها بشكل واضح ودقيق	288	3.99	1.044
أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل بثقة	288	4.16	1.020

أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها قدر المستطاع	288	4.35	.939
بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة	288	4.17	.976
بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجهة نظر أخرى	288	3.94	.932
أتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل خصوصا المقدمة من قبل زملائي	288	4.12	.988
لدي القدرة علي رؤية الأمور من زوايا مختلفة	288	4.26	.853
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	288	4.39	.860
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	288	4.30	.774
أتوقع واكتشف المشكلة قبل حدوثها في العمل في أغلب الأحيان	288	3.97	.881
أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة	288	4.10	.895
أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها	288	4.06	.955
أحرص على تطبيق أفكاري الجديدة في العمل مهما كانت النتائج	288	3.87	1.333
أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل	288	4.11	.951
أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها	288	4.02	1.020
أمتلك روح المبادرة في طرح أفكاري وآرائي الجديدة	288	4.10	1.023
أتقبل العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة	288	4.02	1.121
التدريب	288	3.8993	.84491
التحفيز	288	3.2590	.87791
الاتصال	288	4.0097	.76685
تفويض_السلطة	288	3.6632	.83112
الاستقلالية	288	3.5549	.98323
الأصالة	288	3.8556	.81208
الطلاقة_الفكرية	288	3.9965	.88589
المرونة_الذهنية	288	4.1681	.70009
الحساسية_للمشكلات	288	4.1625	.58410
المخاطرة	288	4.0243	.74185
التمكين_الاداري	288	3.6772	.69975
السلوك_الابداعي	288	4.0414	.60901
Valid N (listwise)	288		

ملحق ارتباط فقرات محور التمكين الإداري مع الدرجة الكلية للمحور (الاتساق) :

		التمكين_الاداري
تهتم إدارة المؤسسة بتلقين العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تسعى إدارة المؤسسة لإزالة الفروق بين خبرات العاملين من خلال التعليم المستمر والتدريب	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تحرص إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تسعى إدارة المؤسسة لسد الفجوات في أداء مهامي من خلال التدريب	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تساعدني إدارة المؤسسة على تطوير مهاراتي في العمل	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
يعبر رئيسي المباشر عن شكره وتقديره عند أداء مهامي على أكمل وجه	Pearson Correlation	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
يستفيد زملائي المتفوقين في مؤسستي من الترقية لمناصب أعلى	Pearson Correlation	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تقدم إدارة المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون حلولا ابتكاريه للمشكلات التي تواجهها	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تستند إدارة المؤسسة على معيار كفاءة العامل في تطبيق نظام الترقية	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تعمل إدارة المؤسسة على تحفيزي دوما لتقديم أفكار جديدة	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أجد حرية تامة في الوصول إلى المعلومات اللازمة لانجاز الأعمال	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
إتاحة المعلومات يجعلني أكثر تفاعلا مع قرارات الإدارة	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة	Pearson Correlation	.490**

بعملي	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تمنحني إدارة المؤسسة حرية التشارك المعرفي مع زملائي في العمل	Pearson Correlation	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تهتم المؤسسة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة للعاملين	Pearson Correlation	.408**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تمنحني إدارة المؤسسة كامل الصلاحيات لإنجاز مهامي	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تمنح إدارة المؤسسة العاملين الحق في مناقشة وتحديد مسؤولياتهم الوظيفية الإضافية	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
يتم تثبيط العامل الذي يريد اتخاذ قراره بنفسه	Pearson Correlation	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تشركني إدارة المؤسسة في رسم السياسات وبناء الخطط	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتصرف بحرية لاقتناص الفرص التي تخدم المؤسسة	Pearson Correlation	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء دون الحاجة للحصول على موافقة رئيسي المباشر	Pearson Correlation	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لدي الحرية في اختيار الأسلوب الذي أتعامل به مع المشكلات دون الرجوع لأخذ موافقة الإدارة	Pearson Correlation	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تمنحني إدارة المؤسسة سلطات واسعة لمراقبة أعمالي بنفسي دون تدخل مباشر منها	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتخذ بعض القرارات في عملي بحرية دون الرجوع للإدارة العليا	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288

