

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير  
الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بغنوان

## أثر التمكين الإداري على ابداع العاملين

### دراسة حالة مصالح ولاية توقرت

تحت اشراف الاستاذ  
أ. د. عبد الحكيم الشاهد

من إعداد الطلبة  
ابيش نريمان  
تماسيني جميلة  
قعيد سليمة  
مولاتي صبرينة

لجنة المناقشة

|        |                                           |                        |
|--------|-------------------------------------------|------------------------|
| رئيسا  | أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي | أ.د. عيشوش محمد الحافظ |
| مشرفا  | أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي | أ.د. الشاهد عبد الحكيم |
| مناقشا | أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي | أ.د. طير عبد الحق      |

السنة الجامعية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير  
الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بغنوان

# أثر التمكين الإداري على ابداع العاملين

## دراسة حالة مصالح ولاية توقرت

تحت اشراف الاستاذ  
أ. د. عبد الحكيم الشاهد

من إعداد الطلبة  
ابيش نريمان  
تماسيني جميلة  
قعيد سليمة  
مولاتي صبرينة

لجنة المناقشة

|        |                                           |                        |
|--------|-------------------------------------------|------------------------|
| رئيسا  | أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي | أ.د. عيشوش محمد الحافظ |
| مشرفا  | أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي | أ.د. الشاهد عبد الحكيم |
| مناقشا | أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي | أ.د. طير عبد الحق      |

السنة الجامعية 2024/2023

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

بكل عبودية نسجد لله وحده شاكرين له على توفيقنا و تنوير دربنا لإتمام هذا العمل المتواضع  
الحمد لله نعمه هو المستحق للحمد و الثناء. نستعين به في السراء و الضراء ونستغفره  
و نستهديه و نؤمن به و نتوكل عليه في جميع أعمالنا و نصلي و نسلم على خير مبعوث في العالمين  
سيدنا محمد عليه السلام

نتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى الذين مدو لنا يد المساعدة بكل ما استطاعوا

وهذا بفضل نصابهم و إرشاداتهم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مصالح ولاية توفرت على حسن الاستقبال و

التصرف و تسهيل مهامنا داخل المؤسسة "

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة

## الإهداء

لقلوله تعالى ((وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين))

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها ووضعتني أحشاءها قبل يديها أهدي سلامي ومحبتتي وعملي إلى أمي حفظها الله  
إلى الذي كابد الشدائد وكان عرق جبينه منير دربي إلى من اشترى لي أول قلم ودفعني بكل ثقة على خوض  
الصعاب أبي الغالي

إلى من يحملون في ذكرياتهم طفولتي وشبابي أختاي وأخي  
إلى كل أفراد عائلتي من قريب أو بعيد إلى صديقاتي الأحرار إلى كل من ساندني في الصراء والضراء وكانوا  
عونا لي ولو بدعاء  
إلى من كان له في قلبي مكانه

نريهان

بسم خالقي وميسر أموري وعصمة أمري لك الحمد والامتنان إلى صاحب الفضل الأول والأخير... إلى خالقي  
الكون...

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... إلى النبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى المحاربة نفسي التي صبرت واجتهدت إلى أن حققت هذا النجاح... أفتخر

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيهما الله عز وجل ﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ  
ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

[الإسراء الآية 24]

إلى من أحمل اسمه بكل فخر... إلى من شرفني الله به... إلى الرجل الأول في حياتي الذي شهد أولى خطواتي وكان

دائما يفتخر ويقول هذه ابنتي... إلى رمز الرجولة والتضحية الذي أسقاني الحب وكنت أنامله ليقدّم لنا لحظة

السعادة إلى... من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى من كلله الله بالهبة والوقار و علمني

الطاء بدون انتظار... إلى ذلك الرجل العظيم أبي الغالي حفظه الله و رعاه

إلى من كان سبب وجودي... وإلى أغلى ما أملك في هذه الدنيا... إلى من رفعت رأسي عاليا كونها أُمي... إلى

التي لا يطيب النهار إلا برؤيتها ولا تخلو الأيام إلا بوجودها... إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى من دعمتني

وساندتني لأكون الأفضل... إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها... إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير... إلى

أُمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي... إلى من افتخر واعتز بهم... إلى من كانوا معي في السراء والضراء

وكانوا عوناً في نجاحي... إلى إخوتي

إلى كبريات المقام ذات السيرة العطرة جدتي وعمتي الغالية و إلى كل أقاربي

إلى كل الذي كانوا لي سنداً وقت الرخاء والشدة صديقاتي ورفيقات الدرب أدام الله ودنا... إلى من ضاقت

السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

جميلة

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا ولو لا ربنا ما اهتدينا

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل وجعله نقطة تحول في حياتنا

أتقدم بالشكر الجزيل لزميلاتي في البحث لما بذلوه من مجهودات خاصة الزميلة مولاتي صبرينة وجعله الله في ميزان حسناتهم

اهدي هذا العمل لكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد

واهدي اهداء خاص لزوجي الفاضل الذي كان سبب في مواصلة دروب الدراسة وسند لي في كل خطوات البحث.

سليمة



صبرینہ

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة ،التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) في تحسين و تعزيز إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توفرت, و من اجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، و تم جمع البيانات باستخدام استبيان على عينة مكونة من 96 مفردة على موظفي و عمال ولاية توفرت و لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss و بعد تقدير النموذج القياسي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

وجود أثر معنوي بين التمكين الاداري و إبداع العاملين ، حيث كانت الابعاد تفويض السلطة ، فرق العمل و الاتصال الاكثر تأثير في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

### الكلمات المفتاحية :

التمكين الإداري ، تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ، إبداع العاملين ، ولاية توفرت.

### Summary:

The study aimed to measure the impact of administrative empowerment in its dimensions (delegation of authority, training, work teams, communication) in improving and enhancing the creativity of workers among employees and workers of the state of Touggourt. In order to achieve the objectives of the study, the study relied on the descriptive method as a tool. As for the applied aspect, the data was collected using a questionnaire on a sample of 96 individuals from the employees and workers of the state of Touggourt to analyze the data and test the study hypotheses, the statistical package for social sciences (SPSS) was used.

After estimating the standard model, the study reached several results, the most important of which are: there was a significant effect between administrative empowerment and employee creativity, as the dimensions of delegation of authority, work teams, and communication had the most influence on the creativity of employees in the institution under study.

### Keywords:

Administrative empowerment, delegation of authority, training, work teams, communication, employee creativity, the state of Touggourt.

**Encoding JEL:** M5, M53, M54.

# الفهارس

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                       |
|--------|---------------------------------------------------------------|
|        | الشكر                                                         |
|        | الإهداء                                                       |
|        | ملخص                                                          |
|        | فهرس المحتويات                                                |
|        | قائمة الجداول                                                 |
|        | قائمة الأشكال البيانية                                        |
|        | قائمة الملاحق                                                 |
| أ      | المقدمة                                                       |
|        | الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة                           |
| 2      | تمهيد                                                         |
| 3      | المبحث الأول : الاطار النظري للتمكين الاداري و إبداع العاملين |
| 3      | المطلب الأول : عموميات حول التمكين الاداري                    |
| 3      | الفرع الأول : تعريف التمكين الاداري                           |
| 4      | الفرع الثاني : أهمية وخصائص التمكين الإداري                   |
| 6      | الفرع الثالث: مبادئ و أبعاد التمكين الاداري                   |
| 13     | الفرع الرابع : خطوات التمكين الإداري                          |
| 15     | الفرع الخامس : مقومات ومعيقات التمكين الاداري                 |
| 17     | المطلب الثاني : عموميات حول إبداع العاملين                    |
| 17     | الفرع الأول : مفهوم الإبداع و إبداع العاملين                  |
| 20     | الفرع الثاني : عناصر إبداع العاملين و أنواعه                  |
| 23     | الفرع الثالث : أهمية وخصائص إبداع العاملين                    |
| 24     | الفرع الرابع : أساليب و نظريات إبداع العاملين                 |
| 26     | الفرع الخامس : مراحل الإبداع و إبداع العاملين و استراتيجياته  |
| 36     | الفرع السادس : مبادئ و مستويات ومعيقات إبداع العاملين         |
| 31     | المبحث الثاني : الدراسات السابقة – الأدبيات التطبيقية         |

|                                       |                                                                            |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 31                                    | المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الاداري و إبداع العاملين |
| 31                                    | الفرع الأول : الدراسات التي تناولت التمكين الاداري                         |
| 33                                    | الفرع الثاني : الدراسات التي تناولت إبداع العاملين                         |
| 35                                    | المطلب الثاني : الدراسات التي تناولت علاقة التمكين الاداري بإبداع العاملين |
| 38                                    | المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها         |
| 38                                    | الفرع الأول : التعليق على الدراسات السابقة                                 |
| 38                                    | الفرع الثاني : أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة            |
| 39                                    | الفرع الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة                 |
| 40                                    | خلاصة الفصل                                                                |
| الفصل الثاني :الاطار التطبيقي للدراسة |                                                                            |
| 42                                    | تمهيد                                                                      |
| 43                                    | المبحث الأول : الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة                       |
| 43                                    | المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة                                  |
| 43                                    | الفرع الأول : منهج الدراسة                                                 |
| 43                                    | الفرع الثاني : متغيرات و مجتمع وعينة الدراسة                               |
| 49                                    | المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية واختبارها           |
| 49                                    | الفرع الأول : أدوات جمع البيانات                                           |
| 50                                    | الفرع الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة ( الاستبيان )               |
| 51                                    | الفرع الثالث : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة ومقياس التحليل      |
| 52                                    | المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة                                |
| 62                                    | المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية                                 |
| 52                                    | الفرع الأول : تحليل الاتجاهات                                              |
| 56                                    | الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية                   |
| 56                                    | الفرع الثالث : النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الجزئية                   |
| 61                                    | المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة                                       |
| 61                                    | الفرع الاول : نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة                   |
| 62                                    | الفرع الثاني : نتائج تحليل اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة         |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 63 | الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات |
| 66 | خلاصة الفصل                          |
| 68 | الخاتمة                              |
| 72 | المراجع                              |
|    | الملاحق                              |

قائمة الجداول

| الرقم  | العنوان                                                                                                        | الصفحة |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)  | خصائص التمكين الإداري                                                                                          | 6      |
| (2-1)  | أبعاد التمكين الإداري حسب الباحثين                                                                             | 7      |
| (1-2)  | بحجم العينة                                                                                                    | 47     |
| (2-2)  | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                                                                   | 47     |
| (3-2)  | توزيع أفراد العينة حسب السن                                                                                    | 48     |
| (4-2)  | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                                                            | 48     |
| (5-2)  | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                                                           | 49     |
| (6-2)  | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي                                                                          | 49     |
| (7-2)  | الصدق التمييزي لأداة الدراسة                                                                                   | 50     |
| (8-2)  | معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة                                                                              | 51     |
| (9-2)  | اختبار كوجمروف - سمرنوف                                                                                        | 51     |
| (10-2) | درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي                                                                        | 52     |
| (11-2) | طريقة توزيع المتوسطات حسب جدول ليكارت الخماسي                                                                  | 52     |
| (12-2) | تقييم تفويض السلطة من وجهة نظر العاملين ( اتجاه الآراء )                                                       | 53     |
| (13-2) | تقييم التدريب من وجهة نظر العاملين ( اتجاه الآراء )                                                            | 53     |
| (14-2) | تقييم فرق العمل من وجهة نظر العاملين ( اتجاه الآراء )                                                          | 54     |
| (15-2) | تقييم الاتصال من وجهة نظر العاملين ( اتجاه الآراء )                                                            | 54     |
| (16-2) | تقييم التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين ( اتجاه الآراء )                                                    | 54     |
| (17-2) | تقييم إبداع العاملين من وجهة نظر العاملين ( اتجاه الآراء )                                                     | 55     |
| (18-2) | الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على إبداع العاملين .                                                | 56     |
| (19-2) | الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على إبداع العاملين .                                                   | 56     |
| (20-2) | الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على إبداع العاملين .                                                        | 57     |
| (21-2) | الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل على إبداع العاملين .                                                      | 58     |
| (22-2) | الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال على إبداع العاملين .                                                        | 58     |
| (23-2) | اختبار T.TEST لمتغيرات الدراسة حسب الجنس                                                                       | 58     |
| (24-2) | اختبار التباين الاحادي للمتغيرات للتمكين الإداري ( السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي )      | 59     |
| (25-2) | يوضح اختبار التباين الاحادي للمتغيرات لإبداع العاملين ( السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) | 71     |

### قائمة الاشكال

| الرقم | العنوان                                   | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------|--------|
| (1-1) | مبادئ التمكين الاداري                     | 7      |
| (2-1) | أبعاد التمكين الاداري حسب منظور راضي 2010 | 13     |
| (3-1) | أنواع إبداع العاملين                      | 22     |
| (1-2) | متغيرات الدراسة                           | 43     |
| (2-2) | الهيكل التنظيمي للولاية                   | 45     |
| (3-2) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس .            | 47     |
| (4-2) | توزيع أفراد العينة حسب السن               | 48     |
| (5-2) | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة       | 48     |
| (6-2) | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي      | 49     |
| (7-2) | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي     | 49     |

### قائمة الملاحق

| الرقم  | العنوان                                  | الصفحة |
|--------|------------------------------------------|--------|
| رقم 01 | استمارة أسماء الأساتذة المحكمين          | 79     |
| رقم 02 | استبيان موجه لدى موظفي وعمال ولاية توقرت | 79     |
| رقم 03 | مخرجات SPSS                              | 82     |

# المقدمة

## توطئة

في خضم ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة و تطورات رهيبية ، مست كل الجوانب بما فيها الجانب الإداري بكل اتجاهاته ، سواء في المؤسسات الاقتصادية أو الخدماتية العامة ، أو الخاصة ، و لكي تواكب هذه المؤسسات التغيرات ، و التكيف معها، و أمام هذا الواقع و باعتبار نجاح المؤسسة و حفظ مكانتها في سوق العمل ، و المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة ، جعلتها من الأولويات و أدركت هذه المؤسسات أهمية الأساليب الإدارية الحديثة و أثرها على المؤسسات ، و لهذا أصبح موضوع التمكين الإداري محطة اهتمام للباحثين و هو من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة المشاكل و إعطاء مساحة أكبر للعاملين للمشاركة و التفاعل في وضع الأهداف و الخطط و زرع الثقة بين الموظفين و هذا يؤثر إيجابا على أداء العاملين و تحسين مستوى الانتاجية ويظهر الابداع المكنون لديهم ، و يزيد من شعورهم بالراحة و القبول بالمهام و الواجبات المسندة لهم ، إذ يكون التمكين الإداري البنية التحتية التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات و التطورات الداخلية ، هذا يساعد في إبداع العاملين داخل المؤسسة .

أ- إشكالية الدراسة: مما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيسي كالتالي :

ما أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ؟

و بغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية وهي:

الأسئلة فرعية :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت ؟
- هل يوجد تبان في آراء موظفي وعمال ولائية توقرت حول التمكين الإداري وإبداع العاملين تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)؟

ب - الفرضيات : للإجابة على الاشكالية الرئيسة تم طرح الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت .

الفرضيات الجزئية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت .

- يوجد تباين في آراء موظفي و عمال ولاية توقرت على التمكين الإداري وإبداع العاملين تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي) .

#### ت- مبررات اختيار الموضوع :

- التعمق أكثر في موضوع الدراسة .

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التمكين الإداري و أثره على إبداع العاملين .

- الموضوع أصبح محل دراسة و اهتمام لكثير من المؤسسات سواء إنتاجية أو خدماتية .

- الميل الشخصي للبحث في المواضيع ذات الصلة بالموارد البشري و إصلاحه في المؤسسة الذي أصبح يمثل العصب الرئيسي والعنصر الفعال في كل المؤسسات .

- يندرج الموضوع تحت المواضيع الإدارية و إدارة الاعمال بالأخص .

- إثراء الدراسات السابقة بنتائج جديدة أو مدعمة .

#### ث- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري و خصائصه و فوائده و أهميته ، مبادئه و معيقات تطبيقه .

- التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري بولاية توقرت .

- إيجاد الاثر - إن وجد - بين أبعاد التمكين الإداري و إبداع العاملين بولاية توقرت .

- تنوير المسؤولين بركائز ومقومات التمكين الإداري وإبداع العاملين للاستفادة منها بولاية توقرت .

- التوصل إلى نتائج و اقتراح بعض التوصيات لولاية توقرت من أجل اتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز التمكين الإداري الذي يسهم في توليد و زيادة إبداع العاملين .

#### ج - أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

1- تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة و هو التمكين الإداري و الذي يعد من المفاهيم الهامة في الفكر الإداري .

2- أهمية التمكين الإداري في تحسين لإبداع العاملين و ما ينعكس إيجابا على المؤسسة الخدمانية .

3- الأهمية العملية في النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة حيث ستكشف عن واقع كل من التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

4- إبراز أهمية التمكين الإداري و البحث في أثره على إبداع العاملين بالمؤسسة و منح العاملين القدرة على إظهار قدراتهم و تطوير العمليات الإدارية من خلال تفويض السلطة و التدريب و فرق العمل و الاتصال مما يدفعهم لمزيد من التميز .

#### ح- حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) في تشجيع الإبداع لدى العاملين .

**الحدود الزمانية :** تمت الدراسة من تاريخ :من 01 افريل إلى 15 ماي .

الحدود المكانية : أجريت الدراسة على مستوى مصالح ولاية توقرت .

#### خ- منهج البحث والأدوات المستخدمة :

للإجابة على إشكالية الدراسة ، اعتمدنا في الجانب النظري على استخدام المنهج الوصفي ، لتشكيل خلفية علمية جيدة تفيد في إثراء موضوع البحث، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة و المنهج الإحصائي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أما أداة جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا فتمثلت في استبيان وجه لعينة من موظفي و عمال ولاية توقرت ، كما تم الاستعانة كذلك ببرنامج معالج الجداول Excel.

#### د . صعوبات البحث :

- ضيق الوقت.

- تشعب الموضوع محل الدراسة.

- صعوبة جمع بعض المراجع الورقية كالكتب والمجلات.

ذ. مخطط البحث : لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين : الفصل الأول خصصناه للأدبيات النظرية و تناولنا فيه مجموعة من المفاهيم و عموميات حول التمكين الإداري و إبداع العاملين كما تناولنا الدراسات السابقة التي عالجت الموضوعين و توضيح محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة و ما أثاره على موضوع البحث جديد . أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى التمكين الإداري و إبداع العاملين في مصالح ولاية توقرت . و ذلك من خلال مبحثين تناولنا في الاول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما في الثاني تناولنا نتائج الدراسة المتوصل إليها ومناقشتها و اقتراح حلول و توصيات للدراسات المستقبلية

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

نظرا للتطور الكبير للمؤسسات في العصر الحديث في كل الجوانب ، بما فيها الجانب الإداري ، أصبحت ضرورة ملحة لتطوير محور الارتكاز المتمثل في العنصر البشري ، و تنمية قدراته ، و توجيهه ، و تحفيزه ، و منحه الحرية و الثقة و القدرة على العمل دون تدخل من الرئيس المباشر ، فمع ظهور التمكين الإداري ، كأداة حديثة ، تجاوزت حدود تفويض السلطة و منح العاملين سلطات أوسع في أداء مهامهم ، تمكنت العديد من المؤسسات إلى بلوغ أقصى درجات النجاح ، و تحقيق الاهداف لكي تتحصل في الاخير على أفراد متميزين إداريا ومبدعين ، و للتعرف أكثر على مفاهيم التمكين الإداري و إبداع العاملين سيتم التطرق إلى مبحثين :

المبحث الأول : الاطار النظري لتمكين الإداري و إبداع العاملين .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : الاطار النظري للتمكين الإداري و إبداع العاملين

سننتظر في هذا المبحث إلى الإطار النظري لكل من التمكين الإداري و إبداع العاملين و قد تم تقسيم المبحث إلى مطلبين ،  
المطلب الأول خصصناه للعموميات حول التمكين الإداري والمطلب الثاني خصص للعموميات حول إبداع العاملين .  
المطلب الأول :عموميات حول التمكين الإداري سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التمكين الإداري ، فوائده و أهميته ،  
أهدافه و خصائصه ، أبعاده و مبادئه ، خطواته و متطلباته ، مقوماته و معيقاته .

### الفرع الأول : تعريف التمكين الإداري

#### أولا : التعريف اللغوي :

" وردت كلمة تمكين في قاموس لسان العرب للدلالة على \*المقدرة و الاستطاعة\*"<sup>1</sup> ، و جاءت في المعجم الوسيط كلمة مشتقة  
من الفعل \*مكن\* و \*مكن له في الشيء أي جعل له سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه "<sup>2</sup>  
كما وردت كلمة التمكين في عدة مواقع في القرآن الكريم منها بعد بسم الله الرحمن الرحيم " وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا  
فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ ( 5 ) وَنُكِّنْ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ ( 6 ) "  
(سورة القصص) .

وقوله تعالى "الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ (41)"  
( سورة الحج ) .

#### ثانيا : التعريف الاصطلاحي :

وردت عدة تعاريف للتمكين الإداري تناولها العديد من الباحثين و الكتاب ، اخترنا البعض منها فيما يلي :

- 1- يرى بياهم " أن التمكين عبارة عن شعور و التزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل  
المسؤولية "<sup>3</sup>
- 2- يعرف التمكين كذلك " بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الاسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس  
وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى الافراد لتحسين أداء المؤسسة ، و هو بذلك لا يعني اعطاء الفرد القوة ، بل يعني  
إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات و يؤدي ذلك الى التفوق و الإبداع في العمل ."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور أبي الفضل جمال الدين ، لسان العرب ، الطبعة الثالثة ، دار صفاء ، بيروت ، لبنان ، 1994 ، ص :164 .

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الشروق الدولية ، مصر ، 2004 ، ص :881 .

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار ميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص : 179 .

<sup>4</sup> رضا ابراهيم المليجي ، إدارة التمييز المؤسسي بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الاولى ، درا علاء للكتب ، القاهرة ، مصر ، 2012 ،  
ص :257 .

3- من وجهة نظر السمراي " التمكين هو عملية إدارية تؤكد على منح العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات و تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد و منحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة "1.

4- يعرفه الشهباني " بأنه توسيع صلاحيات العاملين و إثراء معلوماتهم و معارفهم و مهاراتهم لسقل خبراتهم و تنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها في الظروف العادية و الطارئة بهدف رفع مستوى ادائهم في العمل و مواجهة المشكلات "2

5- يعرفه جودة " بأنه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه و بدون ارشاد الادارة فالهدف الاساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر "3.

\* من خلال التعاريف السابقة نرى أن التمكين الإداري : هو عملية إدارية تمنح العاملين حرية في نطاق أوسع لصلاحياتهم ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، و ابداء آرائهم و إتاحة الفرصة أمامهم ، لاستخدام الطرق التي يرونها مناسبة لأداء مهامهم و تحسيسهم بتحمل المسؤولية للتعامل مع قراراتهم و إعطائهم مساحة لإظهار ما لديهم من خبرات و معلومات تتجلى في تفوقهم و ابداعهم في العمل .

#### الفرع الثاني: أهمية و خصائص التمكين الإداري

##### أولاً : أهمية التمكين الإداري

##### 1- بالنسبة للمؤسسة :

أ- رفع مستوى الانتاجية : ما أشارت إليه الدراسات أن التمكين في المستويات الدنيا يزيد من فرق العمل  
ب- انخفاض لنسبة الغياب و دوران العمل : إن التمكين الإداري<sup>4</sup> للعاملين ، و كذلك زيادة مشاركتهم في صنع و اتخاذ القرار يرفع من روح المعنوية للعاملين ويكون لديهم شعور بالرغبة في العمل ، مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب و كذلك الدوران الوظيفي .