ملحق ارتباط فقرات محور السلوك الابداعي مع الدرجة الكلية للمحور (الاتساق) :

		السلوك_الابداعي
يمكنني تقديم أفكار جديدة لم تطرح من قبل	Pearson Correlation	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أسعى لتقديم حلول فريدة للمشاكل التي تواجهني في عملي	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روت?ن?ة	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أنجز ما ?سند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	Pearson Correlation	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لدي القدرة على عرض أفكاري وشرحها بشكل واضح ودقيق	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بكل بثقة	Pearson Correlation	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أهتم بمعرفة الآراء المخالفة لرأيي وأحاول الاستفادة منها قدر المستطاع	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
بإمكاني القيام بنفس العمل بأكثر من طريقة	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288

بإمكاني تغيير موقفي عند اقتناعي بوجهة نظر أخرى	Pearson Correlation	.454**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتفاعل مع الأفكار الجديدة في العمل خصوصا المقدمة من قبل زملائي	Pearson Correlation	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
لدي القدرة علي رؤية الأمور من زوايا مختلفة	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتوقع واكتشف المشكلة قبل حدوثها في العمل في أغلب الأحيان	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أحرص على وضع خطط مسبقة لمواجهة مشاكل العمل المتوقعة	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتمتع بسرعة كبيرة في تحديد المشكلة وأسبابها	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أحرص على تطبيق أفكاري الجديدة في العمل مهما كانت النتائج	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتحمل النتائج المترتبة عن القرارات التي أتخذها في العمل	Pearson Correlation	.279**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أظن أن المخاطرة هي جزء من عملي وأتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أمتلك روح المبادرة في طرح أفكاري وآرائي الجديدة	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
أتقبل العمل وسط فريق تسوده روح المخاطرة	Pearson Correlation	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288

ملحق اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة :

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التمكين_الاداري	.137	288	.063	.926	288	.074
السلوك_الابداعي	.132	288	.051	.850	288	.055
الدراسة_ككل	.096	288	.054	.896	288	.065
a. Lilliefors Significance Correction						

معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة:

التحفيز	
Cronbach's Alpha	N of Items
.821	6

التدريب	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	5

التفويض	
Cronbach's Alpha	N of Items
.698	5

الاتصال	
Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

التمكين الاداري	
Cronbach's Alpha	N of Items
.928	25

الاستقلالية	
Cronbach's Alpha	N of Items
.830	5

الطلاقة الفكرية	
Cronbach's Alpha	N of Items
.901	5

الأصالة	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	5

الحساسية للمشكلات	
Cronbach's Alpha	N of Items
.689	5

المرونة الذهنية	
Cronbach's Alpha	N of Items
.800	5

السلوك الابداعي	
Cronbach's Alpha	N of Items
.927	25

المخاطرة	
Cronbach's Alpha	N of Items
.702	5

الدراسة ككل	
Cronbach's Alpha	N of Items
.950	50

ملحق ارتباط محور التمكين الإداري مع أبعاد المتغير التابع:

		التمكين_الاداري
الأصالة	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
الطلاقة_الفكرية	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
المرونة_الذهنية	Pearson Correlation	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
الحساسية_للمشكلات	Pearson Correlation	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
المخاطرة	Pearson Correlation	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288

ملحق ارتباط محور السلوك الابداعي مع أبعاد المتغير المستقل:

		السلوك_الابداعي
التدريب	Pearson Correlation	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
التحفيز	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
الاتصال	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
تفويض_السلطة	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288
الاستقلالية	Pearson Correlation	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288

ملحق ارتباط محور التمكين الإداري مع السلوك الإبداعي:

		التمكين_الاداري
السلوك_الابداعي	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	288

ملحق اختبار الأثر البسيط لبعد التدريب على السلوك الإبداعي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426[a]	.182	.179	.55187