ت - تحسين جودة السلع و الخدمات: إن التمكين الإداري للعاملين و تزويدهم بالمهارات و المعارف الضرورية و التكوين اللازم ، يؤدي إلى فهم العاملين للعمل وطبيعته و من تقديم سلع و خدمات تتصف بدرجة عالية من الجودة .

ج - تحفيز الميزة التنافسية للمنظمة : إن التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة مع غيرها . و بالتالي تحقيق تنافسية عالية .

<sup>1</sup> السمراي ، مهدي صالح ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانداجي و الخدمي ، الطبعة الاولى ، دار جرير ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص : 404

<sup>2</sup> حسن موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الحفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة ، دار الايام للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014 ، ص ص : 35- 36.

<sup>3</sup> جودة محفوظ احمد ، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات ) ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص : 138.

<sup>4</sup> كلوش فلة ، العقريب كمال ، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية ، مجلة تولات الاقتصادية ، المركز الجامعي ميرسلي عبد الله تيبازة ، المجلد 02 ، العدد 02 ، 2022 ، ص : 253.

## 2- بالنسبة للعاملين :

- أ - زيادة ولاء الفرد للمؤسسة : إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين ، وكذلك منحهم الثقة ، ويخلق لديهم التزاما اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الولاء و الاخلاص من قبل العاملين لمنظمتهم .
- ب - ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية : إن نقل جزء من الصلاحيات ، وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا ، يولد لدى العاملين الشعور بأنهم على قدر كبير من المسؤولية ، مما يساعد في تنمية هذا الشعور استمرار .
- ت - زيادة الشعور بالرضى الوظيفي : إن التمكين الإداري ، يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ، ويحسن نظرهم الذاتية إلى أنفسهم ، من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل .

### ثانيا : خصائص التمكين الإداري

- يرى " الكبيسي " أن التمكين الإداري لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم و أن من خصائص التمكين الإداري ما يلي:
- 1 - التقرير الذاتي : و يعني حرية العاملين في اختباراتهم و انشاء أساليب العمل المناسبة و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم .
  - 2- الأهمية الذاتية : هو إحساس العاملين بمكانتهم و<sup>1</sup> دورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه بالاهتمام الذي يحظون به .
  - 3 - ثقتهم بأنفسهم : فالعاملون يثقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون عن أنفسهم في مواجهة الصعاب .
  - 4- قدرتهم على التأثير : يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم و أن الآخرين يشعرون بهم ويسمعون لنصائحهم و يستأنسون بمقترحاتهم و أن الكثير مما يطرحه يتم أخذه بعين الاعتبار و الاستفادة منه .
- و يرى " Hamed " أن التمكين الإداري يتسم بخصائص معينة هي : تحقيق زيادة الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد مع ممارسة العمل ، يزود الافراد على حل المشاكل في العمل و<sup>2</sup> في الازمات التي تواجههم ، يجعل الافراد أقل اعتماد على الادارة في أعمالهم ، يجعل الافراد مسؤولين على نتائج أعمالهم .
- كذلك توجد عدة خصائص أشار إليها " Kabeer " سنة 1999 منها ما يلي : فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل و التواصل و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية ، ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد و<sup>3</sup> لظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الاجتماعية ، يتضمن معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أو جماعات أو مجتمعات محلية ، يتشابك مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها : الفعالية ، المسؤولية و العقلانية .

<sup>1</sup> كبيسي عامر ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2000 ، ص:141.

<sup>2</sup> Hamed,s,sh, **antecedents and consequences of employees empowerment management** ,review; an international journal, Egypt, university al-azhar , vol 5,no1,2010,p;69

<sup>3</sup> عماد على المهيرات ، أثر التمكين على فعالية المؤسسة ، الطبعة الاولى ، دار جليس الزمان ، عمان ، الاردن ، 2014 ، ص : 29 .

الجدول (1-1) يوضح خصائص التمكين الإداري

| حسب رأي الكبيسي       | حسب رأي " Hamed "                    | حسب رأي " Kaber "                                                |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1- التقرير الذاتي     | 1 - الحرية في ممارسة العمل           | 1- اكتساب القدرة على العمل و التواصل                             |
| 2- الأهمية الذاتية    | 2 - حل المشكلات في الازمات           | 2- ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخبراتهم                |
| 3- الثقة بالنفس       | 3- أقل اعتماد على الادارة في أعمالهم | 3- يتضمن معنى التشاركية                                          |
| 4- القدرة على التأثير | 4 - تحمل مسؤولية عن نتائج العمل      | 4 - يتشابه مع مفاهيم كثيرة مثل :الفعالية ، المسؤولية ، العقلانية |

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على المعلومات السابقة

### الفرع الثالث : مبادئ وأبعاد التمكين الإداري

**أولاً: مبادئ التمكين الإداري** اعتقد ستر " Stirr " في 2003 أن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الاحرف الاولى لكلمة " Empower " حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ و هي<sup>1</sup>:

1- تعليم العاملين " Education " :إد ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لان التعليم يؤدي الى زيادة فاعلية العاملين فيها ، الامر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- الدافعية " Motivation " على الادارة أن تخطط لكيفية تشجيع المسؤولين لتقيد فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه و التوعية ، وبناء فرق العمل المختلفة و اعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الادارة العليا .

3 - الغرض " Purpose " : إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة المؤسسة .

4- الملكية " Ownership " : اقترح " Stirr " معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها

"3AS" تمثل الاحرف الاولى لعناصر المعادلة : السلطة + المساءلة = الانجاز

Accountability + Awhurity =Achievement

و لتحقيق الانجاز على الادارة و العاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم و قراراتهم ، و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا و كان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم .

5 - الرغبة في التغيير " Willingness to change " إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها ، كما أن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة<sup>2</sup> أصبحت الحقيقة اليومية و مالم تشجع الادارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

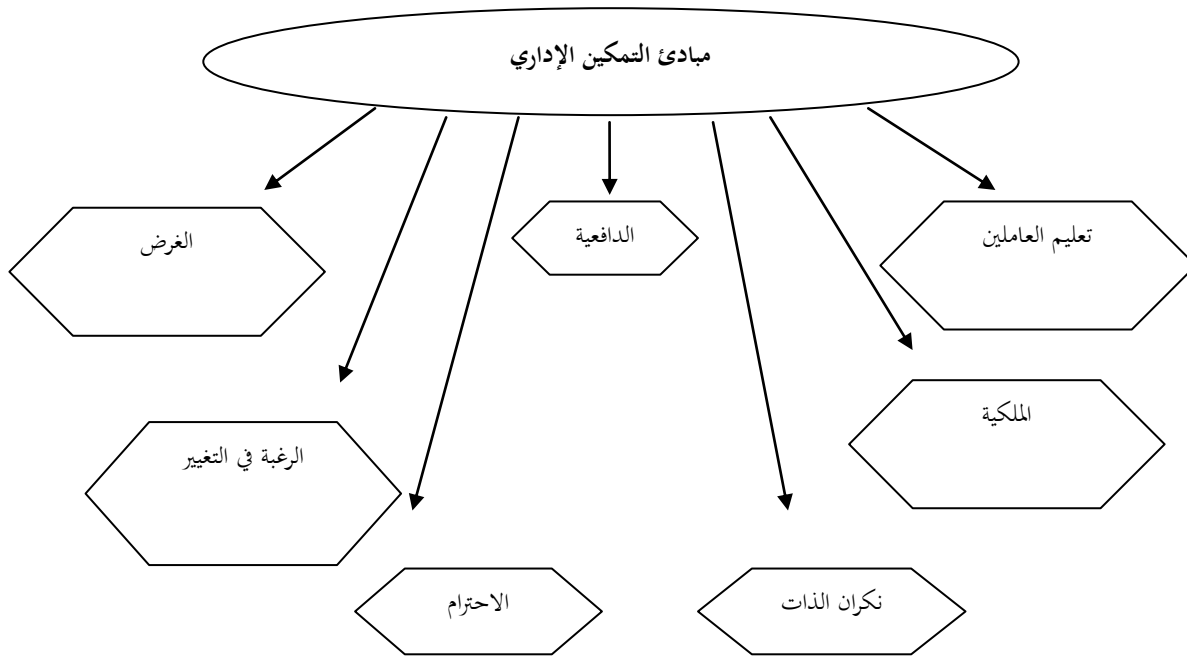
<sup>1</sup> كيسي عامر ، مرجع السابق ، ص ص : 31-32 .

<sup>2</sup> الشائع بن مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في المنظمات الامنية دراسة مقارنة ، الطبعة الاولى ، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2015 ، ص : 30 .

6 - نكران الذات " Ego Elimination " تقوم الادارة في بعض الاحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصف بعض الرؤساء يجب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون للتمكين على أنه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة ، أو فرصة لنموهم شخصيا كمدرين و كموجهين ، لذلك لابد أن يتميز الرؤساء بنكران الذات .

7 - الاحترام " Respect " : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الاسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري .

الشكل (1-1) يوضح مبادئ التمكين الإداري



المصدر : من إعداد الطالبات بناء على المعطيات السابقة

ثانيا: أبعاد التمكين الإداري

جدول (1-2) يمثل أبعاد التمكين الإداري حسب الباحثين

| الأبعاد                                                                                           | الباحث         | السنة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|
| المعلومات ، المعرفة ، القوة ، المكافآت                                                            | الياسري و محمد | 2007  |
| الثقة الإدارية ، الاهداف و الرؤية المستقبلية ، فرق العمل ،التدريب المستمر ،المكافآت ، تدعيم الذات | عبود وعباس     | 2007  |
| المشاركة بالمعلومات ، المكافآت ، المعرفة ،القوة                                                   | Gupta          | 2008  |
| القيم ، نشاطات القيادة ،هيكل الوظيفة ، نظم المكافآت                                               | Aswathappa     | 2008  |

|                                                                  |                  |      |
|------------------------------------------------------------------|------------------|------|
| التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة و التكنولوجيا | Mazadarani       | 2008 |
| السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية                                 | Karzkoc & Yilmaz | 2009 |
| المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز                   | Hasan            | 2010 |
| تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز        | راضي             | 2010 |

المصدر : دهش جلاب و كمال كاظم طاهر السهراني (2013) " إدارة التمكين و الاندماج " ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ص 61.

ارتأينا في دراستنا أن نستعين على اقتراح " راضي " 2010 التي صنفت أبعاد التمكين إلى :

**1- تفويض السلطة :** يعرفها " بلا تشارد " على أنها " الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم <sup>1</sup> في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات و منح السلطات الواسعة لهم . يثير مصطلح تفويض السلطة إلى قيام الرئيس بعملية تفويض السلطات المختلفة التي يتمتع بها الأشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقائه المسؤول عن هذه <sup>2</sup> السلطات المفوضة ، فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها الرئيس أن يتجاوز قدراته الذاتية عن إنجاز الاعمال ، و في نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكامنة من قدرات و مهارات المرؤوسين . و هناك من يعرف تفويض السلطة كذلك من حيث المضمون على أنها : عملية تنظيمية يتم من خلالها ، منح و إعطاء جزء من سلطة الشخص المسؤول ، المخولة له أصلاً بموجب القانون و النظام ، إلى احد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه ، و هذا يعني منح المفوض له حق التصرف و اتخاذ القرارات ، في نطاق محدد و بالقدرة اللازمة لا نجاز مهام معينة في العمل الإداري ، على ان يتخذ التدابير و الوسيلة الكفيلة بالمساءلة و المحاسبة ، عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب ، مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفوضة ، وذلك من أجل كبر حجم العمل الإداري الملقى على عاتق الرئيس <sup>3</sup>.

من خلال ما تقدم نرجع سبب تفويض السلطة إلى : التوسع و التطور الذي تشهده المؤسسات المعاصرة و نماذج التسيير التي تركز عليه السلطة العليا لرؤيتها عن المركزية و اللامركزية ، <sup>4</sup> و بذلك يعتبر تفويض السلطة من العمليات المهمة في التنظيم ونظراً للأعباء الملقاة على الرؤساء ، أصبح من الضروري تفويض جزء من السلطة ، إلى أفراد ذوي كفاءة و قدرة ، على القيام بما على أن يقوموا بسحب هذه السلطات إذا أرادو ذلك .

<sup>1</sup> شائع بن مبارك القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 16.

<sup>2</sup> سماهر مرزوق أحمد أبو وطف ، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010، ص ص : 14- 15.

<sup>3</sup> صباح بن سهلة ، دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016 ، ص : 18.

<sup>4</sup> صالحى اسماعيل ، الزواتيني عبد العزيز ، إشكالية تفويض السلطة بين المركزية و اللامركزية بالمؤسسة ، مجلة هيروودوت للعلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة البويرة ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2022 ، ص : 3.

فتفويض السلطة : هو منح صلاحيات لأفراد أكفاء في أوقات محددة و ليست دائمة قصد رفع ضغط العمل عن المدراء و الرؤساء لتسهيل السير الحسن للعملية الإدارية و التنظيمية في المؤسسة .

**2- التدريب :** من خلال تعريف العتيبي للمتمكين<sup>1</sup> : إقران المتمكين لا يتم إلا بتأهيل العاملين لتولي صلاحيات و مسؤوليات أكبر ، حيث عرف المتمكين بأنه تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام<sup>1</sup> بمسؤوليات و سلطات أكثر من خلال التدريب و الثقة و التشجيع " . فالتدريب يلعب دورا فعالا في تزويد و إكساب العاملين معارف و قدرات و مهارات جديدة قصد انسجام العاملين مع متغيرات بيئة العمل وتحسين كفاءتهم في العمل .

" و يمكن تعريف التدريب على أنه : سلسلة من خطوات المؤسسة و المستثمرة ، تهدف إلى اكتساب المتدرب مزيدا من المهارات و الطرق الحديثة ، لرفع كفاءته الانتاجية و روحه المعنوية ، بالإضافة الى توجيه سلوكه و علاقاته في اتجاه ايجابي ، لما يخدم أهداف العاملين بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام " .<sup>2</sup>

و من أهم الاساليب التي تعتمد في التدريب نذكر منها:

**أ - الندوة :** وهي عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها ثلاثة إلى ستة أفراد لمعالجة موضوع معين ، ويدير الندوة موجه يتولى تسييرها بطرح الاسئلة و تنظيم الاجابات عنها.

**ب - المؤتمرات :** و هي من بين طرق و أساليب التدريب الجماعي<sup>3</sup> تستخدم في عدة أغراض منها التدريب الإداري من أجل رفع مستوى كفاءة الدى موظفين و يعرف المؤتمر بأنه " فن التشاور الجماعي في شكل رسمي أو أنه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الاعمال " .

**ت - الزيارات الميدانية :** و يفيد هذا الاسلوب كثيرا في بعض الجوانب التي تلمسها أو التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة كمشاهدة الاوضاع التنظيمية او النماذج الإدارية المستخدمة .

**ث - طريقة المهام :** يمارس فيها العمال أنشطة ذاتية قصد تنمية قدراتهم الفكرية على الاكتشاف الذاتي و التطبيق و حل المشكلات ومن أشكالها : الاعمال المخبرية ، إعداد التقارير و الاستطلاعات و الخرجات الميدانية .

\* يمكن إضافة أساليب أخرى كالدورات التدريبية ، التبرصات ، الملتقيات سواء محلية وطنية أو دولية .

**3- فرق العمل :** عرف فرق العمل بأنها : عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المؤسسة ويعرف " آثر بل " فرق العمل بأنها : مجموعة من الاشخاص الذين<sup>4</sup> يتعاونوا فيما بينهم و كذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو ،

<sup>1</sup> شائع بن مبارك القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص : 16

<sup>2</sup> عائض شاتي الاكبر ، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمة الحكومية ، مجلة النهضة ، جامعة الشقراء ، السعودية ، العدد 2 ، 2012 ، ص : 105

<sup>3</sup> خرموش منى ، اهم الاساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الاكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية ، جامعة محمد لمن دباغين ، سطيف 2 ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2021 ، ص : 118-120 .

<sup>4</sup> Barker,A, **how to be better at management people**, kogan page limited, London,2000,p;145

و يعرفها " سورج " بأنها : عبارة شخصين أو أكثر يعملان معا وجهها لوجه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من مجموعة تسعى لتحقيق الاهداف التي كلفوا بها .

و يهدف تكوين فرق العمل الى تحقيق العديد من الاهداف و من أبرزها<sup>1</sup> : توفير البيئة الصحيحة و المناخ التنظيمي المناسب ، غرس المسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية ، تطبيق عملية التفويض للآخرين بطريقة أكثر فعالية ، التخطيط المشترك لمواجهة المخاطر و المشاكل و معالجتها قبل وقوعها .

لتحقيق فرق العمل كفاءة في أدائها و تكون فعاله لابد من توافر خصائص فيما تمكنها ان تكون فعالة و قد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكر منها :

**أ- المشاركة :** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في الأنشطة بصورة فعالة .

**ب - التعاون :** وهو مدى توفر الرغبة لدى الفريق للعمل الجماعي للوصول الى النتائج .

**ت- المرونة :** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء<sup>2</sup> الآخرين و التنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق

**ث - الحساسية :** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الاساءة لمشاعر بعضهم البعض ، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح

**ج - تحمل المخاطرة :** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق ، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط و الاستراتيجيات لحفز الاعضاء على مواجهتها .

**ح - الالتزام :** مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق و التقسيم العادل للمهام بين أعضاء الفريق .

**خ- التسيير :** هو ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات و حل المشكلات و تسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح قضايا العمل التي يواجهها الفريق .

**د - الانفتاح :** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط و حل المشكلات و حرية التعبير عن المشاعر و وجهات النظر.

و رأى آخرون الخصائص في النقاط الآتية :<sup>3</sup> أهداف واضحة و محددة ، اتصال واعي بين كل الأعضاء ، التزام عالي بالأهداف و مهمة الفريق ، توفير المهارات اللازمة و تكاملها ، تشجيع التفكير الإبداعي ، معرفة جلية بجوانب القوة و الضعف لدى الفريق ، ادراك تام للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية ، توفير نظام تحفيز جماعي و ليس فردي ، إدارة الصراع و

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص : 97.

<sup>2</sup> أحمد محمد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل ، رسالة ماجستير ، إدارة الاعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة ، 2010 ، ص : 13 .

<sup>3</sup> عبد القادر بن بطلان ، تأثير فرق العمل على الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، جامعة الاغواط ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2012 ، ص : 189.

الخلافات بشكل ايجابي ، التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام ، مناخ عمل مريح و غير رسمي بعيد عن الرسمية ، المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تكون بالإجماع و ليس بالأغلبية ، ممارسة الرقابة الذاتية ، الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق .

**4- الاتصال الفعال :** <sup>1</sup> يعرف على أنه انتاج أو توفير سلوك أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية للاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة بأخبار أو معلومات جديدة ، و تأثير في سلوكهم و تعديله ، و تتم عمليات الاتصال عادة بين طرفين بطريقة متبادلة .

\* تم وضع العديد من التعارف للاتصال منها :<sup>2</sup>

**أ - الاتصال هو :** نقل الآراء والمفاهيم و تلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة لغرض التوصل إلى تعديل سلوك معين .

**ب - الاتصال :** فن خلق التفاهم بين العاملين ، أي تبديل و نقل الافكار و المعلومات و نشرها بين العاملين ، و كذا نقل الافكار و المعلومات و نشرها بين الافراد و المجموعات .

**ت- الاتصال الإداري :** هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها ، و هي وسيلة تبديل للأفكار و الاتجاهات و الرغبات والآراء بين أعضاء المؤسسة ، و يحقق الاتصال التعاون الذهني والعاطفي بين أفراد المؤسسة ، وبذلك يساعد على الارتباط و التماسك و هو عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري .<sup>3</sup>

ويكون الاتصال فعالا و يحقق أهداف المؤسسة يجب توافر عدة شروط نذكر منها : توخي الصدق والاخلاص عن مزاوله عملية الاتصال، مراعاة الأمانة في استلام وتسليم و نقل المعلومات دون زيادة أو نقصان<sup>4</sup> ، تنمية مهارات الاصغاء و مهارات الحديث ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء ، عدالة توزيع المعلومات على الأفراد ، توخي الموضوعية و الحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور .

**4- الحوافز :** عرف كل من " برسلون و ستاير : " الحوافز بأنها شعور داخلي لدى الفرد ، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> دزونية مخلخل ، سارة حاج يوسف ، تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، بسكرة ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، مجلد 04 ، العدد 03 ، 2020 ، ص : 79 - 80 .

<sup>2</sup> أحمد الخطيب عادل سالم معاجة ، الإدارة الحديثة ، نظرية و استراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث و جدار للكتاب العالمي ، الاردن ، 2009 ، ص : 311 .

<sup>3</sup> دياب سعد جبير المطرقي ، فعالية اساليب الاتصال الإداري ومعيقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2012 ، ص : 11 .

<sup>4</sup> مقراني الهاشمي ، مازن سليمان الخوش ، الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، مجلة الباحث للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، العدد 33 ، 2018 ، ص : 530 .

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العاملي ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والاعمال ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2007 ، ص : 459 .

و هناك من ينظر إلى الحوافز على أساس ممارسة إدارية للرئيس ، بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات ، لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم م أداء لتحقيق أهداف المؤسسة " <sup>1</sup> و من أهمية التحفيز نذكر منها ما يلي :<sup>2</sup> تحسين الوضع المادي و النفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بالمنشأة ، زيادة في العائد للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، المساهمة في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم واستخدامهم أفضل استخدام ، العمل على تقليص تكلفة الانتاج من خلال ابتكار وتطوير اساليب العمل و اعتماد وسائل حديثة ، المساهمة في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل .

و حتى يتم التحفيز يجب توفر مجموعة من النقاط يتم ذكرها فيما يلي <sup>3</sup> : ممارسة إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤولياتها ، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعملة ، و يحقق الاداء الافضل اذا اراد ، تحديد حاجات و دوافع العمل لدى العاملين ، حيث ترتبط الحاجات و الدوافع بنوعية المهام و الاعمال و توعية الافراد العاملين ، تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها ، و تستطيع المؤسسات توفيرها ، تصميم أنظمة الاجور و المزايا ، و العمل على ترتيبات واعية يعتمد عليها المؤسسات في تحفيز مجموع العاملين هذه أبعاد التمكين التي ذكرها راضي سنة 2010 .

في حين في دراسة متأنيّة قام بها "ساهر مأكور" سنة 2011 لمجموعة من الدراسات السابقة التي ذكرت مجموعة من الابعاد و هي الاكثر ذكرا و هي كالآتي :<sup>4</sup>

- أ - مركز السيطرة : و يعني مدى تبرير النتائج المحققة من طرف الافراد و اعزاز تحققها لقدراتهم الداخلية أو لأسباب خارجية .
- ب - تقدير الذات : و هو شعور عام بقيمة ذاتية - استحقاق الذات يرتبط بشكل ايجابي مع التمكين .
- ت - وضوح الدور : هذا البعد يقيس درجة وعي الموظف بمسؤولياته و درجة السلطة الممنوحة له .
- ث - الاستقلالية : و تتضمن الحرية في تنفيذ العمل و اتخاذ القرارات المتصلة به دون الحاجة للمشرف .
- ج - الاتصال والوصول الى المعلومة : و هناك نوعين من المعلومات المهمة للتمكين ، المعلومات المتعلقة برسالة و هدف المؤسسة ، و معلومات متعلقة بالأداء ، فضلا عن الاتصالات المنتظمة بشأن خطط المؤسسة ، و كذا الاقتراحات المقدمة من لدى موظفين و التي تزيد الشعور بالتمكين .
- ح - نظم المكافآت : هو نظام بالمؤسسة يعترف بمساهمات الافراد في الاداء و يكافئهم عليها .

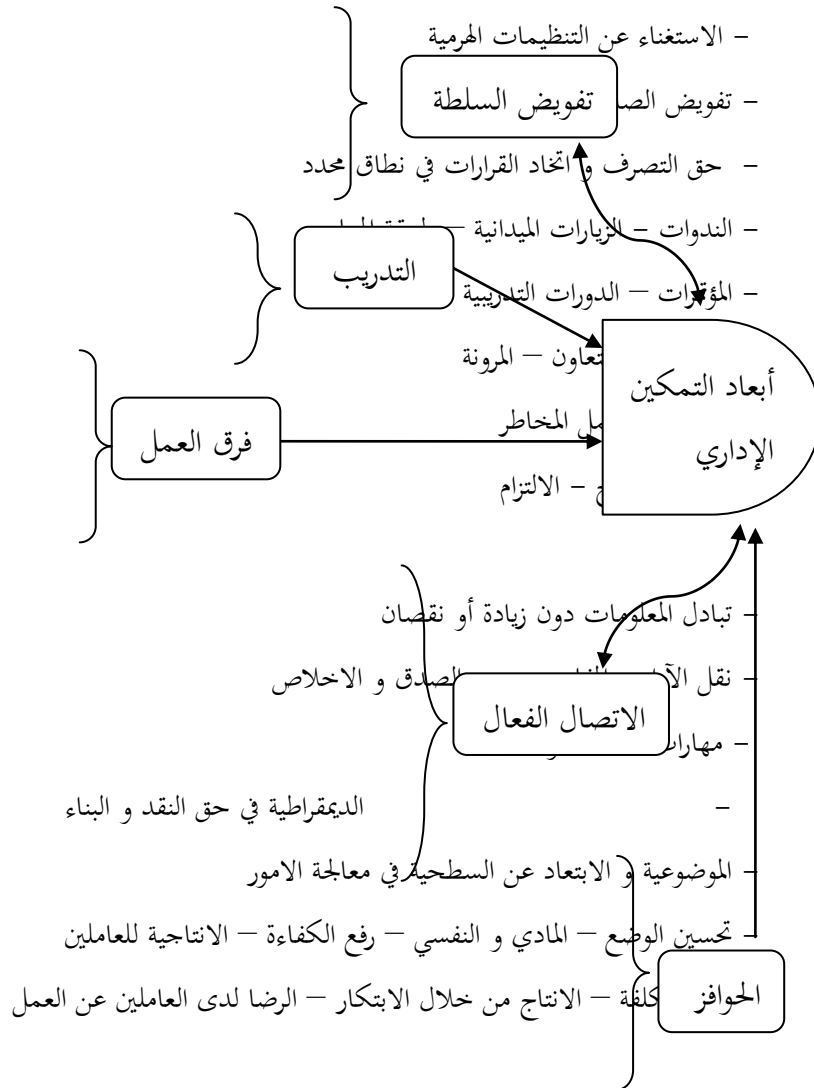
<sup>1</sup> روان حمدان يامين الساك، التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، كلية الاقتصاد ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2011 ، ص:18.

<sup>2</sup> أمينة سليم سالم الرادوي ، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين لمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2012 ، ص : 20.

<sup>3</sup> عازي حسن عودة الحلاية ، أثر الحوافز لتحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة أعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2013 ، ص : 13 .

- خ - مناخ العمل : و يقصد به عموما مناخ المؤسسة من حيث احترام الافراد ذوي الاستحقاق و الجدارة و تقدير معارفهم ، بالإضافة للثقة و العلاقات المفتوحة و الصريحة و الصداقة بين الاقسام و لدى موظفين ، وكلها اشارات لمناخ تمكيني بالمؤسسة .
- د - المهارات والمعرفة : و هي مجموع التي تقوم بها المؤسسة لترقية مهارات و معارف لدى موظفين ، و تقدم الدعم للمجهودات الفردية و كذا استحسان و تقدير سلوك الإبداع و الابتكار المتضمن في هذا البعد .

الشكل : (1-2) يمثل أبعاد التمكين الإداري حسب منظور راضي 2010



المصدر : من إعداد الطالبات: بالاعتماد على المعلومات السابقة .

#### الفرع الرابع : خطوات التمكين الإداري

ان التمكين الإداري يمكن تنفيذه من خلال عدد من الخطوات التي يفترض أن تأتي متسلسلة و منطقية تؤدي إلى الغرض وقد أوردها " الشباب و أبو حصور " 2011 على النحو التالي :

- 1 - تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير : بمعنى أن يوضح الرئيس العاملين الأسباب الكامنة وراء تمكينهم الأمر الذي يجعل العاملين يفهمون أكثر المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، وكيف يمكنهم أن يؤديوها .

- 2 – التغيير في سلوك الرؤساء : إن التمكين لا يمكن أن يتحقق فعلا بدون أن تتوفر رغبة ما لدي الرئيس في التنازل عن بعض سلطاته لمروسيه أملا في تمكينهم الامر الذي يفرض إيمانهم بضرورة تمكين والزاما بممارسة .
- 3 – تحديد القرارات التي يشارك بها المرؤوسين : كلما كثرت القرارات التي يشارك بها المرؤوسين كلما شعروا بالثقة و بإمكانية النجاح و بالمقدرة على تحمل المسؤولية ، و تحقيق الانجاز ، الامر الذي يحقق التمكين ممارسة لا قولا .
- 4 – تكوين فرق العمل<sup>1</sup> : " لا بد أن تتضمن عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق ، و حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ، يجب أن يكونوا على وعي و تفهم ، كيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المؤسسة ككل ، و أفضل الوسائل لتكوين ، ذلك الادراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي ، تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا " .
- 5 – المشاركة في المعلومات : لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المؤسسة ككل ، يجب أن توفر للعاملين الممكنين فرصة<sup>2</sup> الوصول للمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات ، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بعملهم ، فكلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم
- 6 – اختيار الافراد المناسبين : على الادارة أن تعمل على اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، و هذا يتطلب توفير معايير واضحة و محددة أثناء عملية انتقاء و اختبار الافراد المتقدمين للعمل للحصول على مورد بشري مناسب للعمل .
- 7 – توفير التدريب : يعتبر التدريب أحد أبعاد التمكين الإداري حيث أن توفر المؤسسة البرامج التدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين ، حل المشكلات ، الاتصالات ، إدارة الصراع و ذلك لرفع المستوى المهاري ( المهني ) و الفني للعاملين
- 8 – الاتصال لتوصيل التوقعات<sup>3</sup> : يجب شرح و توضيح ، ما المقصود بالتمكين الإداري ، و ماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم ، كذلك يحدد الرؤساء للمرؤوسين الاهداف التي يجب تحقيقها .
- 9 – وضع برنامج للمكافآت و التقدير : لا بد من ربط المكافآت يتلاءم و اتجاهها نحو أداء العاملين .
- 10 – عدم استعجال النتائج<sup>4</sup> : لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الدى موظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، و يجب على الادارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقت و تتضمن جميع الاطراف في المؤسسة .

<sup>1</sup> صباح بن سهلة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 44.

<sup>2</sup> العتيبي ، مرزوق بن سعد ، جوهر تمكين العاملين ، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، السعودية ، 17 و 18 أبريل 2005 ، ص ص : 37-38

<sup>3</sup> صباح بن سهلة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 44-45.

<sup>4</sup> سعد بن مرزوق العتيبي ، أفكار لتعزيز تمكين العاملين بالمنظمات العربية ، ورقة مقدمة للمؤتمر الخامس في الإدارة ، الإبداع والتجديد ودور الرئيس العربي في الإبداع والتميز ، شرم الشيخ ، مصر ، من 27 إلى 29 نوفمبر 2004 ، ص: 107.

### الفرع الخامس : مقومات ومعيقات التمكين الإداري

أولاً : مقومات التمكين الإداري : يمكن حصر مقومات التمكين الإداري في <sup>1</sup> :

- 1- التواصل مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة : ربط عملية التمكين مع رؤية المؤسسة وقيمها ، فإذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المؤسسة المستقبلية قد يعتبر لدى موظفين عملية موجه إدارية جديدة أولاً ، ويفهمون العرض منها ، فيجب أن تصبح عملية التمكين جزء من قيم المؤسسة لكي يفهم أنها مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بنجاح المؤسسة .
- 2- القيادة بضرب الأمثال : إن طريق قيادة عملية التمكين حرجة فيجب أن تظهر عملية التمكين وكأنها تأتي من أعلى بينما قد يبدو هذا مناقضاً لما تأتي به عملية التمكين ، حيث ويوفر القادة الرؤية المستقبلية ويوفرون العون والتشجيع ، وهما شئنيان لخلق بيئة يتحكم فيها الأفراد .
- 3- العلم والمعرفة والمهارة : فهناك الموظف المستخدم للمعرفة والموظف المبدع للمعرفة الذي يخلق أفكاراً وأساليب جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة كالعلماء والباحثين <sup>2</sup> في مجالات البحث والتطوير .
- 4- الاتصال وتدقيق المعلومات : تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها ، و تعد المعلومات سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل <sup>3</sup> المشكلات التي تواجهه في العمل ، فدون المعلومات الصحيحة والمتجددة ، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار إلى جانب الاتصال الفعال في المؤسسة الناجحة الذي يعزز مبدأ التمكين الإداري الذي يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار .
- 5- الثقة : تكون بين الرئيس والمؤوسين فهي مقوم جوهري من مقومات التمكين الإداري فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً ببلن كفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته ، وعدم توقع اساءتهم ، ويمكن حصر الثقة من الناحية الأولى من خلال الثقة بالقائد الناجح وهذا أحد نتائج التمكين الإداري <sup>4</sup> ، والثانية من حيث الكفاءة ، فأحياناً ترتبط كلمة ثقة بكلمة كفاءة أو مهارة ، والثالثة من حيث العمل الجماعي حيث توافر عوامل المشاركة والتعاون والمساواة والتعاقد والهموم والطموحات يظهر المعنى الحقيقي للثقة بين أفراد الفريق الواحد .
- 6 - الحوافز المادية والمعنوية : يحتاج الأفراد إلى تشجيع لتكون لديهم ثقة في اتخاذ القرارات ، وهذا بإظهار الثقة والاحترام للفرد وقبل البدء في العمل تحتاج المؤسسة لأن تضع مقاييس للنجاح وتحدد مكافآت <sup>5</sup> لدى الموظفين ، ومساعدة كل فرد على فهم تلك المقاييس وأخذ موافقتهم عليها

<sup>1</sup> مكرم عبد المجيد الجعيري، التمكين الإداري وعلاقته في الشركة الاتصالات الخلوية، جوال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 25-26.

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 64.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص : 72.

<sup>4</sup> محمد حسين الوادي ، نفس المرجع، ص: 85.

<sup>5</sup> كرم عبد المجيد الجعيري، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

## ثانيا : معيقات التمكين الإداري<sup>1</sup>:

هناك معيقات عديدة تحد من إمكانية تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة ، و لكن سنقوم بذكر البعض منها نظرا لأهميته في إعاقه تطبيق التمكين الإداري ، حيث تظهر هذه المعيقات في :

1- الاختلافات الثقافية : الثقافة هي الحصيلة الاجمالية لمعارف الانسان و معتقداته و تقاليده وعادة هذه الثقافة تميز منظمة عن منظمة أخرى وقد وجد " Hofsted " أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الابعاد منها : التفاوت في السلطة ، تجنب الغموض ، الفردية و الجماعية ، الذكورية و الانوثة .

2- معيقات تنظيمية : و هي تلك المعيقات التي تتعلق بالتنظيم الإداري و الهيكل التنظيمي و أنظمة المؤسسة لعمل الادارة منها البناء التنظيمي الهرمي ، عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المؤسسة ، الأنظمة و الاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار ، سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات و تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل . التخفيض التنظيمي الذي يتبع سياسة الاستغناء عن العاملين مما يولد الخوف في نفوس العاملين و يجعلهم قلقين على حياتهم ووظائفهم وبالتالي فيستحيل تمكين العاملين في منظمة لا تحتفظ بمؤلاء العاملين ، حدوث الاندماج بين المنظمات مما يعطل جهودات التمكين السابقة ، اختلاف في أهداف كل من الادارة و العاملين و عدم وضوح تلك الاهداف للعاملين ، الافتقار للعمل الجماعي و عدم فاعلية فرق العمل ، الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء و خضوع العاملين لنظام مراقبة و سيطرة و تأديب

3- معيقات تقنية: و هي المعيقات التي تتعلق باستخدام التقنيات و كيفية توفيرها و الحصول عليها و تنقسم المعيقات التي تتعلق بالتقنية إلى قسمين : يتعلق الأول بالتقنيات و القسم الثاني بالعاملين و ذلك وفق ما يلي :

أ - معيقات تقنية تتعلق بالتقنيات المساعدة على التمكين : تقادم الاجهزة و البرامج المستخدمة من قبل المنظمات الإدارية و عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة ، عدم توفر التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات ذات الصلة باتخاذ قرارات التطوير التنظيمي .

ب - معيقات تقنية تتعلق بالعاملين : مهارات العاملين التقنية أو جهلهم بالتقنيات الحديثة و مقاومتهم لاستخدامها ، تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم ، عدم توافر التدريب المناسب للموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة ، عدم الامام بأدوات وتقنيات التمكين .

4- معيقات إدارية: السرية في تبادل المعلومات ، تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية ، عدم وجود موارد مادية تكفي ، عدم الرغبة في التغيير ، عدم الثقة الإدارية و زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و عمل اللجان ، عدم قناعة الادارة العليا بأهمية التمكين ، الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين الناجح في إحدى المنظمات يمكن نقله و محاكاته كما هو في المنظمات الأخرى ، تغيير الرؤساء الحاليين فالميل الطبيعي للمدراء الجدد في تغيير الاوضاع الحالية يمكن أن يؤثر و يعيق جهودات التمكين

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 60- 65.

التي سبقته ، ضغط الوقت و تعقد المهام الوظيفية و كثرة الابعاء الوظيفية الملقاة على عاتق القادة و الرؤساء و العاملين نتيجة انشغالهم بأعمالهم الروتينية و واجباتهم الوظيفية التي تستغرق أو جل وقتهم ، عدم الاهتمام بالعملاء ، عدم استخدام أساليب أو منتجات أو خدمات تشبع احتياجاتهم ، عدم الاهتمام بالبحوث لابتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة.

- 5- معوقات شخصية و اجتماعية: تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفضيله على نجاح الجماعة ، إقبال الافراد على المفاهيم النظرية و الشككية أكثر من إقبالهم على الموضوعية و فعالية التطبيق ، غياب الامن الوظيفي فلن يعمل تحت مظلة التمكين إذا لم يشعر بالأمن الوظيفي ، سيادة قيم الطاعة و الخضوع و الامتثال و الاقتداء و المبالغة في تقدير الماضي ، عدم جاهزية العاملين لقبول صلاحيات التمكين الإداري ، إعاقة الرؤساء أو القيادين للتمكين أو عدم دعمه و توفيره.
- 6 - معوقات أخرى : يمكن الإشارة إلى المعوقات التالية : مقاومة التغيير من قبل الرؤساء أو العاملين ، خوف العاملين من تحمل المسؤولية و المساءلة أو المحاسبة ، عدم توفر<sup>1</sup> الموارد اللازمة لتطبيق منهج التمكين .

كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشل التمكين الإداري و أهمها<sup>2</sup>: الفشل في إيجاد الظروف المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعاليته، التركيز على التمكين في الاجل القصير فقط ، من قيمة و أهمية وفوائد التمكين الإداري ، الفشل في قياس نتائج التمكين ، اخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية ، أي لا ينظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الادارة العليا .

أما " Forrester " فيرى أن معوقات التمكين تكمن فيما يلي<sup>3</sup> : المساواة بين مفهومي التمكين و تفويض السلطة و اعتبار التمكين مرادفاً للتفويض ، عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة .

من خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين الإداري يتضح أن تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الاحوال ، و إنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها و أبعادها ، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات<sup>4</sup> .

## المطلب الثاني : عموميات حول إبداع العاملين

### الفرع الأول: مفهوم الإبداع و إبداع العاملين

#### أولاً - مفهوم الإبداع :

تتعدد مفاهيم الإبداع و تتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه و ماهيته و يعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة و تعدد مجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى

<sup>1</sup> الصقرات سمية عبد المجيد، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى المن بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية ، 2009، ص ص : 19-20.

<sup>2</sup> جاد الرب، سيد محمد، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجي والتطبيقات العلمية، مطبعة العشرين الاسماعلية، مصر، 2009، ص: 267.

<sup>3</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

<sup>4</sup> حسن مروان عفانه، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص: 20.

اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء و الباحثين و اختلاف اهتماماتهم و كذلك مناهجهم العلمية و الثقافية و مدارسهم الفكرية<sup>1</sup>

و من جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع و هي تعدد المصطلحات المرادفة له، موضوع و هي تعدد المصطلحات المرادفة له ، مثل الابتكار والاختراع و الذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. إلا ان غياب الاجماع على تعريف محدد للإبداع لا يعد غريبا بالإشارة إلى محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها<sup>1</sup>.

ومنه يمكن عرض التعاريف التالية :

### 1- لغة :

جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع يبدعه بدعا و ابتدعه: أي أنشأه وبدأه. و<sup>2</sup> البديع والبدع: الشيء الذي يكون أولا و يعرف كذلك في اللغة على أنه " الاختراع و الابتكار على غير مثال سابق وبصورة أوضح هو انتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة "

و يعرف قاموس أكسفورد الإبداع على انه " تقدم أفكار و أساليب أو طرائق جديدة"<sup>3</sup> و الموسوعة البريطانية عرفت الإبداع على أنه " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ، أو أداة جديدة ، أو أثر ، أو أسلوب جديد"<sup>4</sup> "كما أن الإبداع يعني إنشاء صنعة بلا احتذاء أو اقتداء. أما الإبداع عند<sup>5</sup> الفلاسفة فيعني إيجاد الشيء من العدم والابتداعية نزعة في العقل و المنطق، و تتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة"

### 2- اصطلاحا: تعددت التعاريف الإبداع اصطلاحا و في ما يلي بعض التعاريف و هي كالآتي:

تعريف أنون : الإبداع هو عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل .

تعريف جيلرورد : الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة .

و يتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة بأشكال جديدة.

<sup>1</sup> محمد سعد فهد المشوط ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية آل عبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت ، 2011 ، ص : 24.

<sup>2</sup> حرم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص : 353 .

<sup>3</sup> حرم حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص : 353 .

<sup>4</sup> فهد نجيم راجح السلمي ، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012 ، ص:31.

<sup>5</sup> خالد علي ، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة العمال ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017، ص:43.

تعريف توا رنس : الإبداع تحسس للمشكلات و إعداد لمواطن الضعف والقوة<sup>1</sup>، و البحث عن حلول ، التنبؤ و صياغة فرضيات و اختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها ، من أجل التوصل إلى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة وتوصيل النواتج للآخرين .

تعريف غسان عبد الحي : الإبداع هو إيجاد حلول جديدة للأفكار و المشكلات و المناهج .

تعريف سيمسون : الإبداع هو المبادرة التي يديرها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية .

كما عرفه شتاين " أن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة و تقبله على أنه مفيد".

- و عرف تايلور الإبداع على أنه : سياق ذكي لحصيلة انتاج أفكار جديدة ، و في نفس الوقت ملائمة<sup>2</sup>.

- أما عساف يرى أن : الإبداع هو " أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال ، المثابرة، الانفتاح ، و هناك من يركز على الطلاقة الفكرية ، الأصالة ، المرونة<sup>3</sup>."

- " الإبداع يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير و الإنتاج ، و يؤكد العلماء على أن الإبداع مرتبط بالمعرفة ، فالإبداع يحتاج إلى قدر كاف و معقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير ، و بدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه<sup>4</sup>."

- و يعرف ( Matthews.2007.P:4) الإبداع على انه : " عملية تمر بأربعة مراحل : مرحلة الاعداد ، مرحلة الاختمار، مرحلة الاشراف ، مرحلة التحقق ، و قد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة<sup>5</sup>."

من خلال التعاريف السابقة للإبداع يتضح أن الإبداع هو عملية فكرية نابعة من رغبة في التجديد أو لحل مشكلة أو لإيجاد شيء لم يكن موجودا سابقا .

### ثانيا : مفهوم ابداع العاملين :

تعدد تعريف الإبداع الإداري و قد اقتصرنا على بعضها في الآتي :

- يعرفه ( trott ) بأنه " إدارة الأنشطة و عمليات توليد الأفكار، و التطور التقني ، و تصنيع و تسويق المنتجات و الخدمات الجديدة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز سعيد، المدخل للإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 21.

<sup>2</sup> بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ، بحث مقدم للملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 28 إلى 29 ماي 2011 ، ص: 3.

<sup>3</sup> عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 31.

<sup>4</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ، الطبعة الأولى ، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 19.

<sup>5</sup> Matthews,j, **creativity and entrepreneurship; potential partners or distant cousins? In chapman ross, eds**, proceeding managing our intellectual and social capital; 21 st ANZAM 2007 conference, Sydney, Australia, p; 4

<sup>6</sup> القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

- عرفه عامر بأنه " القدرة على ابتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين ، و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم في تحقيق الاهداف التنظيمية" <sup>1</sup> .
- كما عرفه هبجز " كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد ، نتيجة التفاعل بين الافراد في المؤسسة ، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة" <sup>2</sup> .
- و عرفه مهدي واخرون " هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي الى انتاج وتسليم المنتج" <sup>3</sup> .
- في حين عرفه خيرى " ابداع العاملين هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة و العمل الخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة ، و تتعامل مع الواقع و تسعى نحو الأفضل . فضلا ان الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها اشخاص متميزون" <sup>4</sup> .
- أما طه عبد القادر فيرى " ابداع العاملين هو محور العمل الإداري و العمود الفقري له فالإنسان بلا ابداع لا يمكن ان يطور نفسه نحو الاحسن ، لذا فإن العمل الإداري لابد له من تطوير وتقدم حتى يواكب العصر ومتطلباته" <sup>5</sup> .
- يرى عبد العال " ابداع العاملين : أنه مجموعة من الإجراءات و العمليات و السلوكيات ، التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً ، وبطريقة غير مألوفة في التفكير" <sup>6</sup> .
- التفكير <sup>6</sup> .

من خلال التعاريف التي طرحت ، نرى أن جميع الباحثين يتفقون على أن ابداع العاملين هو عملية فكرية غير مألوفة تؤدي ، إلى تجديد و تطوير الأساليب الإدارية التنظيمية ، لتسهيل عمل العاملين وحثهم على خلق جو ابداعي لحل المشكلات التي تواجههم أو إظهار امكانياتهم الإبداعية ، في اتخاذ قرارات او تطوير منتجات ، تعود بالفائدة على الجميع سواء المؤسسة أو العاملين .

#### الفرع الثاني: عناصر إبداع العاملين و أنواعه :

##### أولاً : عناصر إبداع العاملين

اتفق كثير من الباحثين على أن عناصر الإبداع بصفة عامة و إبداع العاملين بصفة خاصة هي أربعة عناصر كما يلي <sup>7</sup> :

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة والتحديات التغيير، مجموعة النيل العربية للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 598.

<sup>2</sup> جيمس هبجز، 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الطبعة الثانية، سلسلة اصدارات بيمك، القاهرة، مصر 2002 ، ص: 3.

<sup>3</sup> صالح مهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 18.

<sup>4</sup> أسامة خيرى ، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى ، دار الراية ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص : 39 .

<sup>5</sup> طه عبد القادر بن طه المعلم ، مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ، رسالة ماجستير، إدارة تربوية و تخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2002 ، ص: 9.

<sup>6</sup> القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>7</sup> مرجع سبق ذكره ، ص ص: 68- 69.