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.343	1	19.343	63.511	.000[b]
	Residual	87.104	286	.305		
	Total	106.447	287			

a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.843	.154		18.485	.000
	التدريب	.307	.039	.426	7.969	.000

a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي

ملحق اختبار الأثر البسيط لبعد التحفيز على السلوك الإبداعي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435[a]	.189	.186	.54939
a. Predictors: (Constant), التحفيز				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.125	1	20.125	66.678	.000[b]
	Residual	86.322	286	.302		
	Total	106.447	287			
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						
b. Predictors: (Constant), التحفيز						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.058	.125		24.533	.000
	التحفيز	.302	.037	.435	8.166	.000
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						

ملحق اختبار الأثر البسيط لبعد الاتصال على السلوك الإبداعي:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492[a]	.242	.240	.53104
a. Predictors: (Constant), الاتصال				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.794	1	25.794	91.468	.000[b]
	Residual	80.653	286	.282		
	Total	106.447	287			
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						
b. Predictors: (Constant), الاتصال						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.474	.167		14.825	.000
	الاتصال	.391	.041	.492	9.564	.000
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						

ملحق اختبار الأثر البسيط لبعد تفويض السلطة على السلوك الإبداعي:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549[a]	.301	.299	.50994
a. Predictors: (Constant), تفويض_السلطة				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.075	1	32.075	123.346	.000[b]
	Residual	74.372	286	.260		
	Total	106.447	287			
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						
b. Predictors: (Constant), تفويض_السلطة						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.568	.136		18.877	.000
	تفويض_السلطة	.402	.036	.549	11.106	.000
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						

ملحق اختبار الأثر البسيط لبعد الاستقلالية على السلوك الإبداعي:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483[a]	.233	.230	.53433
a. Predictors: (Constant), الاستقلالية				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.792	1	24.792	86.836	.000[b]

	Residual	81.655	286	.286		
	Total	106.447	287			
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						
b. Predictors: (Constant), الاستقلالية						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.979	.118		25.179	.000
	الاستقلالية	.299	.032	.483	9.319	.000
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						

ملحق اختبار الأثر البسيط للتمكين الاداري على السلوك الإبداعي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586[a]	.343	.341	.49437
a. Predictors: (Constant), التمكين_الاداري				

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.548	1	36.548	149.542	.000[b]
	Residual	69.899	286	.244		
	Total	106.447	287			
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						
b. Predictors: (Constant), التمكين_الاداري						

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.166	.156		13.877	.000
	التمكين_الاداري	.510	.042	.586	12.229	.000
a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي						

ملحق اختبار الأثر المتعدد لأبعاد المتغير المستقل على السلوك الإبداعي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616[a]	.379	.368	.48402

a. Predictors: (Constant), الاستقلالية, الاتصال, التحفيز, التدريب, تفويض_السلطة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.381	5	8.076	34.473	.000[b]
	Residual	66.066	282	.234		
	Total	106.447	287			

a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي

b. Predictors: (Constant), الاستقلالية, الاتصال, التحفيز, التدريب, تفويض_السلطة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.043	.167		12.219	.000
	التدريب	-.020	.050	-.028	-.404	.687
	التحفيز	-.006	.050	-.009	-.128	.898
	الاتصال	.203	.046	.255	4.402	.000
	تفويض_السلطة	.226	.058	.309	3.924	.000
	الاستقلالية	.129	.040	.208	3.258	.001

a. Dependent Variable: السلوك_الابداعي

ملحق اختبار الفروقات لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الجنس:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمكين_الاداري	ذكر	276	3.6986	.70347	.04234
	أنثى	12	3.1867	.35993	.10390
السلوك_الابداعي	ذكر	276	4.0609	.61296	.03690
	أنثى	12	3.5933	.23562	.06802
التدريب	ذكر	276	3.9355	.83595	.05032
	أنثى	12	3.0667	.60503	.17466
التحفيز	ذكر	276	3.2841	.88225	.05311
	أنثى	12	2.6833	.52194	.15067
الاتصال	ذكر	276	4.0188	.77408	.04659
	أنثى	12	3.8000	.55922	.16143
تفويض_السلطة	ذكر	276	3.6783	.84507	.05087
	أنثى	12	3.3167	.18007	.05198
الاستقلالية	ذكر	276	3.5761	.97869	.05891