- 1- الحساسية للمشكلات : - يعرفها جيلفورد " بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على النظم ، أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن ادخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما ."
  - 2- الطلاقة : عرفها السميوي " القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها ، و هي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها " و من هنا يتضح أن الطلاقة تهتم بكثرة الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلة فهي تركز على الكم وليس الكيف .
  - 3- المرونة : يرى جروان أن المرونة " يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع ، و قدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف " فالمرونة تهتم بتنوع الأفكار أو الحلول الإبداعية و سرعة الاستجابة بتبدل الحلول و تغيير اتجاه الأفكار .
  - 4- الأصالة: حسب نظر المعاينة و البواليز " يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع فهو لا يكرر أفكار الآخرين ، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين" في الشخص المبدع .
- و هناك كتاب وباحثين أضافوا عناصر أخرى هي :
- القدرة على التحليل: " و بقصد بها أي إنتاج إبداعي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار و تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعد تنظيمها ، فالشخص المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط و تنظيم أفكاره و العمل وفق أسس مدروسة" <sup>1</sup> .
  - الاحتفاظ بالاتجاه: يعرفه جويف " القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون ان تحول المشتتات بينه وبينها" <sup>2</sup>.
  - المخاطرة: و يقصد بها القدرة على أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار والأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الشخص المبدع قابل لتحمل المخاطرة الناتجة عن العمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. <sup>3</sup>
  - الشجاعة أو الثقة بالنفس : و تعتبر من تعتبر من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية ، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي و الدفاع عن الفكر و المواقف و عدم الخضوع أو لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة . <sup>4</sup>
- أضيفت هذه العناصر الأربعة حديثاً لتكملة عناصر ابداع العاملين و من هنا تصبح للإبداع الإداري ثمان عناصر أساسية في بنائه

<sup>1</sup> القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص :17.

<sup>2</sup> طه عبد القادر بن طه المعلم، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

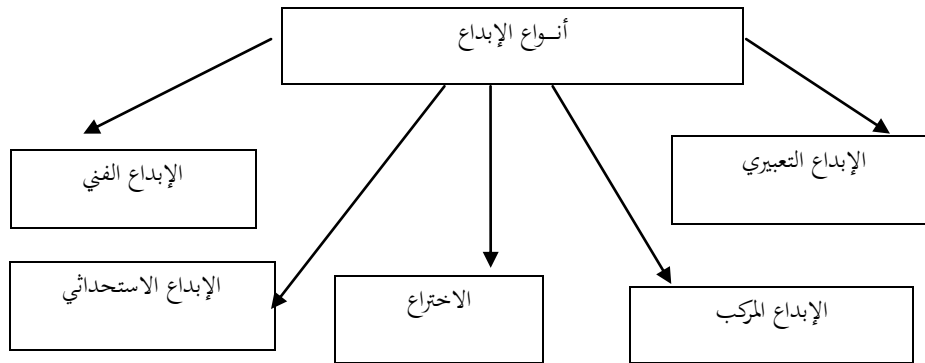
<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا .

<sup>4</sup> القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 70 .

ثانيا : أنواع إبداع العاملين يختلف بعض الكتاب و أصحاب الفكر في هذا المجال حول تصنيف أنواع إبداع العاملين حيث صنفه تايلور إلى خمسة أنواع وهي<sup>1</sup> :

- 1- الإبداع التعبيري : و يقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين او ممارسته او احتراف مهنة أو فن معين .
- 2- الإبداع الفني : و هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان .
- 3- الإبداع المركب: و هو الذي يعتمد علي بين الأشياء ، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة و يتم وضعها و دمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصيل و الإتيان بمعلومة جديدة .
- 4- الاختراع : و هو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة ، و لكن تكون عناصره و الأجزاء المكونة منه موجودة قبل ، و لكن تتم إضافة و إدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا و تقوم بأداء مميز مثل اختراع الكمبيوتر .
- 5- الإبداع الاستحدثي: و يتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام شيء موجود على أرض الواقع و لكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة ، مثل أن تتم عملية تطوير و تحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون .

الشكل (1-3) أنواع ابداع العاملين :



المصدر : عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ،

ص : 55 .

بينما رأى (Jones) أن هنا نوعان هما :

- الإبداع الجذري : و التغيير الجذري فيما يخص الأمور الإدارية و التنظيمية في المؤسسة أي قفزة نوعية في الجانب الإداري و التنظيمي بأساليب و طرق حديثة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية . و يظهر الاختلاف الكلي بما جاء به من سبقهم .
- الإبداع التدريجي: فيما يخص ابداع العاملين فان هنا تحسينات إدارية و تنظيمية و إضافات يتم إدخالها تدريجيا في الأساليب الإدارية و التنظيمية في المؤسسة و هي في الأخير تؤدي إلى ابداع الجذري .

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 45-55 .

### الفرع الثالث : أهمية وخصائص إبداع العاملين :

أولا : أهمية إبداع العاملين : يوفر إبداع العاملين العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المؤسسة نذكر منها<sup>1</sup>

- 1- القدرة على الاستجابة و التكيف والتفاعل لمتغيرات البيئة المحيطة و يوفر حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة في العمل.
- 2- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين ، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .
- 3- الاستغلال الأمثل للموارد المالية و الموارد الأخرى عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 4- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات.
- 5- الارتقاء بالفكر الإداري و اللحاق بالركب الحضاري لمواجهة التحديات و معالجة الصعاب و الوصول إلى مؤسسات إبداعية متجددة الفكر.

- 6- تبني الإبداع في أي مجال في المؤسسة سواء إداري أو تنظيمي، أو إنتاجي هو جوهر العملية الإبداعية لأن إبداع العاملين خاصة و الإبداع بصفة عامة أصبح مطلبا اجباريا للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء.
- 7- إبداع العاملين يضفي أهمية التحولات و التغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل .
- 8- يساعد على إيجاد اكتشافات ومقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.
- 9- الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة ، و أداء العاملين فيها و زيادة مدخلتها المالية."

### ثانيا : خصائص إبداع العاملين :

هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بمفهوم إبداع العاملين وهي كالآتي:

يحدد بيتر دركر خمس خصائص هي<sup>2</sup>: الإبداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية ، الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات و الصياغات الجديدة لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة و في الاستماع ، تستوجب فعاليات الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات منفردة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة ، الإبداعات الفعالة تبدأ صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب ، أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز و القيادة ، و هذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة و التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية."

<sup>1</sup> لطيسة عبد الحليم، درارني ناصر، دور التمكين الإداري في إبداع العاملين دراسة حالة بالمؤسسة التجارية اتصالات الجزائر . فرع ولاية بسكرة . مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي ، المجلد 10، العدد 3،الجزائر، ديسمبر 2019،ص: 215.

<sup>2</sup> القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 78-79.

فيما ينظر عساف إلى خصائصه على أنها<sup>1</sup>:

1- الإبداع ظاهرة فردية و جماعية : خلص عساف بعد تناوله لآراء حول الإبداع ظاهرة فردية أو جماعية إلى القول أن الإبداع يتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات و بالتالي ليس حكرا على الأفراد و هو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يعتبر الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحا و ممكنا .

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد: يؤكد عساف بأن الإبداع ليس مقتصرا على الأخصائيين و الخبراء و العلماء، فالإنسان العاقل مبدع حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية تختلف من شخص إلى آخر حسب ظروف البيئة التي يعيش في وسطها و يتفاعل و يتعامل معها الفرد .

3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته و تطويره: يؤيد عساف أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية و هذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية و أن درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية ."

#### الفرع الرابع : أساليب و نظريات إبداع العاملين :

أولا : أساليب إبداع العاملين : هناك الكثير من الأساليب و العديد من الطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الإبداعية ، أو تطوير ما هو موجود فيها ، و من بين الأساليب الأكثر شيوعا ما يلي<sup>2</sup> :

1- أسلوب القوائم : و يسمى أيضا بأسلوب صياغة الأسئلة أو قائمة الكلمات و تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس طرح العديد من الأسئلة التي تساعد على النظر إلى المشكلة و تحديدها بطرق مختلفة ودقيقة . و بالتالي إيجاد العديد من البدائل أو الأفكار لحل المشكلة .

2- أسلوب العصف الذهني : وهي الطريقة التي ابتكرها أوزبورن عام 1953 م ، وشاعت بعد ذلك شيوعا عظيما ، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي . وهي طريقة تهدف إلى تمكين الأشخاص المستخدمين لها من تحديد المشكلة موضع المناقشة ومن ثم تحديد البدائل أو الحلول الممكنة وتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها .

3- أسلوب دلفي : وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة لمشكلة معينة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجه لوجه و تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية : تحديد المشكلة تحديدا واضح ، تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء و ذوي الرأي ، تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل و سلوك المشكلة و تأثير بدائل الحل عليه و إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيه ، تحليل الإجابات و اختصارها و تجميعها في مجموعات تتشابه و كتابة ذلك في شكل

<sup>1</sup> حاتم حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2004، ص: 38-39

<sup>2</sup> القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 96-98.

تقرير مختصر، ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول للمشكلة، تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة ، يتم تجميع الآراء النهائية و وضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة .

4- أسلوب تألف الأشتات : و يسمى كذلك بأسلوب التوفيق بين الأشتات، و يشبه طريقة العصف الذهني في أنه موقف جماعي للتداعي الحر الطليق و يصلح أيضا للاستخدام الفردي ، و الفرق بينهما أنه في أسلوب تألف الأشتات لا يعلم أحد من أعضاء الجماعة فيما عدا القائد بطبيعة المشكلة موضوع المناقشة لتجنب الحلول السريعة كما يسعى الأسلوب إلى تجنب الاندماج المتمركز حول الذات الذي يتمثل في اعتقاد بعض الأعضاء أن أفكارهم هي أفضل الحلول ما يدفعهم إلى التوقف عن إنتاج الأفكار.

5- أسلوب قائمة الخصائص : و هي من أقدم الطرق و قد ابتكرها كروفورد سنة 1954 و أول خطوة فيها تعداد و حصر الخصائص الأساسية لشيء أو موضوع أو موقف أو فكرة و بعد هذا يبدأ المرء في تغيير كل خاصية على حدا. و لا يبذل المعلم أو المدرب أي جهد في تحديد التغييرات المقترحة بأي وسيلة من الوسائل. و يعتبر هذا الأسلوب الإبداعي بسيط جدا كما أنه من أكثر وسائل إثارة للإبداع .

6- أسلوب التحليل المورفولوجي : و يسمى أيضا بخريطة العقل و قد ابتكره زويكي سنة 1958 ، و هو أسلوب شامل يحتوي على أسلوبي ذكر الخصائص و القوائم سابقة الذكر. و في هذا الأسلوب يتم أولا تحليل المشكلة إلى أبعادها الرئيسية ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها و التي تمثل عناصر مستقلة فيه. و آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول. و اختيار الحل الممكن التنفيذ الذي تنطبق عليه مواصفات الإبداعية من الجودة و الأصالة.

### ثانيا : نظريات إبداع العاملين:

- 1- نظرية مارش و سيمون: ظهرت هذه النظرية سنة 1958 وقد حاولت تفسير ابداع العاملين من زاوية معالجة المشكلات الإدارية. فعندما لا تستطيع البرامج القديمة المطبقة في المؤسسة معالجة المشكلات الإدارية ، تظهر الحاجة للبحث عن برامج جديدة يتطلب حسب "مارش و سيمون" وجود تفكير إبداعي ، وحسب هذه النظرية تمر عملية ابداع العاملين بثلاث مراحل أساسية : مرحلة الاكتشاف ، مرحلة التطوير، مرحلة التنفيذ<sup>1</sup>.
- 2- نظرية برنس و ستالكر : ظهرت هذه النظرية سنة 1961 بعد دراسة معقدة قاما بها " برنس و ستالكر " لما يقارب عشرون مؤسسة صناعية بريطانية بغرض التعرف على خصائص المؤسسات المبدعة و قد كشفت الدراسة عن وجود نوعين مختلفين من الهياكل التنظيمية ، النوع الأول هو الهيكل الميكانيكي الذي يناسب البيئة المستقرة ، أما الثاني هو الهيكل التنظيمي و هو الهيكل العضوي الذي يناسب البيئة سريعة التغيير.<sup>2</sup> و هذا الأخير الهيكل الأكثر احتضانا لإبداع العاملين في الادارة .

<sup>1</sup> Henry I. Tosi, **theories of organization**, sage publication ,inc, USA, 2008, pp;101-102

<sup>2</sup> شاطر شفيق، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس ببرج بوعرييج ، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2018، ص: 78.

3- نظرية ويلسون : ظهرت هذه النظرية سنة 1966 على يد ويلسون بين فيها أن عملية ابداع العاملين تمر بثلاث مراحل أساسية: محلة تصور الفكرة ، مرحلة اقتراح الفكرة ، مرحلة تبني وتنفيذ الفكرة<sup>1</sup> ، و لتنفيذ هذه المراحل على الإدارة تخصيص مختلف الموارد المادية ، المالية ، والبشرية .

4- نظرية ميلس وهري : ظهرت هذه النظرية سنة 1970 تفسر ابداع العاملين من زاوية مدى استخدام المؤسسات للحلول الروتينية أو الإبداعية في حل مشكلاتها الإدارية ، و هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الحلول الروتينية و الإبداعية مثل حجم المؤسسة و عمرها، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي . فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر من المؤسسة إتباع أسلوبا أكثر ابداعا لمواجهتها<sup>2</sup> .

5- نظرية هيج و إيكن : ظهرت هذه النظرية سنة 1970 على يد كل من هيج و إيكن حيث أشارا إلى أن عملية ابداع العاملين تمر بأربع مراحل أساسية هي: مرحلة التقييم ، مرحلة الإعداد ، مرحلة التطبيق ، مرحلة الروتينية ، و من خلال المراحل الأربعة يتم دمج ابداع العاملين داخل المؤسسة بشكل كامل و أنها مسحت جميع أنشطتها<sup>3</sup> .

6- نظرية زيلتمان وآخرون: ظهرت هذه النظرية سنة 1973 على يد زيلتمان وآخرون أين وصفوا فيها ابداع العاملين باعتباره كل فكرة أو ممارسة إدارية جديدة تتبناها وحدة إدارية ما ، أي أن ابداع العاملين عملية جماعية و ليست عملية فردية ، و قد أشارت هذه النظرية ، إلى أن ابداع العاملين بالمؤسسة يمر بمرحلتين هما : مرحلة البدء ، و مرحلة التطبيق<sup>4</sup> .

#### الفرع الخامس : مراحل الإبداع و إبداع العاملين و استراتيجياته :

أولا : مراحل الإبداع : يعتبر نموذج " جراهام والاس سنة 1926 المتعلق بتفسير العملية الإبداعية لدة الفرد من أكثر النماذج شهرة وتأثيرا بالنسبة لنماذج شرح العملية الإبداعية التي جاءت بعده ، حيث حدد والاس أربع مراحل عقلية للعملية الإبداعية هي 1- مرحلة الإعداد ( التحضير) : في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها ، و تجمع المعلومات من الخبرة و من الذاكرة و من القراءات ذات العلاقة و يرتبط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> Agbim Kenneth chukwijiok, et al, **an exploratory study of the relationship between innovation and change management**, international journal of stientific and research publications, vol 3,no6, june 2013, p;2.

<sup>2</sup> العزاوي نجم ونصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 33 ، 2012. ص ص : 47-48.

<sup>3</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:80.

<sup>4</sup> الصرايرة أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات العامين الأردنيين، دراسة مسحية، مجلة مته للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 18، العدد 4، 2003، ص :205.

<sup>5</sup> هشام محمد العطار ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص ص : 36-37.

2- مرحلة الاحتضان ( الاختمار ) : تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات و البيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في القرار الإبداعي<sup>1</sup>.

3- مرحلة الاشراق ( البزوغ ) : تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية و لا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي و تبدو هذه الفكرة أو الحل<sup>2</sup> وكأنها قد نظمت و رتبت دون تخطيط .

4- مرحلة التحقيق : في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها ، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها ، بان يتأكد من صحتها و فعاليتها ، متوقعا النقد من قبل الآخرين ، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته ، و المهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على العرف على مواطن الضعف و القصور في فكرته أو نظريته الجديدة، و هذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية<sup>3</sup>.

ثانيا : مراحل إبداع العاملين<sup>4</sup> : تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات و من اشهرها نموذج ويست 1990 . و يتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي :

1- إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حيث يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة.أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: و تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.و لاشك أن لهذه المرحلة أهمية في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية، أو رفض تلك الأفكار و بالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها .

3- مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، و من المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار الإبداعية لتمكينها من التطبيق بنجاح .

4- مرحلة الثبات : و هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة و معايير و اجراءات الرقابة في المؤسسة.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص:293.

<sup>2</sup> النفعي، ضيف الله بن عبد الله، الابداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص: 15.

<sup>3</sup> محمد جما و زيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع ، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2003، ص: 96.

<sup>4</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص ص: 22-23.

### ثالثا: استراتيجيات إبداع العاملين<sup>1</sup>:

هناك العديد من الاستراتيجيات ، التي يمكن أن تتبناها المؤسسة التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية ، و إيجاد المناخ الملائم داخل المؤسسة يساعد على تجاوز العقبات و من هذه الاستراتيجيات :

1- التطوير التنظيمي : و هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ، و من الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات ، تشخيص المؤسسة ، تدريب الحساسية ، و تطوير الفريق ، فإن التطوير التنظيمي يتركزه على الأفراد والعلاقات و التغيير ، يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي ، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي ، و على ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الالتزام المستمر ، و يمكن أن يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمام و المصالح لصياغة أهداف عامة .

2- التخصص الوظيفي : و هو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة ، فلترويج الإبداع التنظيمي ، تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية ، مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط ، و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ، و لا تكون جذرية ، و يعتبر التخصص الوظيفي للاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي .

3- الدورية : و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، و من الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة ، الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين و انشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل محل الانتهاء من المشروع ، و من ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى .

### الفرع السادس : مبادئ و مستويات إبداع العاملين

أولا : مبادئ ابداع العاملين : \* يرى (Vangundy) أن مبادئ ابداع العاملين هي<sup>2</sup> :

1- فصل الفكرة الإبداعية عن التعتيم : قبل البدء في أي دورة لتوليد الأفكار فإن أفضل طريقة للحصول على الأفكار هي تأجيل الحكم عليها وحفظها لتحليلها، و تفكير النقدي فيها في وقت لاحق ، ثم بعد ذلك سوف يكون الوقت قد حان لتقييم الأفكار.

2- اختبار الافتراضات وهي أهم مبدأ للتفكير الإبداعي ، لأنها الأساس لجميع التصورات الإبداعية و هي شكل من أشكال الادراك الإبداعي .

<sup>1</sup> محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز ، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة اكلي محمد ، البويرة، الجزائر، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2020، ص ص:37-38.

<sup>2</sup> مكرم عبد المجيد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص:34.

3- انشاء آفاق جديدة و يمكن القول أنه لا يمكن أن يكون هناك منتج ابداعي دون منظور ابداعي لإنتاج شيء جديد و ما نراه قد يكون بعض العناصر التي تم التغاضي عنها سابقا من مشكلة أو حل أو الجمع بين الاثنين من عناصر المشكلة أو لم يسبق له مثيل .

4- أخذ المخاطر الحذرة يمكن أن تؤدي المخاطر للفشل فمع ذلك يجب أن نحاطر بأن يكون لدينا أي فرصة للنجاح.

5- تجنب التفكير المتنوع اذ يجب حصر التفكير في مشكلة محددة لتجنب التشتت .

6- تقليل التفكير السلبي يجب التفكير بإيجابية .

كما حدد "دراكر" ثلاث مبادئ أساسية للإبداع الإداري هي <sup>1</sup> :

1- أن يكون بسيطاً حتى يكون فعالاً مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة .

2- ادراك ابداع العاملين عن طريق الاستماع والملاحظة ثم يتم تقديره بطرق تحليلية .

3- يجب أن يسعى ابداع العاملين لاحتلال مراكز القيادة ضمن أفكار المؤسسة .

في حين ترى ريم أن أهم المبادئ هي <sup>2</sup> :

1- افساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو مادامت في الاتجاه الصحيح .

2- التخلي عن الروتين ، و اللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية .

3- تحويل العمل إلى شيء ممتع .

4- التجديد المستمر والتطلع الدائم إلى أعلى لتحقيق الاهداف .

**ثانيا : مستويات إبداع العاملين :** صنفت مستويات إبداع العاملين إلى ثلاث مستويات هي :

1- على مستوى الفرد : و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه الفرد لوحده دون مشاركة من قبل الآخرين ، و يتوقف هنا الإبداع على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل الشخصية ، القدرات الإدراكية . و السياق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع .

2- على مستوى الجماعة : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة و إبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي، بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغييرها نحو الأفضل <sup>3</sup> .

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة<sup>1</sup>: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن من الجماعة أحادية الجنس ، الجماعة المتماسكة أكثر ميلاً من للإبداع من الجماعة

<sup>1</sup> محمد هلسه، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال ، العدد 6، فلسطين، ديسمبر 2016، ص: 282.

<sup>2</sup> ريم داخل سعيد الحمدي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات لجامعة أم القرى ، مجلة كلية التربية العلمية محكمة ربع سنوية، العدد 29، السعودية، يناير 2022، ص: 91.

<sup>3</sup> صفاء جميل الجعافرة، أساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 40، العدد 2، 2013. ص: 1667.

التي لا يوجد بين أفرادها تماسك ، الجماعة الحديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة ، كلما زاد عدد الأعضاء زاد الإبداع حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- على مستوى المؤسسات : هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد ، يعمل بدلالة الإبداع الفردي و الإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية و يشير الإبداع عند هذا المستوى ، على المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة أو محددة مسبقاً<sup>2</sup>.

### ثالثاً : معيقات إبداع العاملين :

يمكن حصر معيقات إبداع العاملين في ثلاثة أنواع من المعوقات هي : معيقات إدارية تنظيمية ، معيقات اجتماعية ثقافية ، معيقات شخصية نفسية .

1- معيقات إدارية تنظيمية : مقاومة الجهات الإدارية للتغيير ، الالتزام الحرفي بالقوانين ، عدم ثقة بعض الرؤساء بأنفسهم ، سوء البيئة التنظيمية و عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة ، ازدواجية المعايير<sup>3</sup> المتبعة في المؤسسة ، تنازع السلطات و انعدام روح الفريق و يضيف عساف إلى ما سبق :هيمنة القوانين التقليدية ، هيمنة النظرة التقليدية للربحية ، هيمنة القادة والمدربين المفتقدين للمعرفة والمهارات الإدارية .

2- المعوقات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية : قد تقف القيم و الاعتقادات و الاجتهادات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية<sup>4</sup> لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.

3- معيقات شخصية و نفسية : تتمثل في المعوقات التي تتعلق بسلوك الفرد في المؤسسة وتصرفاته سواء كان هذا رئيساً أو ممرضاً و من اهم تلك المعوقات هي: الخوف من الفشل و تجنب المخاطر ، شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة ، اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً ، عدم تسجيع الفرد<sup>5</sup> وتحفيزه بالطريقة الملائمة ، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية ، السلبية وعدم الاستقلالية ، الخوف من توظيف الأذكياء لأنهم ربما يكونوا أكثر ذكاءً فيشكلون خطراً على الرؤساء ، عدم حصول الفرد على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له .

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 393-394

<sup>2</sup> وليد شلاي، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

<sup>3</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص: 46-48.

<sup>4</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 314.

<sup>5</sup> القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص : 92-93

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة ( الادبيات التطبيقية )

من خلال القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا تم الاطلاع على عدة دراسات قام بها الباحثين على كل من موضوع التمكين الإداري و موضوع تمكين العاملين و تطرقوا الى متغيرات و ابعاد مختلفة و متنوعة في عرض و معالجة الموضوع و قد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة و فيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات التي قسمناها الى :

- الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري و ابداع العاملين .

- الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين التمكين الإداري و ابداع العاملين .

- مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية .

### المطلب الاول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري و ابداع العاملين :

#### الفرع الاول : الدراسات التي تناولت التمكين الإداري :

أولا : دراسة اسماء خالد متعب المطيري "2022" بعنوان "أثر التمكين الإداري على مستوى راس المال الفكري - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية " ، هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التمكين الإداري على راس المال الفكري لدى عينة من موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و جمعت البيانات عن طريق الاستبيان ، و من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : وجود درجة مقبولة نسبيا لكل من التمكين الإداري و راس المال الفكري لدى موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية ، سجل التمكين الإداري اعلى تأثير على راس المال البشري ثم الهيكلي ثم راس مال العلاقات .

ثانيا : دراسة بن سهل صباح "2016" بعنوان "دور التمكين الإداري في بناء المؤسسة المتعلمة -دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة -" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري و دور ذلك في بناء منظمة متعلمة و اختيار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ، استخدمت الدراسة للتحليل المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، و من أهم النتائج المتوصل إليها :

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين و أبعاده (تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال و التحفيز ) والمؤسسة المتعلمة في جامعة بسكرة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ) باستثناء الوظيفة الحالية و الخبرة المهنية ، التوسع في تفويض السلطة للأساتذة و تحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم ، إنجاز الاعمال من خلال فرص العمل و مكافأة فرق العمل على إنجازها و إتاحة التجارب السابقة للجامعة للأساتذة و الاستفادة منها باعتبارها فرصة و دروس يجب التعلم منها.

ثالثا : دراسة ساخي بوبكر " 2016" بعنوان " تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كممتغير وسيطي - دراسة ميدانية على افراد الحماية المدنية بولاية وهران " ، هدفت الدراسة الى معرفة علاقة تمكين العاملين

بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي و جمع البيانات اعتمد على الاستبيان. و من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : مستوى التمكين لدى افراد الحماية المدنية لولاية وهران منخفض ، وجود علاقة بين تمكين العاملين و الثقة التنظيمية و بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية ، العلاقة بين تمكين العاملين و جودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي .

رابعاً : دراسة ابو بوبكر بوسالم " 2015" بعنوان " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية بحاسي الرمل من وجهة نظر المبحوثين -" هدفت الدراسة الى التعرف على الاهمية النسبية لتواجد كل من ابعاد التمكين الإداري و ابعاد التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل حيث اعتمد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي و جمعت البيانات عن طريق الاستبيان ، من أهم النتائج المتوصل إليها : هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي مسعود.

خامساً : دراسة اماني حسام قديح "2014" بعنوان "استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في

البنوك الاسلامية في قطاع غزة " ، هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية بقطاع غزة ، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و استخدم الاستبيان لجمع البيانات ، من اهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية و المشاركة بالمعلومات في البنوك الاسلامية بغزة ، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية و الحرية الاستقلالية في البنوك الاسلامية بغزة ، وجود علاقة بين الاهداف الاستراتيجية و استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بقطاع غزة.

سادساً : دراسة صفاء جواد عبد الحسين " 2012" بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين هيئة التعليم التقني ببغداد " ، هدفت هذه الدراسة الى تحليل و معرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري (أبعاده المتمثلة في تفويض السلطة ،الاستقلالية ،التعليم و التدريب )و الرضا الوظيفي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع اغلب ابعاد ابداع العاملين ، محدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين ، يوجد تباين في مستوى ادراك العاملين لممارسة التمكين الإداري.

سابعاً : دراسة Seung – Bum Yang . Sang OK Choi 2009 بعنوان

Employee empowerment and team performance :Autonomy responsibility  
information.and creativity .

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل ، من خلال أبعاده (الاستقلالية ، المسؤولية ، المعلومات ، الابداع ) في البلدية ، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة ، هناك تأثير إيجابيا متبادلا بين المتغيرين و أكثر من 80 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية لهم من الاستقلالية في مهامهم حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين و الحوافز الذاتية

العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي ، كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء وكذلك اتخاذ القرار يحتاج إلى توفر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء و كل هذا سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا .

ثامنا : دراسة محمد مطر الزيد أنين " 2005 بعنوان "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية " ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري في بلورة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية حيث درست وحللت العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري بأبعاده و إدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، و من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعا وجاءت كذلك هذه التصورات على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات "الجنس، السن، المؤهل العلمي و الخبرة".

الفرع الثاني : الدراسات التي تناولت ابداع العاملين

أولا : دراسة سفيان عبد العزيز "2020 بعنوان " دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة

مؤسسة كوندور –" ، هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية الإبداع للمؤسسات و تسليط الضوء على الأساليب المتبعة لتدعيمه، جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب استراتيجية العمل على تشجيع الإبداع و كذا التعرف على الإبداع في مؤسسة كوندور و مدى المساهمة في أكساب المؤسسة ميزة تنافسية تؤهلها البقاء ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و جمعت بياناتها باستخدام الاستبيان ، من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى معنوية 0.05 لاستخدام مؤسسة كوندور للإبداع على الميزة التنافسية بفلسفة المؤسسة القائمة على تبني الفكر الإبداعي كرسالة للمؤسسة من خلال شعارها " الحياة الابتكار ، تفسير وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام مؤسسة كوندور الإبداع في المنتجات على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بنسبة 39.2% و هي النسبة الأعلى مقارنة بنتائج العناصر الأخرى و هذا راجع إلى تبني مؤسسة كوندور استراتيجية تنوع تشكيلات المنتجات بإدخالها لمنتجات البطاقات الالكترونية التي تعتبر كمادة أولية لمعظم المنتجات ، تفسير وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مؤسسة كوندور الإبداع في الترويج على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 بنسبة مرتفعة نوعا ما 24.2 (الاعلانات ، طرح منتجات جديدة ، البيع الشخصي .....).

ثانيا : دراسة ربيعة بركات "2018 بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية – دراسة

حالة جامعة محمد خيضر بسكرة –" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل انماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية ، الإبداعية، المساندة ) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة).و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات بالاستبيان ، من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية و أخيرا نمط الثقافة التنظيمية المساندة و هي جميعها تقع في المجال المتوسط

مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفعاً حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي الدافعية للإبداع، الخبرة ثم مهارات التفكير لإبداع وهي جميعها تقع في المجال المرتفع ، وجود فرق ذو دلالة احصائية بين اجابات افراد عينة الدراسة حول انماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى باقي المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،سنوات الاقدمية و الدرجة العلمية ) .

ثالثاً: دراسة وضاح عبد الفتاح عودة الحياوي "2015" بعنوان " أثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين - دراسة ميدانية على مصانع الاسمنت الاردنية -" ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين في مصانع الاسمنت الاردنية ، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و في جمع البيانات على الاستبيان ، و من اهم النتائج المتوصل إليها : - يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقوة التنظيمية بأبعادها الست (قوة المكافاة ، قوة العقاب ، القوة الشرعية ، القوة المرجعية ، قوة الخبرة و قوة المعلومات) على الإبداع بعناصره على العاملين لدى مصانع الاسمنت الاردنية حيث تم ترتيب الابعاد عن الوسط الحسابي كالآتي : (1- القوة الشرعية2 - قوة المكافاة ، 3- قوة العقاب ، 4- قوة المعلومات ، 5- قوة الخبرة ، 6- القوة المرجعية ) و أن كل بعد من هذه الابعاد يسهم في تعزيز الإبداع ككل .

#### رابعاً: دراسة A Multiple Case Study about Influencing Factors on Innovation and Organizational Ambidexterity.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة الابداع الاداري للعاملين ، و بشكل أكثر تحديد أثر الهيكل التنظيمي ، العمليات التنظيمية ، الثقافة التنظيمية و القادة الادارية على النشاطات الابداعية للمنظمات ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و استخدمت الاستبيان لجمع المعلومات و المقابلات ، من اهم النتائج التي توصلت إليها : جميع المتغيرات السابقة لها أثر دال إحصائياً على الابداع الاداري لدى العاملين في الشركات بحيث أن كل متغير له أثر معين ، فالهيكل التنظيمي يعزز من قدرة تكوين الافكار الجديدة و الخلاقة من قبل العاملين ، بينما تساعد العمليات التنظيمية تزود الموظفين بالإجراءات الرسمية و الغير رسمية لتوليد الافكار الجديدة و تطبيقها ، أما الثقافة التنظيمية فهي مهمة و أساسية للإبداع لتوليد روح الفريق و العمل الجماعي و تكوين الفكر الابداعي للعاملين .

خامساً: دراسة الشاورة " 2013 بعنوان " اثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية " ، هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية ، استخدمت الدراسة للتحليل المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل إليها : السلوك الإبداعي لدى العاملين يتأثر بالانتماء التنظيمي ، التدريب و النمط الإداري و المخاطرة و الحوافز على التوالي.

سادساً: دراسة علي خالد الخالدي "2013" بعنوان " ابداع العاملين و الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الاردنية"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر ابداع العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الاردنية ، حيث استخدمت المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم نتائج المتوصل اليها في الدراسة : هناك مستويات متوسطة للإبداع الإداري في الجامعات الرسمية حيث كانت اتجاهات عينة الدراسة من الدى موظفين إيجابيه نحو ابداع العاملين كمتغير مستقل كما بينت النتائج تحقيق متغير الميزة التنافسية متوسط حسابي حسب مقياس و بينت نتائج التحليل الذي اعتمدته الدراسة و بنت نتائج الدراسة ان المجالات المكونة للإبداع الإداري تفسر نسبة (69.5%) من التغير في الميزة التنافسية و هذا يعني ان مجالات ابداع العاملين تؤثر بشكل كبير وإيجابي على زيادة الميزة التنافسية للجامعات الاردنية .

سابعا : دراسة رنا سالم صالح فضل " 2011 بعنوان "تأثير بيئة العمل الداخلية في ابداع العاملين – دراسة ميدانية على شركات الاتصال المحمول الخاصة بمحافظة عدن -" ، هدفت الدراسة الى معرفة أثر عناصر بيئة العمل الداخلية المتمثلة في (الاتصالات الإدارية ، القيادة ، الحوافز ، علاقات العمل ، التكنولوجيا ) في إبداع العاملين داخل شركات الاتصالات المحمولة الخاصة و معرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى معنوي 0.05 ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و لجمع البيانات استعملت الاستبيان ، و من أهم النتائج المتوصل إليها : الإبداع بتأثير بعوامل فردية وخصائص وسمات المبدعين و بيئة العمل الداخلية و الخارجية ، الإبداع يلعب دورا بارزا في تطوير التكنولوجيا و التقنيات المستخدمة و يسهم من خلالها الى ايجاد بيئة محفزة للإبداع ، تبين من خلال الدراسة ان افراد البحث يرون ان بيئة العمل الداخلية بعناصرها الخمسة تؤثر في ابداع العاملين داخل شركات الاتصالات المحمولة الخاصة (محافظة عدن) .

**المطلب الثاني : الدراسات التي تعلقت بعلاقة التمكين الإداري وابداع العاملين .**

أولا : دراسة رائدة حاج علي "2022" بعنوان "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات " ، هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات من خلال محاور تفويض الصلاحيات و المشاركة في اتخاذ القرارات و تدريب العاملين و التحفيز ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة : مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، تدريب العاملين و التحفيز ) لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات كان مرتفعا ، مستوى السلوك الإبداعي في الشركة السورية للاتصالات كان ايضا مرتفعا ، يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتفويض الصلاحيات و التحفيز في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركة السورية للاتصالات .

ثانيا : دراسة طارق علي عبد الله عمرو " 2019" بعنوان " أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين – دراسة حالة لمصنع كمران -" ، هدفت الدراسة الى قياس أثر التمكين الإداري في ابداع العاملين بمصنع كمران و التعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري و مستوى ابداع العاملين ، كما هدفت الى قياس أثر التمكين الإداري الممثل بأبعاده (تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، العمل الجماعي و الاتصال الفعال ) في ابداع العاملين بمصنع كمران ، استخدم المنهج الوصفي لتحليل و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة : وجود درجات متفاوتة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري و

مستوى إبداع العاملين بمصنع كمران لصالح المتغير التابع (إبداع العاملين) ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية طردية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في إبداع العاملين بمصنع كمران و أن ما نسبة (44%) من المتغيرات الحاصلة في إبداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الحاصلة في التمكين الإداري (56%) و البقية ترجع الى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية .

ثالثا : دراسة بن تريح ابراهيم "2018" بعنوان " أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الرئيسية العامة للاتصالات بورقلة " ، هدفت هذه الدراسة الى تقصي أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الرئيسية العامة للاتصالات بورقلة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها الدراسة : هناك اهتمام متوسط لتمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، هناك اهتمام عام كذلك للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي لدى العاملين كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة .

رابعا : د. شائع بن سعد مبارك القحطاني "2015" بعنوان " التمكين وعلاقة بإبداع العاملين في المنظمات الامنية " هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة التمكين بإبداع العاملين من خلال : التعرف على تمكين العاملين في المنظمات الأمنية التعرف على معيقات تمكين العاملين في المنظمات الأمنية ، التعرف على مظاهر ابداع العاملين في المنظمات الامنية ، التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط إحصائي بين واقع تمكين العاملين و مظاهر ابداع العاملين في المنظمات الامنية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي و جمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة : أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة ، جاءت معيقات التمكين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة ، جاءت مظاهر ابداع العاملين في تلك المنظمات بدرجة متوسطة ، جاءت معيقات ابداع العاملين في تلك المنظمات بدرجة مرتفعة ، هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين و ابداع العاملين في تلك المنظمات .

خامسا : دراسة صبحي إبراهيم أبو سلطان وسام "2012" بعنوان " التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " ، هدفت الدراسة الى التعرف على أسلوب التمكين الإداري كأحد الاساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الفاعلية الإدارية و تبني أسلوب التمكين من قبل الرؤساء و قبول تطبيقه في مجال عملهم ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، ومدى علاقة التدريب و الحوافز و تفويض السلطة و الاتصال و فرق العمل بإبداع العاملين في الشركة ، استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي و جمع البيانات الاستبيان ، من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : جميع أفراد المجتمع كانوا موافقين على الدور التدريبي الذي تقدمه الشركة ، هناك علاقة طردية بين مستوى ابداع العاملين و كل من عامل التدريب و فرق العمل و الحوافز و تفويض السلطة حيث اجتماع هذه الابعاد معا في مجال تمكين العاملين يؤدي تحسين عالي في مستوى الإبداع لدى العاملون في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية .

سادسا : دراسة هيثم محمد العطار " 2012" بعنوان " مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك عل إبداع العاملين - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر و الاسلامية بغزة - " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري و على مستوى ابداع العاملين لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية و جامعة الازهر في قطاع غزة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة : أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري و أبعاده في المؤسسة محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين ، درجة موافقة موظفي الجامعة الاسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الازهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور " التمكين الإداري " لدى موظفي الجامعة الاسلامية 78.44 % بينما بلغت لدى موظفي جامعة الازهر 68.51 % ، وافق أفراد العينة على توفر ابداع العاملين بجميع أبعاده : (حل المشكلات ، المرونة ، الاصاله ، الطلاقة الفكرية ، تركيز الانتباه ، القدرة على التحليل و الربط ) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة.

سابعا : دراسة المبطين و الطراونة " 2011" بعنوان " أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية " ، هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى التمكين الإداري في السلوك الإبداعي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة : وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، تطبيق ادارة الفريق ، إيجاد الثقافة الداعمة ، تدريب العاملين و تعليمهم ) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية و أن هذه الابعاد جاءت بمستوى متوسط.

ثامنا : دراسة فرمان " 2010" بعنوان " أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العراقي - وزارة التخطيط و التعاون الانمائي كحالة دراسية - " ، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العراقي - وزارة التخطيط و التعاون الانمائي كحالة دراسية - ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة : جاء مستوى إدراك المبحوثين لممارسات التمكين و أبعاده ، جاء مستوى توافر مميزات الإبداع التنظيمي ببعديه بدرجة متوسطة ، وجود أثر كبير للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى ممارسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية و الوظيفية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو توفر صفات الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية و الوظيفية

تاسعا : دراسة جواد محسن رواني " 2010" بعنوان " التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد- " ، هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري و إبداع العاملين ، إثبات صدق العلاقة علميا باستخدام أدوات قياس مناسبة لوصف مستوى إدراك العاملين للتمكين الإداري و متغيرات الإبداع لديهم و معرفة مجالات استجابة متغيرات إبداع العاملين في الكلية للتباين في مستوى التمكين الإداري ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

و لجمع البيانات الاستبيان ، من اهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة : وجود علاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي و كذلك وجود أثر للتمكين الإداري على الإبداع لدى العاملين في كلية الادارة والاقتصاد .

### المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها

#### الفرع الاول : التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ انها منها من عاجل موضوع التمكين الإداري و علاقته ب : ( مستوى راس المال الفكري ، بناء المؤسسة المتعلمة ، جودة الحياة الوظيفية ، التميز التنظيمي ، تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، الرضا الوظيفي ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ) و منها من عاجل موضوع إبداع العاملين ، و منها من عاجل الموضوعين معا و هذا كله في مؤسسات مختلفة خدماتية و إنتاجية ، و مما لفت انتباهنا كباحثين تعدد و تنوع الجوانب التي تم بها التطرق الى موضوع التمكين الإداري وهذا ما يؤكد أن الموضوع يعد مجالا خصبا للدراسة كما اعتمدت على مقاييس مختلفة في دراسة ابداع العاملين فمنهم من اعتمد على قياسه و منهم من اعتمد على أبعاده و البعض الآخر اعتمد على تأثيراته ، حيث ركزت اغلب هذه الدراسات على ماهية التمكين الإداري و ابداع العاملين ، اهم تأثيراتهم وتأثراتهم والنتائج المترتبة عنها ، و يمكن تلخيص هذه الدراسات كما يلي :

اولا : المفاهيم : استخدمت هذه الدراسات مفاهيم متقاربة لكل من التمكين الإداري و ابداع العاملين حيث اعتبرت لدى موظفين و الوظائف و المؤسسات من أهم الاطراف الاساسية لممارسة متغيرات الدراسة و التفاعل بينها كل بأبعاده.

ثانيا : منهج الدراسة : كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتحليل معطياتها وتحقيق أهدافها.

ثالثا : أداة الدراسة : جميع الدراسات السابقة اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

رابعا : مجتمع و عينة الدراسة : جميع الدراسات السابقة كان مجتمع الدراسة فيها متكون من العاملين و لدى موظفين في المؤسسات محل الدراسة (الأمنية ،الجامعية ،العمومية ،المصانع شركات الاتصال ، شركة سوناطراك البترولية .....).

خامسا : نتائج الدراسات : اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية :

- 1- وجود علاقة بين التمكين الإداري و بعض المتغيرات مثل : الرضا الوظيفي ،الجودة ، استراتيجيات المؤسسات .....
- 2- التمكين الإداري يؤدي إلى تحسين و تفعيل رأس المال الفكري.
- 3- التمكين الإداري يساعد على بناء المؤسسات المتعلمة.
- 4- التمكين الإداري يؤدي الى تطوير جودة الحياة الوظيفية.
- 5- التمكين الإداري يؤدي الى بروز التميز التنظيمي.
- 6- التمكين الإداري يساعد و يدعم نجاح استراتيجيات المؤسسات.
- 7- التمكين الإداري يسعى الى تحقيق الرضا الوظيفي.

#### الفرع الثاني : أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

- منحتنا الدراسات السابقة فرصة التعمق في موضوع الدراسة أكثر.

- التعرف على المشكلات التي أثارها الدراسات و أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتكون منطلق بحثنا.
- ضبط متغيرات الدراسة بدقة حيث كان المتغير المستقل التمكين الإداري و المتغير التابع ابداع العاملين.
- الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد المنهج الذي يناسب دراستنا تماشياً مع الاهداف.
- ضبط و حصر أهم المصطلحات التي سيتم استخدامها في البحث.
- الاستئناس بالدراسات السابقة في إثراء الجزء النظري للدراسة .
- المساعدة على تحديد أداة جمع البيانات و الممثلة في الاستبيان.

#### الفرع الثالث : ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة :

تميزت دراستنا على الدراسات السابقة بتناولها لأثر التمكين الإداري على ابداع العاملين وكذلك تميزت في الحدود المكانية والزمانية والمؤسسة محل الدراسة ، و تأمل الطالبات أن تعتبر هذه الدراسة المتواضعة إضافة علمية يمكن استفادة الباحثين منها مستقبلاً.

### خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل الاطار النظري للتمكين الإداري التمكين الذي يعتبر في دراستنا المتغير المستقل والذي تم تعريفه بأنه " هو عملية إدارية تمنح العاملين حرية في نطاق أوسع لصلاحياتهم ، و المشاركة في اتخاذ القرارات و ابداء آرائهم و إتاحة الفرصة أمامهم لاستخدام الطرق التي يرونها مناسبة لأداء مهامهم و تحسيسهم بتحمل المسؤولية للتبعات المترتبة عن قراراتهم و إعطائهم مساحة لإظهار ما لديهم من خبرات و معلومات تتجلى في تفوقهم و ابداعهم في العمل " ، و إبداع العاملين و هو المتغير التابع الذي يعرف أنه " عملية فكرية غير مألوفة تؤدي إلى تحديد وتطوير الأساليب الإدارية التنظيمية لتسهيل عمل

العاملين وحثهم على خلق جو ابداعي لحل المشكلات التي تواجههم أو إظهار امكانياتهم الإبداعية في اتخاذ قرارات او تطوير منتجات تعود بالفائدة على الجميع سواء المؤسسة أو العاملين " ، و دراسة العلاقة بينهما نظريا ، حيث قمنا بمراجعة دراسات سابقة لها صلة بموضوع الدراسة ، و تبين لنا من خلال ذلك أن التمكين الإداري أصبح سل-وك إداري له أهمية بالغة في زيادة وتفعيل الإبداع لدى العاملين ، و انه لابد من مراعاة متطلبات نجاحه للوصول إلى الاهداف المسطرة و المرجوة وتوفير بيئة خصبة لتطبيقه.

## الفصل الثاني

### الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد :

بعد استعراضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع التمكين الإداري و إبداع العاملين ، سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع ، حيث حاولنا إيجاد علاقة تأثير التمكين الإداري لدى موظفي وعمال ولاية توقرت على إبداع عامليها وذلك عن طريق دراسة كيفية تقييم الـدى موظفين والعمال للتمكين الإداري وكذا تقييمهم للإبداع في وظائفهم المكلفين بها ، وهل يوجد تأثير لأبعاد التمكين الإداري على هذا التمكين لممارسة وظائفهم في أحسن الظروف وتقديم لأفكار جديدة تضمن حل مشاكلهم وسيرورة أعمالهم بشكل أفضل و أنجع ، وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي :

المبحث الاول : الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة .

## المبحث الأول : الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة

من خلال دراستنا سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق و الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع الدراسة بغرض عرض معالجة و تحليل المعطيات وذلك بإتباع الخطوات التالية :

### المطلب الاول : الطريقة المتبعة في الدراسة

**الفرع الاول : منهج الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة اخترنا و اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات من أجل تحليلها و تفسيرها وصولا لاستخلاص النتائج .

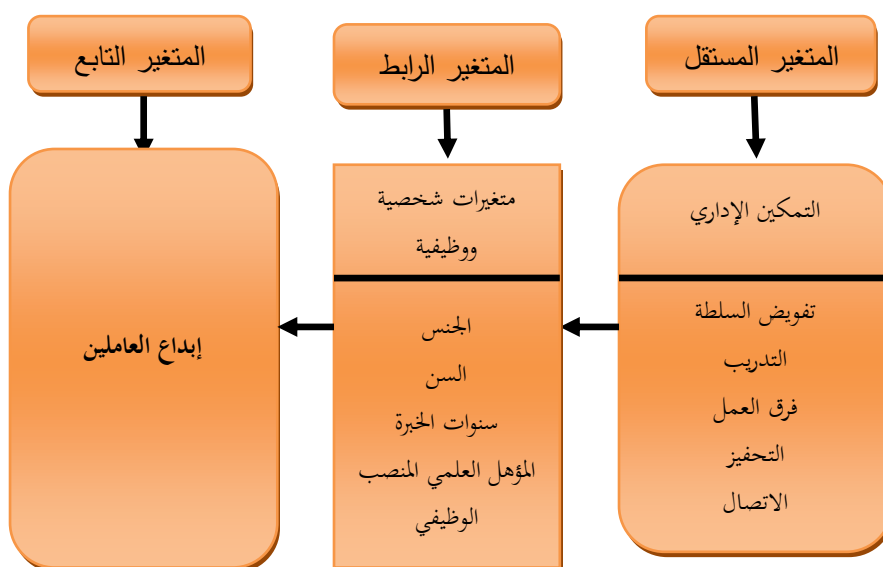
### الفرع الثاني : متغيرات و مجتمع و عينة الدراسة :

**أولا : متغيرات الدراسة :** تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

✓ المتغير المستقل : ويشمل أبعاد التمكين الإداري المستعملة في الدراسة تمثلت في ( تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال).