	أنثى	12	3.0667	1.00303	.28955
الأصالة	ذكر	276	3.8942	.80478	.04844
	أنثى	12	2.9667	.33934	.09796
الطلاقة_الفكرية	ذكر	276	4.0145	.89837	.05408
	أنثى	12	3.5833	.32427	.09361
المرونة_الذهنية	ذكر	276	4.1681	.71054	.04277
	أنثى	12	4.1667	.40751	.11764
الحساسية_للمشكلات	ذكر	276	4.1804	.57339	.03451
	أنثى	12	3.7500	.69870	.20170
المخاطرة	ذكر	276	4.0471	.74597	.04490
	أنثى	12	3.5000	.36680	.10589

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
التمكين_الاداري	Equal variances assumed	3.312	.070	2.503	286	.013
	Equal variances not assumed			4.562	14.941	.000
السلوك_الابداعي	Equal variances assumed	3.301	.070	2.630	286	.009
	Equal variances not assumed			6.042	18.362	.000
التدريب	Equal variances assumed	2.888	.090	3.557	286	.000
	Equal variances not assumed			4.780	12.898	.000
التحفيز	Equal variances assumed	3.373	.067	2.338	286	.020
	Equal variances not assumed			3.760	13.894	.002
الاتصال	Equal variances assumed	.376	.540	.968	286	.334
	Equal variances not assumed			1.302	12.906	.216
تفويض_السلطة	Equal variances assumed	14.189	.000	1.478	286	.140
	Equal variances not assumed			4.972	40.663	.000
الاستقلالية	Equal variances assumed	.793	.374	1.763	286	.079
	Equal variances not assumed			1.724	11.929	.110
الأصالة	Equal variances assumed	5.205	.023	3.972	286	.000
	Equal variances not assumed			8.488	16.997	.000
الطلاقة_الفكرية	Equal variances assumed	5.524	.019	1.655	286	.099
	Equal variances not assumed			3.988	19.480	.001
المرونة_الذهنية	Equal variances assumed	2.725	.100	.007	286	.994
	Equal variances not assumed			.012	14.090	.991
الحساسية_للمشكلات	Equal variances assumed	1.246	.265	2.522	286	.012
	Equal variances not assumed			2.103	11.653	.058
المخاطرة	Equal variances assumed	4.048	.045	2.524	286	.012
	Equal variances not assumed			4.757	15.292	.000

ملحق اختبار الفروقات لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

		N	Mean	Std. Deviation
التمكين_الاداري	أقل من 30	22	3.8000	.42780
	من 31 إلى 40 سنة	116	3.8034	.66038
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.5408	.77621
	أكثر من 50 سنة	29	3.6483	.59092
	Total	288	3.6772	.69975
السلوك_الابداعي	أقل من 30	22	4.2764	.27071
	من 31 إلى 40 سنة	116	4.0721	.53575
	من 41 إلى 50 سنة	121	4.0354	.66552
	أكثر من 50 سنة	29	3.7655	.73715
	Total	288	4.0414	.60901
التدريب	أقل من 30	22	4.0455	.53783
	من 31 إلى 40 سنة	116	3.9603	.83081
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.7785	.89547
	أكثر من 50 سنة	29	4.0483	.84288
	Total	288	3.8993	.84491
التحفيز	أقل من 30	22	3.3091	.90233
	من 31 إلى 40 سنة	116	3.5414	.85791
	من 41 إلى 50 سنة	121	2.9686	.81772
	أكثر من 50 سنة	29	3.3034	.83772
	Total	288	3.2590	.87791
الاتصال	أقل من 30	22	4.1182	.54741
	من 31 إلى 40 سنة	116	4.1897	.69174
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.8645	.84468
	أكثر من 50 سنة	29	3.8138	.71100
	Total	288	4.0097	.76685
تفويض_السلطة	أقل من 30	22	3.8636	.51413
	من 31 إلى 40 سنة	116	3.7103	.75035
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.6132	.98141
	أكثر من 50 سنة	29	3.5310	.61010
	Total	288	3.6632	.83112
الاستقلالية	أقل من 30	22	3.6636	.90583
	من 31 إلى 40 سنة	116	3.6155	.95940
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.4793	1.06879
	أكثر من 50 سنة	29	3.5448	.75384
	Total	288	3.5549	.98323
الأصالة	أقل من 30	22	4.2000	.53452