✓ المتغير التابع : و يتمثل في إبداع العاملين .

الشكل رقم (1.2) يوضح نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

ثانيا: مجتمع الدراسة : 1- التعريف بالمؤسسة :

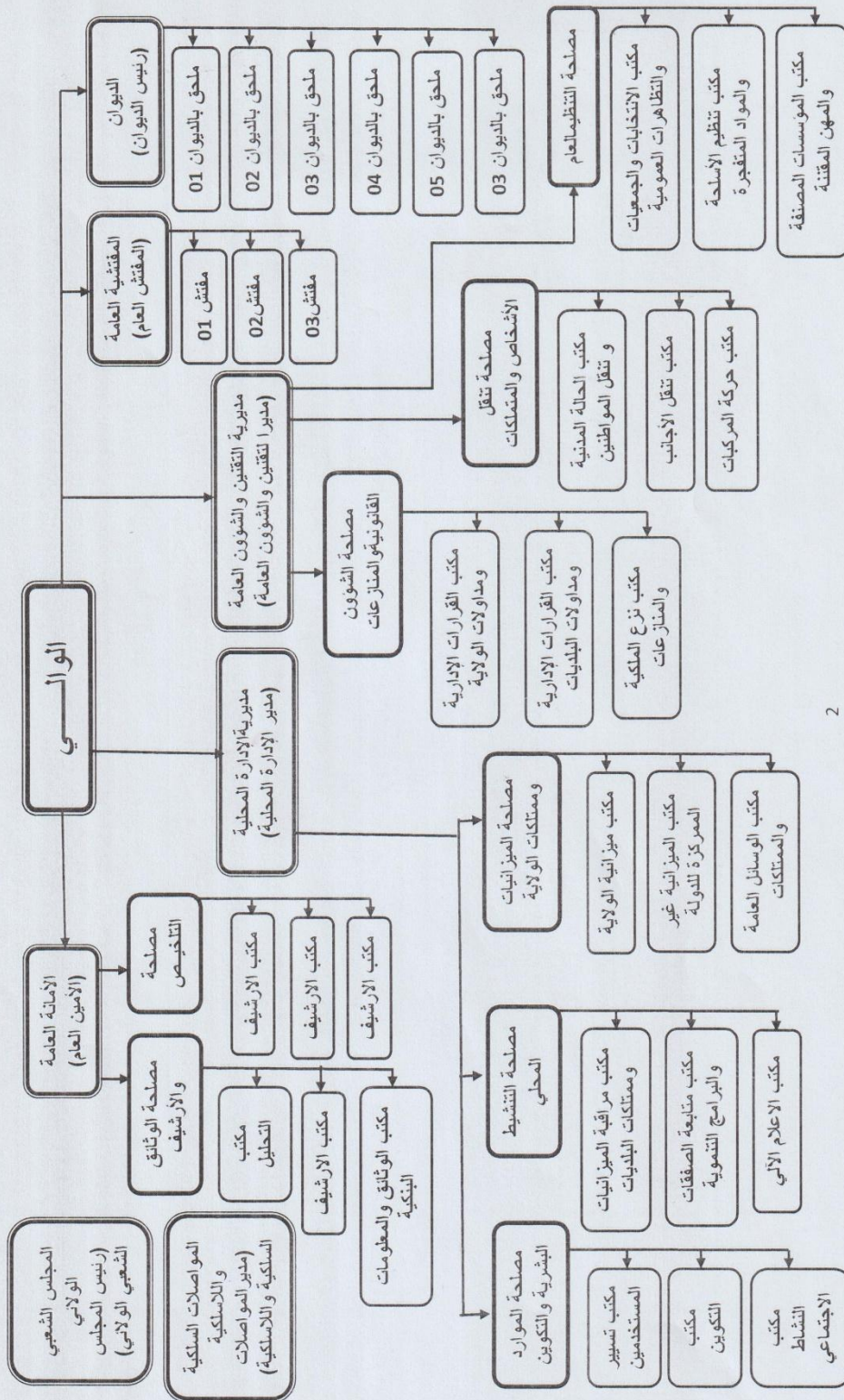
نشأت ولاية توقرت بموجب القانون رقم 19/12 المؤرخ في 11/12/2019 المعدل للتنظيم الإقليمي للبلاد، الذي يقضي بإنشاء عشرة (10) ولايات جديدة في الجنوب بعد أن كانت مقاطعة الإدارية تابعة لولاية ورقلة إلى غاية سنة 2015 ، وبموجب القرار الصادر من رئيس الجمهورية بتاريخ 2021/02/21 ترقى ولاية توقرت إلى ولاية كاملة الصلاحيات .

تتشكل الولاية من خمسة (05) دوائر (توقرت تماسين، المقارين ، الحجيرة و الطيبات ) و تضم ثلاثة عشرة بلدية (توقرت، النزلة، تبسبست ، الزاوية العابدية ، تماسين ، بلدة عمر، المقارين ، سيدي سليمان ، الطيبات بن ناصر ، المنقر ، الحجيرة و العالية) .

تقع ولاية توقرت في جنوب شرق الجزائر يحدها :شمالا : ولايتي الوادي و المغير ، شرقا : ولاية الوادي ، غربا : ولايتي ورقلة و المغير ، جنوبا : ولاية ورقلة .

تشرف الولاية على تسيير مجموعة من الهياكل التابعة لعدة قطاعات تابعة لوزارة الداخلية الأمن ، العدل ، الحماية المدنية ، الرئيسيات الولائية .

# الهيكـل التـنظيـمـي لـوـلايـة تـوـقـر



المصدر : مكتب التوثيق بالولاية .

### 3- شرح الهيكل التنظيمي :

أ - الوالي : وتتمثل مهامه في : السهر على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب ما ينص عليه القانون ، \_مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن والسلامة والسكينة العامة ، السهر على حسن تسير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

ب- الديوان : وتتمثل مهامه في : العلاقات الخارجية والبروتوكولات ، \_علاقات أجهزة الإعلام والصحافة ، \_متابعة بريد الولاية .

ت- الأمانة العامة وتكون من : مصلحة التلخيص ، مصلحة الوثائق والأرشيف.

ث- مديرية الإدارة المحلية :

ث - 1 - مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية وتتضمن : مكتب ميزانية الولاية ، مكتب الميزانية غير المبركة للدولة ، مكتب الوسائل العامة متابعة الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية و مسك سجلات الجرد .

ث - 2 - مصلحة التنشيط المحلي : وتتضمن مكتب مراقبة الميزانيات وممتلكات البلديات ، مكتب متابعة الصفقات والبرامج التنموية ، مكتب الاعلام الالي .

ث - 3- مصلحة الموارد البشرية والتكوين : وتتضمن مكتب تسيير المستخدمين ، مكتب التكوين .

ج- التنظيم والشؤون العامة : وتتضمن : مصلحة الشؤون العامة ، مصلحة تنقل الأشخاص والممتلكات ، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

ح- المفتشية العامة : و تقوم بالمهام التالية : مراقبة أعمال المؤسسات التي هي تحت وصاية وزير الداخلية ، تسهر على احترام التشريع المطبق على أعمال الهياكل و الأجهزة و المؤسسات ، مؤهلة بطلب من الوالي للقيام بالتحقيق في مسائل ووضعيات خاصة. تتدخل في الولاية على أساس برنامج سنوي يقرره الوالي .

خ- المجلس الشعبي الولائي : السهر على أعمال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية ويتخذ قراراته بموجب مداولة ، يقدم الآراء التي تفتضيها القوانين والتنظيمات بشؤون الولاية التي يرسلها الوالي للوزير ، يعقد دورات استثنائية لدراسة القضايا المستعجلة.

د - مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية : من مهامه : توزيع الخطوط الهاتفية ، \_تسيير و مراقبة استعمال شبكات المواصلات السلكية و اللاسلكية ، ارسال واستقبال البريد الالكتروني .

ثالثا: عينة الدراسة :

### 1- حجم العينة :

تم توزيع استبيان على عينة من موظفي وعمال ولاية توفرت وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة 120 استبيان و تم استرداد 103 استبيان منها 96 استبيان صالح للتحليل و 07 استبيانات غير صالحة لعدم استكمال إجاباتها و بالتالي فإن نسبة الاستجابة تقدر ب 93.2% (الاستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة و التحليل ).

الجدول رقم (2-1) حجم العينة

| عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات الملغاة | عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة | نسبة الاستبيانات الصالحة للدراسة |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 120                     | 103                       | 07                      | 96                              | %93.20                           |

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمعطيات عينة الدراسة .

### 2- طريقة اختيار العينة :

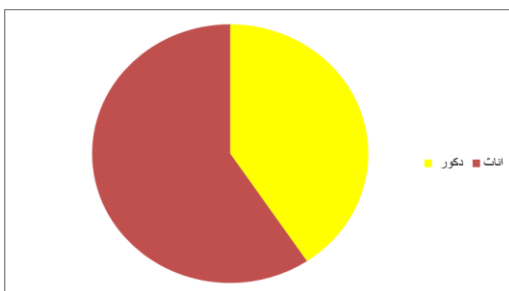
تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي .

### 3- وصف لخصائص عينة الدراسة :

تضمنت دراستنا خمسة متغيرات تصف الخصائص الشخصية و الوظيفية هدفها توضيح صورة للأفراد المشاركين في هذه الدراسة والموضحة كالتالي :

#### أ- متغير الجنس :

الشكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (EXCEL)

جدول رقم (2-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة  |
|---------|---------|---------|
| ذكر     | 39      | % 40.6  |
| أنثى    | 57      | % 59.4  |
| المجموع | 96      | % 100,0 |

المصدر : إعداد الطالبات بناء على نتائج الدراسة ومخرجات (SPSS)

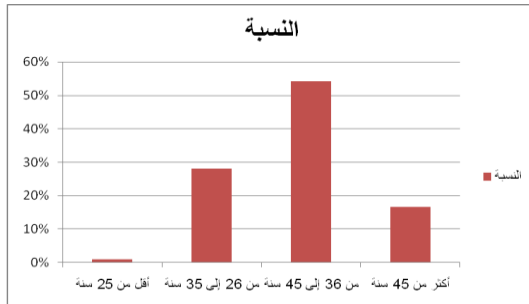
التعليق : من خلال الجدول رقم (2-2) والشكل رقم (2-3) المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الاناث ،حيث بلغت نسبة الذكور 40.6% بتعداد 39 مفردة ،أما نسبة الاناث كانت 59.4% بتعداد 57 مفردة .

ب- متغير السن :

جدول رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن           | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من 25 سنة  | 1       | 1 %    |
| 26-35 سنة      | 27      | 28.1 % |
| 36-45 سنة      | 52      | 54.2 % |
| أكثر من 45 سنة | 16      | 16.7 % |
| المجموع        | 96      | 100 %  |

الشكل رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (EXCEL)

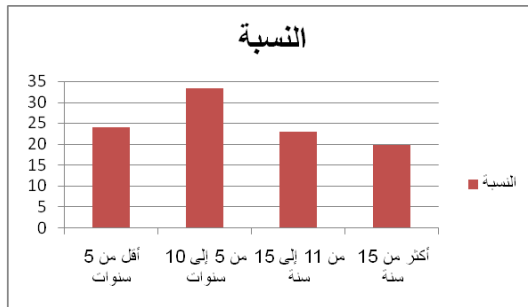
المصدر : إعداد الطالبات بناءً على نتائج الدراسة ومخرجات (SPSS)

التعليق : من خلال الجدول (2-3) والشكل رقم (2-4) نلاحظ أن الفئة السنية الأعلى لدى موظفي مصالح ولاية توقرت هي الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 54.2 %، تم تليها الفئة العمرية التي ما بين 26 إلى 35 سنة بنسبة 28.1 %، ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 16.7 %، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة الفئة السنية أقل من 25 سنة .

ت- متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات العمل       | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات    | 23      | 24.0 % |
| من 5 إلى 10 سنوات | 32      | 33.3 % |
| من 11 إلى 15 سنة  | 22      | 22.9 % |
| أكثر من 15 سنة    | 19      | 19.8 % |
| المجموع           | 96      | 100 %  |



المصدر : إعداد الطالبات بناءً على نتائج الدراسة ومخرجات (SPSS)

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (EXCEL)

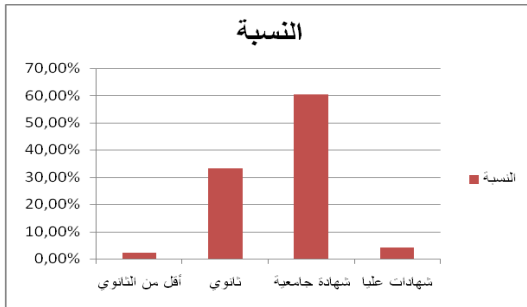
التعليق : من خلال الجدول رقم (2-4) و الشكل رقم (2-5) نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة لدى موظفي وعمال ولاية توقرت مقدرة ب 33.3% كانت للسنوات من 5 إلى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة أصحاب الخبرة للسنوات أقل من 5 سنوات بنسبة 24 % سنة 2022 ، ثم تليها سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.9 % وأخيرا نسبة الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.8 % .

ث- المؤهل العلمي :

جدول رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي  | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| أقل من الثانوي | 2       | 2.1 %  |
| ثانوي          | 32      | 33.3 % |
| شهادة جامعية   | 58      | 60.4 % |
| شهادات عليا    | 4       | 4.2 %  |
| المجموع        | 96      | 100 %  |



المصدر : إعداد الطالبات بناءً على نتائج الدراسة ومخرجات (SPSS)

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (EXCEL)

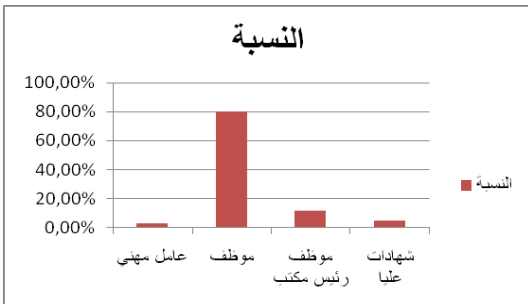
التعليق : من خلال الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-6) المبينين أعلاه نلاحظ جل عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي مرتفعاً حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم شهادة جامعية 60.4 % بمجموع 58 مفردة ، ثم تليها فئة ذات التعليم الثانوي بنسبة 33.3 % بمجموع 32 مفردة ، وثالثاً فئة الدراسات العليا بنسبة 4.2 % بتعداد 4 مفردات، وأخيراً تأتي فئة الأفراد الذين لديهم مستوى دون الثانوي قدرت ب 2.1 % بمجموع مفردتين .

ج- المنصب الوظيفي :

جدول رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

الشكل رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب المنصب

| المنصب الوظيفي  | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| عامل مهني       | 3       | 3.1 %  |
| موظف            | 77      | 80.2 % |
| موظف رئيس مكتب  | 11      | 11.5 % |
| موظف رئيس مصلحة | 5       | 5.2 %  |
| المجموع         | 96      | 100 %  |



المصدر : إعداد الطالبات بناءً على نتائج الدراسة ومخرجات (SPSS)

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات (EXCEL)

التعليق : من خلال الجدول رقم (2-6) والشكل البياني رقم (2-7) المبينين أعلاه نلاحظ أن نسبة 80.2 % بتعداد 77 مفردة ، بعدها تليها نسبة 11.5 % بتعداد 11 مفردة موظفين رؤساء مكاتب و ثالثاً نسبة 5.2 % بتعداد 5 أفراد لدى موظفين رؤساء المصالح وأخيراً نسبة 3.1 % بتعداد 3 أفراد لفئة العامل المهني .

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة واختبارها

الفرع الأول :أدوات جمع البيانات

أولاً: المصادر الأولية : استمارة الاستبيان : و هي من بين الادوات المستخدمة لجمع البيانات وقد تم إعدادها بعد الأخذ بعين الاعتبار أبعاد موضوع الدراسة و العلاقة المرغوب الوصل اليها بين المتغيرات ، وكذلك التعرف على مجتمع الدراسة وقد تضمنت الاستمارة 32 عبارة ، إضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية التي تكونت من 5 عبارات ، وكان تقسيم هذه العبارات كالتالي :

**1- الجزء الاول :** خاص بالبيانات الشخصية و الوظيفية للدى موظفين : الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي .

**2- الجزء الثاني :** وهو الجزء الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة و قد تم تقسيمه إلى محورين :

أ- المحور الاول : عبارات خاصة بالتمكين الإداري والذي يتكون من 20 عبارة مقسمة على 4 ابعاد :

بعد تفويض السلطة : وتكون من خمس عبارات من العبارة 6 إلى العبارة 10 .

بعد التدريب : وتكون من خمس عبارات من العبارة 11 إلى العبارة 15 .

بعد فرق العمل : وتكون من خمس عبارات من العبارة 16 إلى العبارة 20 .

بعد الاتصال : وتكون من خمس عبارات من العبارة 21 إلى العبارة 25 .

أ- المحور الثاني : عبارات خاصة بإبداع العاملين والذي يتكون من 12 عبارة : من العبارة 26 الى العبارة 37.

#### ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمدنا على الكتب و المجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

#### الفرع الثاني : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة ( الاستبيان ) :

**أولاً : صدق أداة الدراسة :** التعليق : من أجل التأكد من صدق الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية ذو خبرة من جامعات و كليات مختلفة عبر الوطن لغرض تحكيمه و تقييمه حيث بلغ عددهم (07) وذلك للاستفادة من آرائهم و انتقاداتهم ( أنظر الملحق رقم 1) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين ، وبعد استرجاع الاستبيان من طرف الأساتذة المحكمين و الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم ، و القيام بإجراء التعديلات اللازمة على عبارات الاستبيان تحصلنا على الشكل النهائي (أنظر الملحق رقم2)

كذلك قمنا بالتحقق من صدق الاستبيان بحساب الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية على عينة قدرها 30 موظف وعامل، حيث كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (2-7) : الصدق التمييزي لأداة الدراسة

| الفئة  | عدد الافراد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار        |
|--------|-------------|-----------------|-------------------|--------|-------------|---------------|---------------|
| الدنيا | 10          | 105.00          | 7.76              | 7.42   | 18          | 0.000         | دالة عند 0.05 |
| العليا | 10          | 135.70          | 10.55             |        |             |               |               |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح أن قيمة T تساوي (7.42) و هي دالة عند المستوى دلالة (0.05) و بالتالي فان أداة الدراسة تتمتاز بالصدق.

**ثانيا : ثبات أداة الدراسة :** نعني بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة لذلك قمنا بحساب الثبات عن طريق الاتساق الداخلي ( ألفا كرومباخ) وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (2-8) : معامل الثبات لأداة الدراسة

| الأبعاد | ألفا كرومباخ الثبات |
|---------|---------------------|
| إجمالي  | 0.65                |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : يوضح الجدول (2-8) نتائج معامل الثبات " ألفا كرومباخ " للإجمالي أبعاد التمكين الإداري و إبداع العاملين ، حيث بلغ 0.65 أي أكثر من 60% و هذا دليل على ثبات المقياس ، إذن فالمقياس صالح للدراسة .

**ثالثا: توزيع البيانات :** تم إجراء اختبار " كولمجراف -سمرنوف" لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية و البديلة كالتالي :

الفرضية الصفرية :  $H_0$  البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة :  $H_1$  البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-9) : اختبار كولمجراف -سمرنوف

| الاحور        | عنوان الاحور    | عدد العبارات | قيمة sig |
|---------------|-----------------|--------------|----------|
| الاول         | التمكين الاداري | 20           | 0.000    |
| الثاني        | إبداع العاملين  | 12           | 0.200    |
| جميع العبارات |                 | 32           | 0.100    |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول قيمة مستوى الدلالة لجميع العبارات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي و بناءا عليه نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

**الفرع الثالث : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة و مقياس التحليل :**

- أولا :الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل :** من أجل معالجة معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض الادوات الاحصائية منها برنامج EXCEL و تشغيل برنامج الخدمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و بواسطة هادين الاسلوبين تم الاستعانة ببعض الادوات الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة و متغيراتها منها :
- 1- معامل الثبات ألفا كرومباخ و معامل الصدق التمييزي: لقياس ثبات و صدق الأداة .
  - 2- اختبار كولمجراف - سمرونوف : لاختبار توزيع البيانات الطبيعي .
  - 3- استخدام التكرارات و النسب المئوية : وذلك لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص الشخصية و الوظيفية .

4- المتوسطات الحسابية المرجحة و الانحراف المعياري لكل محور و عباراته : بهدف الكشف على اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة .

5- الانحدار : لتحليل و معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل بأبعاده و المتغير التابع .

6- حساب T TEST : لاختبار الفروقات في آراء الباحثين على متغيرات الدراسة تعزى متغير الجنس .

7- اختبار تحليل التباين One Wa Anova : لمعرفة الفروقات في آراء الباحثين على متغيرات الدراسة تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن ،سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .

**ثانيا :مقياس التحليل :** تم استخدام مقياس لكارث الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) و هو مقياس ترتيبي .

**الجدول رقم (2-10) :** يوضح درجات الموافقة حسب مقياس لكارث الخماسي

| البيانات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الترميز  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي .

درجات مقياس لكارث التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS على الجدول أعلاه حيث أعطينا كل إجابة درجة كالتالي :  
موافق بشدة : درجة 5 ، موافق : درجة 4 ، محايد : درجة 3 ، غير موافق : درجة 2 ، غير موافق بشدة : درجة 1 .

**الجدول رقم (2-11) :** يوضح طريقة توزيع المتوسطات حسب جدول لكارث الخماسي (Likert Scale)

| المتوسط المرجح   | 1 إلى 1.79     | 1.80 إلى 2.59 | 2.60 إلى 3.39 | 3.40 إلى 4.19 | 4.20 إلى 5 |
|------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| الرأي ( الاتجاه) | غير موافق بشدة | غير موافق     | محايد         | موافق         | موافق بشدة |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي .

**ثالثا : اختبار و تحليل فرضيات الدراسة :** لقد تم اعتماد القرارات التالية لاختبار الفرضيات :

1- قبول  $H_0$  إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

2 - قبول  $H_1$  إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة (0.05) و رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  .

**المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة :**

**المطلب الاول :عرض نتائج الدراسة الميدانية :** سنتطرق في هذا المطلب الى عرض النتائج المتوصل اليها باستخدام الادوات الاحصائية و القياسية و البرامج المستعملة في معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها .

**الفرع الاول : تحليل الاتجاهات :** سنقوم بحساب المتوسطات والغرض من ذلك معرفة توجهات الباحثين نحو تطبيق لمفاهيم التمكين الإداري و ابداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت.