	من 31 إلى 40 سنة	116	3.9052	.76827
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.8083	.86116
	أكثر من 50 سنة	29	3.5931	.87093
	Total	288	3.8556	.81208
الطلاقة_الفكرية	أقل من 30	22	4.2545	.65081
	من 31 إلى 40 سنة	116	4.0483	.81278
	من 41 إلى 50 سنة	121	3.9636	.95289
	أكثر من 50 سنة	29	3.7310	.99035
	Total	288	3.9965	.88589
المرونة_الذهنية	أقل من 30	22	4.5273	.25853
	من 31 إلى 40 سنة	116	4.1276	.62214
	من 41 إلى 50 سنة	121	4.1802	.78545
	أكثر من 50 سنة	29	4.0069	.77733
	Total	288	4.1681	.70009
الحساسية_للمشكلات	أقل من 30	22	4.1455	.30351
	من 31 إلى 40 سنة	116	4.2259	.55296
	من 41 إلى 50 سنة	121	4.1769	.61057
	أكثر من 50 سنة	29	3.8621	.68055
	Total	288	4.1625	.58410
المخاطرة	أقل من 30	22	4.2545	.53160
	من 31 إلى 40 سنة	116	4.0534	.66482
	من 41 إلى 50 سنة	121	4.0479	.76595
	أكثر من 50 سنة	29	3.6345	.94577
	Total	288	4.0243	.74185

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	4.455	3	1.485	3.100	.027
	Within Groups	136.074	284	.479		
	Total	140.529	287			
السلوك_الابداعي	Between Groups	3.535	3	1.178	3.252	.022
	Within Groups	102.912	284	.362		
	Total	106.447	287			
التدريب	Between Groups	3.311	3	1.104	1.555	.201
	Within Groups	201.569	284	.710		
	Total	204.880	287			
التحفيز	Between Groups	19.567	3	6.522	9.187	.000
	Within Groups	201.630	284	.710		
	Total	221.197	287			
الاتصال	Between Groups	7.681	3	2.560	4.514	.004
	Within Groups	161.092	284	.567		
	Total	168.773	287			

تفويض_السلطة	Between Groups	1.950	3	.650	.941	.421
	Within Groups	196.299	284	.691		
	Total	198.250	287			
الاستقلالية	Between Groups	1.380	3	.460	.473	.701
	Within Groups	276.073	284	.972		
	Total	277.453	287			
الأصالة	Between Groups	5.164	3	1.721	2.655	.049
	Within Groups	184.107	284	.648		
	Total	189.271	287			
الطلاقة_الفكرية	Between Groups	3.950	3	1.317	1.690	.169
	Within Groups	221.286	284	.779		
	Total	225.237	287			
المرونة_الذهنية	Between Groups	3.800	3	1.267	2.628	.051
	Within Groups	136.866	284	.482		
	Total	140.666	287			
الحساسية_للمشكلات	Between Groups	3.115	3	1.038	3.110	.027
	Within Groups	94.800	284	.334		
	Total	97.915	287			
المخاطرة	Between Groups	5.739	3	1.913	3.569	.015
	Within Groups	152.211	284	.536		
	Total	157.950	287			

ملحق اختبار الفروقات لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المؤهل الجامعي:

		N	Mean	Std. Deviation
التمكين_الاداري	ثانوي فأقل	78	3.8062	.79343
	جامعي	202	3.6624	.63310
	دراسات عليا	8	2.7950	.74877
	Total	288	3.6772	.69975
السلوك_الابداعي	ثانوي فأقل	78	4.3410	.59552
	جامعي	202	3.9580	.55134
	دراسات عليا	8	3.2250	.78382
	Total	288	4.0414	.60901
التدريب	ثانوي فأقل	78	4.0641	.94443
	جامعي	202	3.8564	.78909
	دراسات عليا	8	3.3750	.95282
	Total	288	3.8993	.84491
التحفيز	ثانوي فأقل	78	3.3256	1.02037
	جامعي	202	3.2614	.80952
	دراسات عليا	8	2.5500	.84007
	Total	288	3.2590	.87791

الاتصال	ثانوي فأقل	78	4.0256	.81821
	جامعي	202	4.0327	.73024
	دراسات عليا	8	3.2750	.89403
	Total	288	4.0097	.76685
تفويض_السلطة	ثانوي فأقل	78	3.9564	.93955
	جامعي	202	3.5861	.74206
	دراسات عليا	8	2.7500	.84684
	Total	288	3.6632	.83112
الاستقلالية	ثانوي فأقل	78	3.6590	1.00239
	جامعي	202	3.5752	.93019
	دراسات عليا	8	2.0250	.96474
	Total	288	3.5549	.98323
الأصالة	ثانوي فأقل	78	4.1744	.78118
	جامعي	202	3.7752	.76852
	دراسات عليا	8	2.7750	.84473
	Total	288	3.8556	.81208
الطلاقة_الفكرية	ثانوي فأقل	78	4.4051	.80063
	جامعي	202	3.8663	.84862
	دراسات عليا	8	3.3000	1.24212
	Total	288	3.9965	.88589
المرونة_الذهنية	ثانوي فأقل	78	4.4872	.55698
	جامعي	202	4.0653	.68914
	دراسات عليا	8	3.6500	1.14018
	Total	288	4.1681	.70009
الحساسية_للمشكلات	ثانوي فأقل	78	4.3513	.52291
	جامعي	202	4.1287	.56680
	دراسات عليا	8	3.1750	.45904
	Total	288	4.1625	.58410
المخاطرة	ثانوي فأقل	78	4.2872	.73826
	جامعي	202	3.9545	.71314
	دراسات عليا	8	3.2250	.57009
	Total	288	4.0243	.74185

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	7.568	2	3.784	8.111	.000
	Within Groups	132.961	285	.467		
	Total	140.529	287			
السلوك_الابداعي	Between Groups	13.739	2	6.869	21.118	.000
	Within Groups	92.709	285	.325		
	Total	106.447	287			
التدريب	Between Groups	4.689	2	2.344	3.338	.037

	Within Groups	200.191	285	.702		
	Total	204.880	287			
التحفيز	Between Groups	4.369	2	2.184	2.871	.058
	Within Groups	216.828	285	.761		
	Total	221.197	287			
الاتصال	Between Groups	4.445	2	2.222	3.854	.022
	Within Groups	164.328	285	.577		
	Total	168.773	287			
تفويض_السلطة	Between Groups	14.577	2	7.288	11.309	.000
	Within Groups	183.673	285	.644		
	Total	198.250	287			
الاستقلالية	Between Groups	19.653	2	9.827	10.863	.000
	Within Groups	257.800	285	.905		
	Total	277.453	287			
الأصالة	Between Groups	18.571	2	9.286	15.503	.000
	Within Groups	170.700	285	.599		
	Total	189.271	287			
الطلاقة_الفكرية	Between Groups	20.327	2	10.164	14.136	.000
	Within Groups	204.909	285	.719		
	Total	225.237	287			
المرونة_الذهنية	Between Groups	12.222	2	6.111	13.559	.000
	Within Groups	128.445	285	.451		
	Total	140.666	287			
الحساسية_للمشكلات	Between Groups	10.812	2	5.406	17.688	.000
	Within Groups	87.103	285	.306		
	Total	97.915	287			
المخاطرة	Between Groups	11.487	2	5.743	11.176	.000
	Within Groups	146.463	285	.514		
	Total	157.950	287			

ملحق اختبار الفروقات لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

		N	Mean	Std. Deviation
التمكين_الاداري	أقل من 5 سنوات	23	3.6052	.74172
	من 5 إلى 10 سنوات	71	3.7859	.69216
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.6497	.67950
	أكثر من 20 سنة	70	3.6394	.73174
	Total	288	3.6772	.69975
السلوك_الابداعي	أقل من 5 سنوات	23	4.2765	.37034
	من 5 إلى 10 سنوات	71	4.2208	.39395
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.9319	.65086
	أكثر من 20 سنة	70	3.9760	.71341

	Total	288	4.0414	.60901
التدريب	أقل من 5 سنوات	23	3.8435	1.03915
	من 5 إلى 10 سنوات	71	3.8310	.82160
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.9355	.79369
	أكثر من 20 سنة	70	3.9229	.89914
	Total	288	3.8993	.84491
التحفيز	أقل من 5 سنوات	23	3.1217	.91798
	من 5 إلى 10 سنوات	71	3.5915	1.00196
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.1742	.77395
	أكثر من 20 سنة	70	3.1171	.83509
	Total	288	3.2590	.87791
الاتصال	أقل من 5 سنوات	23	3.9304	.76660
	من 5 إلى 10 سنوات	71	4.3183	.65603
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.9097	.80541
	أكثر من 20 سنة	70	3.9000	.73168
	Total	288	4.0097	.76685
تفويض_السلطة	أقل من 5 سنوات	23	3.7652	.68398
	من 5 إلى 10 سنوات	71	3.7662	.86651
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.6145	.76729
	أكثر من 20 سنة	70	3.6114	.94417
	Total	288	3.6632	.83112
الاستقلالية	أقل من 5 سنوات	23	3.3652	1.21304
	من 5 إلى 10 سنوات	71	3.4225	.87279
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.6145	1.01089
	أكثر من 20 سنة	70	3.6457	.95533
	Total	288	3.5549	.98323
الأصالة	أقل من 5 سنوات	23	4.2435	.61484
	من 5 إلى 10 سنوات	71	3.9662	.66417
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.7419	.89652
	أكثر من 20 سنة	70	3.8171	.80918
	Total	288	3.8556	.81208
الطلاقة_الفكرية	أقل من 5 سنوات	23	4.2174	.77674
	من 5 إلى 10 سنوات	71	4.3070	.61396
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.8274	.94957
	أكثر من 20 سنة	70	3.9086	.95261
	Total	288	3.9965	.88589
المرونة_الذهنية	أقل من 5 سنوات	23	4.5217	.45021
	من 5 إلى 10 سنوات	71	4.3718	.43986
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.9935	.78562
	أكثر من 20 سنة	70	4.1543	.73360
	Total	288	4.1681	.70009
الحساسية_للمشكلات	أقل من 5 سنوات	23	4.1652	.42917
	من 5 إلى 10 سنوات	71	4.3183	.42972

	من 11 إلى 20 سسنة	124	4.1016	.63271
	أكثر من 20 سنة	70	4.1114	.65199
	Total	288	4.1625	.58410
المخاطرة	أقل من 5 سنوات	23	4.2348	.58977
	من 5 إلى 10 سنوات	71	4.1408	.65238
	من 11 إلى 20 سسنة	124	3.9952	.69911
	أكثر من 20 سنة	70	3.8886	.90898
	Total	288	4.0243	.74185

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	1.152	3	.384	.783	.505
	Within Groups	139.377	284	.491		
	Total	140.529	287			
السلوك_الابداعي	Between Groups	5.343	3	1.781	5.003	.002
	Within Groups	101.104	284	.356		
	Total	106.447	287			
التدريب	Between Groups	.604	3	.201	.280	.840
	Within Groups	204.276	284	.719		
	Total	204.880	287			
التحفيز	Between Groups	10.586	3	3.529	4.758	.003
	Within Groups	210.611	284	.742		
	Total	221.197	287			
الاتصال	Between Groups	8.989	3	2.996	5.326	.001
	Within Groups	159.783	284	.563		
	Total	168.773	287			
تفويض_السلطة	Between Groups	1.474	3	.491	.709	.547
	Within Groups	196.776	284	.693		
	Total	198.250	287			
الاستقلالية	Between Groups	3.089	3	1.030	1.066	.364
	Within Groups	274.364	284	.966		
	Total	277.453	287			
الأصالة	Between Groups	6.034	3	2.011	3.118	.027
	Within Groups	183.237	284	.645		
	Total	189.271	287			
الطلاقة_الفكرية	Between Groups	12.055	3	4.018	5.353	.001
	Within Groups	213.181	284	.751		
	Total	225.237	287			
المرونة_الذهنية	Between Groups	9.615	3	3.205	6.945	.000
	Within Groups	131.051	284	.461		
	Total	140.666	287			
الحساسية_للمشكلات	Between Groups	2.366	3	.789	2.344	.073