**أولا :** الترتيب التنازلي للعبارات حسب الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية و اتجاهاتها :

1- ترتيب عبارات التمكين الإداري بأبعاده :

الجدول رقم (2-12) : تقييم تفويض السلطة من وجهة نظر العاملين

| رقم العبارة | العبارات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الرأي |
|-------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------|
| العبارة (2) | تكلفني مهام في عملي يساعدني على تطوير مهاراتي     | 4.11            | 0.90              | موافق   | مرتفع |
| العبارة (4) | يمكن أن أوافق بين مسؤولياتي و المهام الممنوحة لي  | 3.90            | 0.74              | موافق   | مرتفع |
| العبارة (1) | تمنحني ادارتي الصلاحيات الكافية لإنجاز عملي       | 3.75            | 1.02              | موافق   | مرتفع |
| العبارة (3) | استطيع أن أواجه أي مشكلة دون الرجوع دائما لإدارتي | 3.11            | 1.06              | محايد   | متوسط |
| العبارة (5) | توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية       | 2.98            | 1.07              | محايد   | متوسط |
|             | تفويض السلطة                                      | 3.57            | 0.95              | موافق   | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : يوضح الجدول أن الاتجاه العام لبعد تفويض السلطة كان نحو اتجاه موافق برأي مرتفع و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.75) و انحراف معياري قدره (0.95) ، في حين العبارات (2) ، (4) ، (1) أخذت اتجاه موافق برأي مرتفع ، أما العبارتين (3) و (5) كانت باتجاه محايد و برأي متوسط ، و أقل قيمة للانحراف المعياري كانت بقيمة (0.74) في العبارة (4) مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة مقارنة بالعبارات الاخر

الجدول رقم (2-13) : تقييم التدريب من وجهة نظر العاملين

| رقم العبارة  | العبارات                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الرأي |
|--------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------|
| العبارة (10) | عندما اتلقى تدريب جيد استطعت التحكم في عملي أكثر             | 3.86            | 1.08              | موافق   | مرتفع |
| العبارة (8)  | في حالة وقوعي في مواقف صعبة استعنت بالتدريبات التي تلقيتها   | 3.18            | 1.22              | محايد   | متوسط |
| العبارة (7)  | البرامج التدريبية التي اتلقاها أثناء عملي تساعدني على تحسينه | 3.09            | 1.30              | محايد   | متوسط |
| العبارة (9)  | تختار ادارتي مراكز تدريب مجهزة و ملائمة للمتدربين            | 2.80            | 1.19              | محايد   | متوسط |
| العبارة (6)  | توفر لي ادارتي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي                  | 2.75            | 1.30              | محايد   | متوسط |
|              | التدريب                                                      | 3.13            | 1.21              | محايد   | متوسط |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : يوضح الجدول أن الاتجاه العام لبعد التدريب كان نحو اتجاه محايد برأي متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.13) و انحراف معياري قدره (1.21) ، في حين العبارة (10) أخذت اتجاه موافق برأي مرتفع ، أما العبارات (8) ، (7) ، (9) ، (6) كانت باتجاه محايد و برأي متوسط ، و أقل قيمة للانحراف المعياري كانت بقيمة (1.08) في العبارة (10) مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة مقارنة بالعبارات الأخرى .

الجدول رقم (2-14) : تقييم فرق العمل من وجهة نظر العاملين

| رقم العبارة  | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الرأي     |
|--------------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-----------|
| العبارة (11) | العمل الجماعي في ادارتك يمنحك فاعلية في انجاز مهامك        | 4.25            | 0.8               | موافق بشدة | مرتفع جدا |
| العبارة (12) | عملي مع زملائي يمنحني فرصة مشاركة المعلومات و المعارف معهم | 4.25            | 0.88              | موافق بشدة | مرتفع جدا |
| العبارة (14) | اثناء عملي مع زملائي اكتشف حلول جديدة للمشاكل المصادفة     | 4.10            | 0.90              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (13) | يشجعي زملائي في العمل طرح أفكارى الابداعية                 | 3.90            | 0.99              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (15) | فرق العمل في ادارتي تستطيع تنفيذ ما تتخذ من قرارات         | 3.75            | 0.95              | موافق      | مرتفع     |
|              | فرق العمل                                                  | 4.05            | 0.90              | موافق      | مرتفع     |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

**التعليق :** يوضح الجدول أن الاتجاه العام لبعد فرق العمل كان نحو اتجاه موافق براي مرتفع و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.05) و انحراف معياري قدره (0.90) ، في حين العبارتين (11) و (12) أخذت اتجاه موافق بشدة براي مرتفع جدا ، أما العبارات (14) و (13) و (15) كانت باتجاه موافق و براي مرتفع ، و أقل قيمة للانحراف المعياري كانت بقيمة (0.80) في العبارة (11) مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة مقارنة بالعبارات الاخرى.

الجدول رقم (2-15) : تقييم الاتصال من وجهة نظر العاملين

| رقم العبارة  | العبارات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الرأي     |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-----------|
| العبارة (19) | املك القدرة على التواصل مع زملائي بكل سلاسة و دقة              | 4.11            | 0.85              | موافق بشدة | مرتفع جدا |
| العبارة (16) | اعمل على مساعدة اصدقائي في العمل و على حل المشاكل التي تواجههم | 4.05            | 0.88              | موافق بشدة | مرتفع جدا |
| العبارة (17) | استطيع أن اتواصل مع رئيسي المباشر بكل سهولة                    | 3.95            | 0.96              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (18) | تعتمد ادارتي لنقل معلوماتها على وسائل اتصال فعالة              | 3.92            | 0.93              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (20) | تتميز تعليمات و اجراءات مؤسستي بالوضوح                         | 3.55            | 1.04              | موافق      | مرتفع     |
|              | الاتصال                                                        | 3.91            | 0.93              | موافق      | مرتفع     |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3) .

**التعليق :** يوضح الجدول أن الاتجاه العام لبعد الاتصال كان نحو اتجاه موافق براي مرتفع و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.91) و انحراف معياري قدره (0.93) ، في حين العبارتين (19) و (16) أخذت اتجاه موافق بشدة براي مرتفع جدا ، أما العبارات (17) و (18) و (20) كانت باتجاه موافق و براي مرتفع ، و أقل قيمة للانحراف المعياري كانت بقيمة (0.85) في العبارة (19) مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة مقارنة بالعبارات الاخرى.

الجدول رقم (2-16) : تقييم التمكين الاداري من وجهة نظر العاملين

| أبعاد التمكين الاداري ( تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الرأي |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------|
| التمكين الإداري                                                        | 3.66            | 1.74              | موافق   | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الجداول : ( 2،11 ) ، ( 2 ، 12 ) ، ( 2 ، 13 ) ، ( 2 ، 14 ) .

التعليق : من الجدول ( 2- 11 ) نلاحظ ان محور التمكين الإداري كان نحو اتجاه موافق ، براي مرتفع ، و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.66) و انحراف معياري قدره قدر ب (1.74).

## 2- ترتيب عبارات إبداع العاملين :

الجدول رقم (2-17) : تقييم إبداع العاملين من وجهة نظر العاملين

| رقم العبارة    | العبارات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الرأي     |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|-----------|
| العبارة (23)   | استغل أخطائي التي وقعت فيها سابقا للتعلم منها                              | 4.28            | 0.69              | موافق بشدة | مرتفع جدا |
| العبارة (25)   | أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها                        | 4.16            | 0.67              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (24)   | أبحث وبصفة دائمة عن التجديد و الابداع في مجال عملي                         | 4.13            | 0.77              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (32)   | استطيع تعديل طريقة العمل حسب ظروف و مستجدات العمل                          | 4.08            | 0.69              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (26)   | سعيي للنجاح يجعلني ابتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات                   | 4.02            | 0.82              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (27)   | بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل                                   | 3.99            | 0.85              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (29)   | نقوم بالتحاور و التفاعل و تبادل الآراء فيما بيننا من اجل تقديم أفكار جديدة | 3.87            | 0.86              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (28)   | أجرب الأفكار الجديدة و لا أحكم عليها مسبقا                                 | 3.86            | 0.86              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (22)   | لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة                           | 3.76            | 0.97              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (31)   | أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها                                     | 3.75            | 0.87              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (30)   | لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها                             | 3.54            | 0.96              | موافق      | مرتفع     |
| العبارة (21)   | يشجعني ويحفزني رئيسي في العمل أثناء طرح أفكار ابداعية في المؤسسة           | 3.43            | 0.99              | موافق      | مرتفع     |
| إبداع العاملين |                                                                            | 3.90            | 0.83              | موافق      | مرتفع     |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال نتائج الجدول ( 2- 16) الموضحة في الجدول أعلاه فنلاحظ محور ابداع العاملين يأخذ اتجاه موافق براي مرتفع بمتوسط قدره (3.90) و انحراف معياري قدره (0.83) ، كما أن سجلنا أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.28) بانحراف معياري قدره (0.69) كانت للعبارة رقم ( 23 ) " أستغل أخطائي التي وقعت فيها سابقا للتعلم منها " مما يدل على أن هناك تجانس في إجابات الباحثين حول هذه العبارة مقارنة بالعبارات الاخرى .

## الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية تونقوت .

حيث قسمنا الفرضية إلى :

\* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد أثر للتمكين الإداري على ابداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية تونقوت.

\* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد أثر للتمكين الإداري في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية تونقوت.

حيث تم معالجة البيانات باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل ابداع العاملين و المتغير التابع ابداع العاملين و كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (2-18) : الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على إبداع العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | الانحراف | B     | Beata | F     | مستوى الدلال "Sig" |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|----------|-------|-------|-------|--------------------|
| التمكين الإداري | إبداع العاملين | 0.434            | 0.188               | 5.094    | 0.183 | 0.434 | 21.76 | 0.000 دال          |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال نتائج الجدول (2-13) الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التمكين الإداري في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.434) أي 43.4 % و هو ارتباط إيجابي مرتفع ، و منه نستنتج أن إبداع العاملين يتحقق بشكل جيد من خلال محور التمكين الإداري بولاية توقرت ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.188) أي ما يعادل نسبة 18.8 % من المتغيرات في إبداع العاملين ترجع لمحور التمكين الإداري ، وقد أظهر اختبار (F) بأن الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية ، كما أن مستوى الدلالة (0.000 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

### الفرع الثالث : النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الجزئية :

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الاولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت " ، وقد قسمنا هذه الفرضية إلى قسمين

\* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت.

\* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت.

الجدول رقم (2-19) : الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على إبداع العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | الانحراف | B     | Beata | F     | مستوى الدلال "Sig" |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|----------|-------|-------|-------|--------------------|
| تفويض السلطة    | إبداع العاملين | 0.239            | 0.057               | 5.489    | 0.214 | 0.239 | 5.703 | 0.019 دال          |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال نتائج الجدول (2-14) الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير تفويض السلطة في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.239) أي 23.9 % و هو ارتباط إيجابي متوسط ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.057) أي ما يعادل نسبة 5.7 % من المتغيرات في إبداع العاملين ترجع لتفويض السلطة ، وقد أظهر اختبار (F) بأن الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية ، كما أن مستوى الدلالة (0.019 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت " ، وقد قسمنا هذه الفرضية إلى قسمين :

\* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت .

\* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت .

الجدول رقم (2-20) : الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على إبداع العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | الانحراف | B     | Beta  | F     | مستوى الدلالة "Sig" |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|----------|-------|-------|-------|---------------------|
| التدريب         | إبداع العاملين | 0.299            | 0.089               | 5.39505  | 0.338 | 0.299 | 9.212 | 0.003 دال           |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال نتائج الجدول (2-15) الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التدريب في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.299) أي 29.9% وهو ارتباط إيجابي متوسط ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.089) أي ما يعادل نسبة 8.9 % من المتغيرات في إبداع العاملين ترجع للتدريب ، وقد أظهر اختبار (F) بأن الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية ، كما أن مستوى الدلالة (0.003 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت " .

قسمنا الفرضية إلى قسمين :

\* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت

\* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت

الجدول رقم (2-21) : الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل على إبداع العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | الانحراف | B     | Beta  | F      | مستوى الدلالة "Sig" |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|----------|-------|-------|--------|---------------------|
| فرق العمل       | إبداع العاملين | 0.448            | 0.200               | 5.05543  | 0.784 | 0.448 | 23.545 | 0.000 دال           |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال نتائج الجدول (2-16) الذي يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير فرق العمل في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.448) أي 44.8% وهو ارتباط إيجابي مرتفع ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.200) أي ما يعادل نسبة 20 % من المتغيرات في إبداع العاملين ترجع لفرق العمل ، وقد أظهر اختبار (F) بأن الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية ، كما أن مستوى الدلالة (0.000 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت

قسمنا الفرضية إلى قسمين :

- \* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت .
- \* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت .

الجدول رقم (2-22) : الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتصال على إبداع العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | الانحراف | B     | Beata | F     | مستوى الدلال "Sig" |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|----------|-------|-------|-------|--------------------|
| الاتصال         | إبداع العاملين | 0.256            | 0.065               | 5.465    | 0.271 | 0.256 | 6.573 | 0.012 دال          |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال نتائج الجدول (2-17) الذي يمثل نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير الاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.256) أي 25.6 % و هو ارتباط إيجابي متوسط ، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.065) أي ما يعادل نسبة 6.5 % من المتغيرات في إبداع العاملين ترجع للاتصال ، وقد أظهر اختبار (F) بأن الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية ، كما أن مستوى الدلالة (0.012 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

خامسا : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة " يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري وإبداع العاملين تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .

- 1- يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى متغير الجنس.
- لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق بين متوسطي آراء الذكور والاناث قمنا بإجراء فرق المتوسطين t.test ، و قسمنا الفرضية إلى :
- \* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى متغير الجنس.
- \* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى متغير الجنس

الجدول رقم (2-23) : يوضح اختبار t.test لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

| متغيرات الدراسة | الجنس | العدد | المتوسط | T      | F     | مستوى الدلال "Sig" |
|-----------------|-------|-------|---------|--------|-------|--------------------|
| تفويض السلطة    | ذكر   | 39    | 18.10   | 0.900- | 4.513 | 0.37               |
|                 | أنثى  | 57    | 19.10   |        |       |                    |
| التدريب         | ذكر   | 3     | 16.76   | 1.415  | 0.239 | 0.16               |
|                 | أنثى  | 57    | 15.31   |        |       |                    |
| فرق العمل       | ذكر   | 39    | 20.58   | 0.830  | 3.577 | 0.4                |

|     |       |       |       |    |      |                |
|-----|-------|-------|-------|----|------|----------------|
|     |       |       | 20.03 | 57 | أنثى |                |
| 0.9 | 1.788 | 0.007 | 20.02 | 39 | ذكر  | الاتصال        |
|     |       |       | 20.01 | 57 | أنثى |                |
| 0.3 | 0.875 | 1.022 | 47.61 | 39 | ذكر  | إبداع العاملين |
|     |       |       | 46.42 | 57 | أنثى |                |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)

التعليق : من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة لكل أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ،الاتصال ) و إبداع العاملين كلها أكبر من 0.05 ، وهي على الترتيب (0.37 ، 0.16 ، 0.4 ، 0.9 ، 0.3 )

2- يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) ، قسمنا الفرضية إلى قسمين :

\* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .

\* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .

الجدول رقم (2-24) : يوضح اختبار التباين الاحادي للتمكين الإداري ( One - Way Anova ) للمتغيرات (السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي )

| التمكين الإداري | التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | مستوى الدلالة "Sig" |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------------|
| السن            | بين المجموعات  | 262.56         | 3           | 87.52          | 0.484 | 0.694               |
|                 | خارج المجموعات | 16621.16       | 92          | 180.66         |       |                     |
|                 | المجموع        | 16883.74       | 95          |                |       |                     |
| سنوات الخبرة    | بين المجموعات  | 568.42         | 3           | 189.47         | 1.068 | 0.366               |
|                 | خارج المجموعات | 16315.31       | 92          | 177.34         |       |                     |
|                 | المجموع        | 16883.74       | 95          |                |       |                     |
| المؤهل العلمي   | بين المجموعات  | 364.85         | 3           | 121.61         | 0.677 | 0.568               |
|                 | خارج المجموعات | 16518.88       | 92          | 179.55         |       |                     |
|                 | المجموع        | 16883.74       | 95          |                |       |                     |
| المنصب الوظيفي  | بين المجموعات  | 83.74          | 3           | 27.91          | 0.153 | 0.928               |
|                 | خارج المجموعات | 16799.99       | 92          | 182.6          |       |                     |
|                 | المجموع        | 16883.74       | 95          |                |       |                     |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)  
 التعليق : نلاحظ من الجدول (2-19) عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري تبعاً للمتغيرات: السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي حيث كانت قيم مستوى الدلالة (0.928، 0.568 ، 0.366، 0.694) على الترتيب ، و هي كلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 .

3- يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على إبداع العاملين تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) ، قسمنا الفرضية إلى قسمين :

\* الفرضية الصفرية :  $H_0$  لا يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على إبداع العاملين تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .

\* الفرضية البديلة :  $H_1$  يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على إبداع العاملين تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .

الجدول رقم (2- 25) : يوضح اختبار التباين الاحادي لإبداع العاملين (One - Way Anova) للمتغيرات (السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي )

| إبداع العاملين | التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | مستوى الدلالة "Sig" |
|----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|---------------------|
| السن           | بين المجموعات  | 47.68          | 3           | 15.89          | 0.495 | 0.687               |
|                | خارج المجموعات | 2956.47        | 92          | 32.13          |       |                     |
|                | المجموع        | 3004.15        | 95          |                |       |                     |
| سنوات الخبرة   | بين المجموعات  | 125.05         | 3           | 41.68          | 1.332 | 0.269               |
|                | خارج المجموعات | 2879.10        | 92          | 31.29          |       |                     |
|                | المجموع        | 3004.15        | 95          |                |       |                     |
| المؤهل العلمي  | بين المجموعات  | 55.22          | 3           | 18.40          | 0.574 | 0.269               |
|                | خارج المجموعات | 2948.93        | 92          | 32.05          |       |                     |
|                | المجموع        | 3004.15        | 95          |                |       |                     |
| المنصب الوظيفي | بين المجموعات  | 151.40         | 3           | 50.46          | 1.628 | 0.188               |
|                | خارج المجموعات | 2852.75        | 92          | 31.00          |       |                     |
|                | المجموع        | 3004.15        | 95          |                |       |                     |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ( أنظر الملحق رقم 3)  
 التعليق : نلاحظ من الجدول (2-20) عدم وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول إبداع العاملين تبعاً للمتغيرات : السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي حيث كانت قيم مستوى الدلالة (0.687، 0.269 ، 0.633 ، 0.188) على الترتيب ، و هي كلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 .

المطلب الثاني :مناقشة نتائج الدراسة

### الفرع الاول : نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

أولاً : تحليل طبيعة الجنس في عينة الدراسة : أظهرت نتائج الجدول رقم (2-2) أن أغلب موظفي الولاية إناث ، حيث بلغت نسبتهم 59.4% في حين بلغت نسبة الرجال 40.6 ونفسر ذلك إلى عدة أسباب من بينها : تأخر في توظيف الذكور بسبب أداء واجب الخدمة الوطنية ، عملية الاندماج المهني الاخيرة التي اجرعتها الدولة جراء الاصلاحات التي كان معظم المستفيدين منها إناث.

### ثانياً : تحليل لعينة الدراسة حسب متغير السن : من خلال نتائج الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن الفئة السنية الأكثر عملاً في

مصالح ولاية توقرت هي الفئة التي عمرها من 36 إلى 45 سنة بنسبة 54.2 % ، تليها الفئة التي عمرها من 26 إلى 35 سنة

بنسبة 28.1 %، نلاحظ أن أغلب موظفي الولاية من فئة الشباب و نفسر ذلك بعدة أسباب من بينها :

- طبيعة وساعات العمل الطويلة التي تتعدى أحياناً الاوقات القانونية والرسمية للعمل (خارج أوقات العمل ،المداومة في الاوقات الليلية و العطل الاسبوعية والمناسبات والفترات الليلية .....)

- الاصلاحات الاخيرة التي قامت بها الدولة الرامية إلى توظيف وتشغيل فئة الشباب لمنحهم فرص استغلال كفاءاتهم و خبراتهم ومشاركة آرائهم في اتخاذ القرارات من أجل النهوض بالدولة.

### ثالثاً : تحليل لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة : من خلال نتائج الجدول (2-4) نلاحظ أن أكبر نسبة لسنوات

العمل في مصالح ولاية توقرت كانت للفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 33.3% ونفسر ذلك بعملية التوظيف التي قامت به ولاية توقرت سنة 2016 عند استفادتها من قرار الترقية إلى ولاية منتدبة ، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات ونفسر ذلك إلى أكبر عملية توظيف قامت بها ولاية توقرت سنة 2023 وهذا جراء ترقيةها إلى ولاية كاملة الصلاحيات سنة 2022 .

### رابعاً : تحليل لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي : من خلال نتائج الجدول (2-5) التي بينت أكبر نسبة كانت لصالح

فئة الموظفين ذوي الشهادة الجامعية بنسبة 60.4% ، و نفسر ذلك على احتياج الولاية لأصحاب الشهادات الجامعية أكثر من الفئات الاخرى كونها ولاية فتية لاستغلال طاقاتهم و خبراتهم العلمية ، كما لاحظنا ما يقارب نسبة 4.2 % أصحاب الدراسات العليا ( ماجستير و دكتوراه ) و نفسر ذلك بوجود مبادرات و رغبات لدى الموظفين في تحسين و رفع مستواهم بمواصلة دراساتهم العليا (الماجستير و الدكتوراه ) رغبة منهم في الترقية إلى مناصب أعلى و كذلك زيادة معارفهم لاستغلالها و تطبيقها في محيط العمل .

### خامساً : تحليل لعينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي : من خلال نتائج الجدول (2-6) نلاحظ أكبر نسبة لنوعية

المنصب الوظيفي كانت لصالح موظف بنسبة 80.2% ، و نفسر ذلك بطبيعة تقسيم الهيكل التنظيمي في الولاية و توزيع المهام .

### الفرع الثاني : نتائج تحليل اتجاهات آراء : العينة حول متغيرات الدراسة

#### أولاً : تحليل لاتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد التمكين الإداري :

#### 1- تفويض السلطة : توضح نتائج الجدول (2-11) أن الاتجاه العام لآراء الـ 100 موظفين لبعد تفويض السلطة كان نحو الاتجاه

موافق بمتوسط حسابي قدره 3.57 و انحراف معياري قدره 1.08 و أن العبارة الثانية المتمثلة في " تكليفي بمهام في عملي يساعدني على تطوير مهاراتي " قد حازت على أعلى متوسط حسابي قدره 4.11 و انحراف معياري قدره 0.90 ، و العبارة

الخامسة المتمثلة في " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية " قد حازت على أدنى متوسط حسابي قدر ب 3.57 و انحراف معياري قدره 1.08 و عليه نفس النتائج بأن ولاية توقرت تفوض الصلاحيات للموظف بشكل جزئي حيث يقوم الـدى موظفين باستغلال هذا التفويض في تنمية خبراتهم

**2- التدريب :** توضح نتائج الجدول (2-11) أن الاتجاه العام لآراء الـدى موظفين لبعـد التدريب كان نحو الاتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 3.13 و انحراف معياري قدره 1.21 و أن العبارة الثامنة المتمثلة في " في حالة وقوعي في مواقف صعبة أستعين بالتدريبات التي تلقيتها " قد حازت على أعلى متوسط حسابي قدره 3.18 و انحراف معياري قدره 1.22، و العبارة السادسة المتمثلة في " توفر لي إدارتي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي " قد حازت على أدنى متوسط حسابي قدر ب 2.75 و انحراف معياري قدره 1.30 و عليه نفس النتائج بأن ولاية توقرت لا تولي أهمية كبيرة لتدريب موظفيها و تطوير خبراتهم بدورات تدريبية.

**3- فرق العمل :** توضح نتائج الجدول (2-11) أن الاتجاه العام لآراء الـدى موظفين لبعـد فرق العمل كان نحو الاتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 4.05 و انحراف معياري قدره 0.90 و أن العبارة الحادية عشر المتمثلة في " العمل الجماعي في إدارتك يمنحك فاعلية في إنجاز مهامك " قد حازت على أعلى متوسط حسابي قدره 4.25 و انحراف معياري قدره 0.8 ، و العبارة الخامسة المتمثلة في " فرق العمل في إدارتي تستطيع تنفيذ ما تتخذه من قرارات " قد حازت على أدنى متوسط حسابي قدر ب 3.75 و انحراف معياري قدره 0.95 و عليه نفس النتائج بأن موظفي مصالح ولاية توقرت يجذبون العمل في شكل جماعات و فرق لتبادل الخبرات و الافكار لتحسين أعمالهم إلى الافضل.