	Within Groups	95.549	284	.336		
	Total	97.915	287			
المخاطرة	Between Groups	3.378	3	1.126	2.069	.105
	Within Groups	154.572	284	.544		
	Total	157.950	287			

ملحق اختبار الفروقات لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

		N	Mean	Std. Deviation
التمكين_الاداري	اطار	46	3.2496	.74372
	عون تحكم	156	3.7972	.63265
	عون تنفيذ	86	3.6884	.71069
	Total	288	3.6772	.69975
السلوك_الابداعي	اطار	46	3.6635	.64319
	عون تحكم	156	4.0903	.52534
	عون تنفيذ	86	4.1549	.65981
	Total	288	4.0414	.60901
التدريب	اطار	46	3.6043	.90577
	عون تحكم	156	3.9282	.76772
	عون تنفيذ	86	4.0047	.91727
	Total	288	3.8993	.84491
التحفيز	اطار	46	2.8739	.88077
	عون تحكم	156	3.4590	.89247
	عون تنفيذ	86	3.1023	.74880
	Total	288	3.2590	.87791
الاتصال	اطار	46	3.6391	.88405
	عون تحكم	156	4.2782	.62199
	عون تنفيذ	86	3.7209	.75850
	Total	288	4.0097	.76685
تفويض_السلطة	اطار	46	3.2000	.81976
	عون تحكم	156	3.7179	.72907
	عون تنفيذ	86	3.8116	.92919
	Total	288	3.6632	.83112
الاستقلالية	اطار	46	2.9304	1.08584
	عون تحكم	156	3.6026	.94329
	عون تنفيذ	86	3.8023	.86037
	Total	288	3.5549	.98323
الأصالة	اطار	46	3.4087	.85682
	عون تحكم	156	3.8385	.76373
	عون تنفيذ	86	4.1256	.76944

	Total	288	3.8556	.81208
الطلاقة_الفكرية	اطار	46	3.5609	1.00366
	عون تحكم	156	4.0692	.81206
	عون تنفيذ	86	4.0977	.88954
	Total	288	3.9965	.88589
المرونة_الذهنية	اطار	46	3.8783	.82890
	عون تحكم	156	4.1936	.65349
	عون تنفيذ	86	4.2767	.67365
	Total	288	4.1681	.70009
الحساسية_للمشكلات	اطار	46	3.7652	.66440
	عون تحكم	156	4.2538	.48903
	عون تنفيذ	86	4.2093	.61580
	Total	288	4.1625	.58410
المخاطرة	اطار	46	3.7043	.81294
	عون تحكم	156	4.0962	.67527
	عون تنفيذ	86	4.0651	.78122
	Total	288	4.0243	.74185

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التمكين_الاداري	Between Groups	10.668	2	5.334	11.707	.000
	Within Groups	129.861	285	.456		
	Total	140.529	287			
السلوك_الابداعي	Between Groups	8.050	2	4.025	11.658	.000
	Within Groups	98.398	285	.345		
	Total	106.447	287			
التدريب	Between Groups	5.087	2	2.543	3.628	.028
	Within Groups	199.793	285	.701		
	Total	204.880	287			
التحفيز	Between Groups	15.171	2	7.585	10.493	.000
	Within Groups	206.026	285	.723		
	Total	221.197	287			
الاتصال	Between Groups	24.735	2	12.367	24.471	.000