**4- الاتصال :** توضح نتائج الجدول (2-11) أن الاتجاه العام لآراء الـدى موظفين لبعـد الاتصال كان نحو الاتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.91 و انحراف معياري قدره 0.93 و أن العبارة التاسعة عشر المتمثلة في " أملك القدرة على التواصل مع زملائي بكل سلاسة و دقة " قد حازت على أعلى متوسط حسابي قدره 4.11 و انحراف معياري قدره 0.85، و العبارة العشرون المتمثلة في " تتميز تعليمات و إجراءات مؤسستي بالوضوح " قد حازت على أدنى متوسط حسابي قدر ب 3.55 و انحراف معياري قدره 1.04 و عليه نفس النتائج بأن ولاية توقرت عملية الاتصال فيها واضحة و سلسلة حيث تعمل الادارة جاهدة إلى إيصال كل المعلومات للموظف في أسرع وقت و بـعدة وسائل و تسهل عليهم عملية الاستفسار عن أي غموض أو مشكلة.

**2: تحليل لانجـاهات أفراد العينة فيما يخص إبداع العاملين :** توضح نتائج الجدول (2-12) أن الاتجاه العام لآراء الـدى موظفين حول ابداع العاملين كان نحو الاتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.90 و انحراف معياري قدره 0.83 و أن العبارة الثالثة و العشرون المتمثلة في " أستغل أخطائي التي وقعت فيها سابقا للتعلم منها " قد حازت على أعلى متوسط حسابي قدره 4.28 و انحراف معياري قدره 0.69 ، و العبارة الواحد و العشرون المتمثلة في : " يشجعني ويحفزني رئيسي في العمل أثناء طرح أفكار إبداعية في المؤسسة " قد حازت على أدنى متوسط حسابي قدر ب 3.43 و انحراف معياري قدره 0.99 و عليه نفس النتائج بوجود قابلية من الـدى موظفين للإبداع في أعمالهم و طرح أفكار جديدة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات :

**أولاً : تحليل الفرضية الرئيسية :** " يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " ، تم اختبار هذه الفرضية بالانحدار الخطي البسيط" و قد بينت نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (2-13) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.434) أي 43.4 % و هو ارتباط إيجابي مرتفع ، و منه نستنتج أن إبداع العاملين يتحقق بشكل جيد من خلال محور التمكين الإداري بولاية توقرت ، كما أن مستوى الدلالة (0.000 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، و بهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت . و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

### ثانياً : تحليل الفرضيات الجزئية :

**1- الفرضية الجزئية الأولى :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " تم اختبار هذه الفرضية بالانحدار الخطي البسيط و قد بينت نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (2-14) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ بين المتغيرين (0.239) أي 23.9 % و هو ارتباط إيجابي متوسط ، كما أن مستوى الدلالة (0.019 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، و بهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  " يوجد أثر لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت" و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$

**2 - الفرضية الجزئية الثانية :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " تم اختبار هذه الفرضية بالانحدار الخطي البسيط و قد بينت نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (2-15) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ بين المتغيرين (0.299) أي 29.9 % و هو ارتباط إيجابي متوسط ، أما مستوى الدلالة كان (0.003 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، و بهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  " يوجد أثر للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$

**3 - الفرضية الجزئية الثالثة:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " تم اختبار هذه الفرضية بالانحدار الخطي البسيط وقد بينت نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (2-16) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.448) أي 44.8 % و هو ارتباط إيجابي مرتفع ، كما أن مستوى الدلالة (0.000 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، و بهذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  يوجد أثر لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

**4 - الفرضية الجزئية الرابعة:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " تم اختبار هذه الفرضية بالانحدار الخطي البسيط و قد بينت نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (2-17) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.256) أي 25.6 % و هو ارتباط إيجابي متوسط ، كما أن مستوى الدلالة (0.01 دال) و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و بهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  .

5 - الفرضية الجزئية الخامسة: " يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري وإبداع العاملين تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي )

أ- " يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى متغير الجنس ". تم الاختبار باستخدام t.test و الجدول (2-18) يوضح ذلك ومن خلال تحليله ، نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ . لا يوجد فرق بين متوسطي آراء الذكور و الاناث في مصالح ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$

ب- يوجد تباين في آراء موظفي وعمال ولاية توقرت على ابداع العاملين تعزى متغيرات ( السن ، سنوات الخبرات ، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي )، تم الاختبار باستخدام التباين الاحادي "One - Way Anova" و من خلال الجدولين (2-19) و (2-20) و تحليلهما نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  " لا يوجد تباين بين متوسطي آراء موظفي و عمال ولاية توقرت في ابداع العاملين تعزى المتغيرات (السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي )" و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$

### خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأبعاد التمكين الإداري و أثرها على إبداع العاملين على مستوى ولاية توفرت ، و من أجل الوصول إلى هدف الدراسة و بالتحليل الوصفي للخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة في معرفة آرائهم " العينة متمثلة في موظفي و عمال ولاية توفرت " و ذلك عن طريق التعرف على تقييمهم و آرائهم للتمكين الإداري و كذا إبداع العاملين ، و محاولة الكشف عن علاقة التأثير بينهما و قد اقتضت الدراسة على 96 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 103 استبيان ، تم استخدام الاساليب الإحصائية ، كالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS من أجل اختبار الفرضيات و Excel و غيرهم ، و ذلك من أجل قبول بعض الفرضيات و رفض البعض الآخر.

# الخاتمة

## الخاتمة :

لقد تطرقنا في دراستنا إلى جانب نظري تضمن مفاهيم عن التمكين الإداري إبداع العاملين ، ثم في الجانب التطبيقي تم التطرق إلى تقديم عام حول ولاية توقرت تضمن نبذة تاريخية عنها و الهيكل الإداري التي تسير وفقه مع شرح مبسط له ، و قد استخدمنا في هذا العمل الاستبيان ، ضم متغيرين مستقل و هو التمكين الإداري و تابع و هو إبداع العاملين، تم توزيعه على موظفي و عمال ولاية توقرت ، و كان الهدف من دراستنا الاجابة على اشكالية الدراسة " ما مدى أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت ؟" بموازاة مع اختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية : يوجد أثر للتمكين الإداري على ابداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت . ، تم الاستعانة في هذا الجانب بمجموعة من الأدوات و الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة و تحليل معطيات الاستبيان ، بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراء أفراد من خلال تحليل معطيات spss لمعرفة توجهات المستجوبين حول ممارسات التمكين الإداري و ابداع العاملين في المؤسسة عينة الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة، و من خلال الإحاطة التي قمنا بها بجميع جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج الآتية .

### \* نتائج اختبار الفرضيات :

**الفرضية الرئيسية :** " يوجد أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت "

حاولنا إثبات هذه الفرضية بحث توصلنا إلى أنه يوجد أثر للتمكين الإداري في إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ، حيث بلغ معامل الارتباط " 0.434 " و مستوى الدلالة " 0.000 " وهو أقل من 0.05 ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

### الفرضيات الجزئية :

**الفرضية الجزئية الاولى :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت ".

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال عبارات بعد تفويض السلطة و توصلنا إلى أنه " يوجد أثر لتفويض السلطة على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " ، حيث كان مستوى الدلالة 0.019 و هو أقل من 0.05 ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

**الفرضية الجزئية الثانية :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت " .

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال عبارات بعد التدريب و توصلنا إلى أنه " يوجد أثر للتدريب على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " ، حيث كان مستوى الدلالة 0.003 و هو أقل من 0.05 ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

**الفرضية الجزئية الثالثة :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت " .

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال عبارات بعد فرق العمل و توصلنا إلى أنه " يوجد أثر لفرق العمل على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " ، حيث كان مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من 0.05 ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

**الفرضية الجزئية الرابعة :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي وعمال ولاية توقرت " .

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال عبارات بعد تفويض السلطة وتوصلنا إلى أنه " يوجد أثر للاتصال على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت " ، حيث كان مستوى الدلالة 0.012 و هو أقل من 0.05 ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

**الفرضية الجزئية الخامسة :** " يوجد تباين في آراء موظفي و عمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية " . التي قسمناها إلى فرضيتين فرعيتين :

الفرضية الفرعية الأولى : " يوجد تباين في آراء موظفي و عمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى متغير الجنس " .

- نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بالنسبة لأبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة ، التدريب ، فرق العمل ، الاتصال ) وإبداع العاملين كانت كلها أكبر من 0.05 وهي على التوالي ( 0.37 - 0.16 - 0.40 - 0.90 - 0.3 ) و هذا ما يدل على عدم وجود تباين و بالتالي نفي الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد تباين في آراء موظفي و عمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى متغير الجنس " .

الفرضية الفرعية الثانية : " يوجد تباين في آراء موظفي و عمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى المتغيرات (السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) " .

- نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بالنسبة للمتغيرات ( السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) عند التمكين الإداري كلها أكبر من 0.05 وهي على التوالي ( 0.694 ، 0.366 ، 0.588 ، 0.928 ) و هذا ما يدل على عدم وجود تباين .

- نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة بالنسبة للمتغيرات ( السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) عند إبداع العاملين كلها أكبر من 0.05 و هي على التوالي ( 0.687 ، 0.269 ، 0.290 ، 0.188 ) و هذا ما يدل على عدم وجود تباين .

و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية : " لا يوجد تباين في آراء موظفي و عمال ولاية توقرت على التمكين الإداري و إبداع العاملين تعزى المتغيرات (السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) " .

#### نتائج الدراسة :

- ✓ تطبيق التمكين الإداري كان بنسبة مرتفعة في مصالح ولاية توقرت .
- ✓ تطبيق إبداع العاملين كان بنسبة مرتفعة في مصالح ولاية توقرت .
- ✓ لا يوجد تباين في آراء موظفي و عمال الولاية حول متغيرات الدراسة على غرار المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، السن ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ) .
- ✓ يوجد أثر لأبعاد التمكين الإداري على إبداع العاملين لدى موظفي و عمال ولاية توقرت .

### توصيات الدراسة :

من خلال هذه الدراسة يمكن الاستخلاص للتوصيات التالية :

- تفعيل تدريب العمال بهدف إكسابهم المهارات المطلوبة وإبداعهم في تقديم الخدمات .
- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز لدى الموظفين و العمال قصد تقديم أفضل ما لديهم و اخراج كل طاقاتهم .
- تعزيز ممارسات تمكين العاملين لضمان التميز و الإبداع في الأداء داخل المؤسسة .
- منح حرية التصرف والاستقلالية للعاملين لتعزيز التمكين في المؤسسة .
- تنمية روح المبادرة لتشجيع الإبداع في المؤسسة .

### آفاق الدراسة :

- دور نظم التدريب في ترقية إبداع العاملين بالمؤسسات .
- أثر التحفيز في إبداع العاملين في المؤسسة .
- أثر إدارة التغيير في تمكين العاملين بالمؤسسة .
- دور الهيكل التنظيمي في خدمة التمكين الإداري للمؤسسة .
- دور القيادة في ممارسات التمكين في المؤسسات .



## قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

\*الكتب :

- 1 - ابن منظور أبي الفضل جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار صفاء، بيروت، لبنان، 1994.
- 2 - ابن منظور أبي الفضل جمال الدين، لسان العرب، تحقيق عبد الوهاب أمين محمد والبيدي محمد الصادق، ط3، الجزء الثالث عشر، دار إحياء التراث العربي للنشر والتوزيع، لبنان، 1999.
- 3 - أبو هتلة خالد سعيد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية دار المأمون للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 4 - إحسان دهب جلاب والحسيني كمال كاظم طاهر السهراني، التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5 - أحمد بطاح، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 6 - أحمد الخطيب عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظرية واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديثة وجدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009.
- 7 - أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2012.
- 8 - بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 9 - بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار ميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10 - جاد الرب سيد محمد، استراتيجية تحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية ، مطبعة العشيري، الاسماعلية، مصر، 2009.
- 11 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12 - جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 13 - جيمس هبجز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، ترجمة عبد الرحمن توفيق، ط 2، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2002.
- 14 - حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 15 - حسن موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 16 - رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار علاء للكتب، القاهرة، مصر، 2012.
- 17 - السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط 1، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
- 18 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

- 19 - شائع بن مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية -دراسة مقارنة-، ط1 ن نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
- 20 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 21 - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 22 - طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
- 23 - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 24 - عبد العزيز سعيد، مدخل للإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 25 - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظي م والتنسيق ، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 26 - عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 27 - عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014.
- 28 - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 29 - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 30 - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
- 31 - محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والإبداع ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2003.
- 32 - محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 33 - محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

#### \* الأطروحات والرسائل

#### \* الأطروحات

- 34 - خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017.
- 35 - شاطر شفيق، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس بـ برج بوعريـج، أطروحة دكتوراهن قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2018.

- 36 - صباح بن سهلة، دور التمكين في بناء المؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 37 - فوزية بورسولي، دور التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- 38 - وليد شلاي، القيم التنظيمية وعلاقتها مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021.
- \*الرسائل**
- 39 - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
- 40 - أمينة سليم سالم الراداي، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 41 - حاتم حسن رضا، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، السعودية، 2004.
- 42 - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- 43 - ذياب سعد جبير المطرني، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعيقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 44 - رزق الله حنان، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 45 - روان حمدان ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.
- 46 - سماهر مرزوق أحمد أبو وطف، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 47 - الصقرات سمية عبد المجيد، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا الرياض، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
- 48 - عازي حسين عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 49 - فهد نجم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

- 50 - القحباني تركي عبد الرحمن سعد، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1997.
- 51 - محمد سعد فهد المشروط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 52 - مكرم عبد المجيد الجعيري، التمكين الإداري وعلاقته في شركة الاتصالات الخلوية، الجوال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- 53 - هدى بنت عمر بن عبد الله باقبعص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2018.
- 54 - هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، دراسة مقارنة وجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- \*المجلات**
- 55 - أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خان يونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، وزارة التعليم العالي، فلسطين، 2018.
- 56 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- 57 - خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية، جامعة محمد لين دباغين، سطيف 2، المجلد 1، العدد 1، 2021.
- 58 - دزينة مخلخل، سارة حاج يوسف، تقييم مدى مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة بسكرة، الجزائر، المدا 4، العدد 3، 2020.
- 59 - ريم داخل سعيد الحمادي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية العلمية محكمة ربع سنوية، العدد 22، يناير 2022.
- 60 - صالي إسماعيل، زواتني عبد العزيز، إشكالية تفويض السلطة، بين المركزية واللامركزية بالمؤسسة، مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، المجلد 6، العدد 2، 2022.
- 61 - سامية حميدي، سليمة قشدة، تمكين العاملين (متطلباته، فوائده، ومزاياه)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 20، سبتمبر 2016.
- 62 - الصرايرة أكثم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات العامين الأردنيين، دراسة مسحية، مجلة مؤتة، للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 18، العدد 4، 2003.
- 63 - صفاء جميل الجعافرة، أساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 40، العدد 2، 2013.
- 64 - عائض شافي الأكبر، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمة العامة الحكومية، مجلة النهضة، كلية العلوم والآداب، جامعة شقراء، السعودية، المجلد 13، العدد 2، أبريل 2012.

- 65 - عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 9، العدد 2، جوان 2018.
- 66 - العزاوي نجم ونصر طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 33، 2012.
- 67 - غازي علي علي، التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالي لمؤسسات المستقبل (الركائز والمقومات) مجلة المدير الناجح، مصر، العدد 151، 2015.
- 68 - كلوش فلة والعقريب، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموارد البشرية مجلة التولات الاقتصادية، مركز مرسلبي عبد الله، تيبازة، المجلد 2، العدد 2، 2022.
- 69 - لطيسة حليم، درارني ناصر، دور التمكين الإداري في إبداع العاملين دراسة حالة بالمؤسسة التجارية اتصالات الجزائر فرع ولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2 لوئيسي علي، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، ديسمبر 2019.
- 70 - محمد الأمين كروش، الطهر لحرش، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوربي لإدارة التمييز، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة آكلي محمد البويرة، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، 2020.
- 71 - محمد الحراشة وصلاح الدين الهبتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 2، 2000.
- 72 - محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين، العدد 6، ديسمبر 2016.
- 73 - مقراني الهاشمي، مازن سليمان الحوش، الاتصال في المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، العدد 33، مارس 2018.
- 74 - النفعي، ضيف الله بن عبد الله، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2003.

#### \*الملتقيات

- 75- بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، بحث مقدم إلى ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 28 و 29 ماي. 2011.
- 76- العتيبي، مرزوق بن سعد، جوهر تمكين العاملين، بحث مقدم إلى ملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 18 و 19 أبريل 2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1- Henry L.tosi, **theories of organization**, sage publication Inc, USA, 2008.

2-Yullk Gary, **Leadership in organization**, 7<sup>th</sup> Edition, pearson education Inc, USA, 2010.

المجلات

3-Agbim Kenneth chubwujioke, et al **an exploratory study of the relationship between Innovation and change Management**, international journal of scientific and research publications Vol3 N°6 June 2013.

4-Hamed. S. sh **antecedents and consequences of employees empowerment management; review**: An international journal, Egypt, University Al-Azhar Vol5, N°1, 2010.

5-Manjo Sharma, Guvider kaur, **workplace empowerment and organizational effectiveness: an empirical inversion of Indian banking sector**, academy of banking studies journal, Vol10, N°2, 2011.

6-Matthews. J. **Creativity and entrepreneurship: potential partners or distant cousins? In chapman Ross**, Eds. Proceedings managing our intellectual and social capital:21 st ANZAM conference, Sydney, Australia. 2007.

7-Barker.A, **how to be better at management people** , kogan page limited, London, 2000.



# الملاحق

الملحق رقم (1) : استمارة أسماء المحكمين

| اسم الأستاذ      | درجة العلمية             |
|------------------|--------------------------|
| محيرتي فوزي      | أستاذ محاضر جامعة الوادي |
| قعيد إبراهيم     | أستاذ محاضر جامعة الوادي |
| طير عبد الحق     | أستاذ محاضر جامعة الوادي |
| بن جروة حكيم     | أستاذ محاضر جامعة ورقلة  |
| محدادي عبد الغني | أستاذ محاضر جامعة أدرار  |
| قعيد لطيفة       | أستاذ محاضر جامعة تيبازة |
| نعموني سمير      | أستاذ محاضر جامعة تيبازة |

الملحق رقم (2) استبيان موجه لدى موظفي المؤسسة

جامعة حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

تخصص : ماستر ادارة اعمال

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة و بعد:

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، علما أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول تأثير التمكين الإداري على تشجيع الإبداع لدى العاملين لمؤسسة خدمتية. ولاية تقرت - وهذا في إطار نيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال ، ونظرا للأهمية البالغة لأرائكم و انطباعاتكم في اتمام هذا العمل المتواضع ، فالرجاء التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم علما ان اجاباتكم ستحاط بالسرية التامة و ان لا تستخدم في غير غرض البحث العلمي مع جزيل الشكر و العرفان مسبقا لتعاونكم وجهودكم المبذولة معنا.

الطالبات :

تماسيني جميلة

قعيد سليمة

مولاتي صبرينة

الأستاذ المشرف:

أ.د. الشاهد عبد الحكيم

الجزء الاول : المتغيرات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس

ذكر ☐

☐

2- السن

أقل من 25 سنة ☐

من 26 إلى 35 سنة ☐

☐

☐ أكثر من 45 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة

☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 3- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 15 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة

4- المؤهل العلمي : ☐ دون الثانوي ☐ ثانوي ☐ شهادة جامعية ☐ دراسات عليا ماجستير / دكتوراه ☐

5- المنصب الوظيفي : ☐ عامل مهني ☐ موظف ☐ موظف رئيس مكتب ☐ موظف رئيس مصلحة ☐

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : التمكين الإداري وأبعاده

الرجاء وضع العلامة ( x ) في المربع الذي يعبر عن إجابتك

| أبعاد التمكين الإداري | الرقم | العبارات                                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------|-------|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تفويض السلطة          | 01    | تمنحني ادارتي الصلاحيات الكافية لإنجاز عملي                  |            |       |       |           |                |
|                       | 02    | تكلفني بمهام في عملي يساعدني على تطوير مهاراتي               |            |       |       |           |                |
|                       | 03    | استطيع ان اواجه اي مشكلة دون الرجوع دائما لإدارتي            |            |       |       |           |                |
|                       | 04    | يمكن ان اوفق بين مسؤولياتي و المهام الممنوحة لي              |            |       |       |           |                |
|                       | 05    | توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات بحرية                  |            |       |       |           |                |
| التدريب               | 01    | توفر لي ادارتي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي                  |            |       |       |           |                |
|                       | 02    | البرامج التدريبية التي ألتقاها اثناء عملي تساعدني على تحسينه |            |       |       |           |                |
|                       | 03    | في حالة وقوعي في مواقف صعبة استعين بالتدريبات التي تلقيتها   |            |       |       |           |                |
|                       | 04    | تختار ادارتي مراكز تدريب مجهزة وملانة للمتدربين              |            |       |       |           |                |
|                       | 05    | عندما اتلقى تدريب جيد استطيع التحكم في عملي اكثر             |            |       |       |           |                |
| فرق العمل             | 01    | العمل الجماعي في ادارتك يمنحك فاعلية في إنجاز مهامك          |            |       |       |           |                |
|                       | 02    | عملي مع زملائي يمنحني فرصة مشاركة المعلومات والمعارف معهم    |            |       |       |           |                |
|                       | 03    | يشجعني زملائي في العمل طرح افكاره الإبداعية                  |            |       |       |           |                |
|                       | 04    | اثناء عملي مع زملائي اكتشف حلول جديدة للمشاكل المصادفة       |            |       |       |           |                |
|                       | 05    | فرق العمل في ادارتي تستطيع تنفيذ ما تتخذ من قرارات           |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                        |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 01 | اعمل على مساعدة اصدقائي في العمل وعلى حل المشاكل التي تواجههم                          |
|  |  |  |  |  | 02 | استطيع ان اتواصل مع رئيسي المباشر بكل سهولة                                            |
|  |  |  |  |  | 03 | تعتمد ادارتي لنقل معلوماتها على وسائل اتصال فعالة (هاتف داخلي، البريد الالكتروني ..... |
|  |  |  |  |  | 04 | املك القدرة على التواصل مع زملائي بكل سلاسة ودقة                                       |
|  |  |  |  |  | 05 | تتميز تعليمات واجراءات مؤسستي بالوضوح                                                  |

### المحور الثاني: الإبداع لدى العاملين

| الرجاء وضع العلامة ( x ) في المربع الذي يعبر عن إجابتك |                                                                           |            |       |       |           |                |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم                                                  | العبارات                                                                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 01                                                     | يشجعني ويحفزني رئيسي في العمل اثناء طرح افكار ابداعية في المؤسسة          |            |       |       |           |                |
| 02                                                     | لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة                          |            |       |       |           |                |
| 03                                                     | أستغل أخطائي التي وقعت فيها سابقا للتعلم منها                             |            |       |       |           |                |
| 04                                                     | أبحث وبصفة دائمة عن التجديد والابداع في مجال عملي                         |            |       |       |           |                |
| 05                                                     | أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرايي للاستفادة منها                       |            |       |       |           |                |
| 06                                                     | سعيي للنجاح يجعلني ابتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات                  |            |       |       |           |                |
| 07                                                     | بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل                                  |            |       |       |           |                |
| 08                                                     | أجرب الأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقا                                 |            |       |       |           |                |
| 09                                                     | نقوم بالتحاور و التفاعل وتبادل الآراء فيما بيننا من أجل تقديم افكار جديدة |            |       |       |           |                |
| 10                                                     | لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها                            |            |       |       |           |                |
| 11                                                     | أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها                                    |            |       |       |           |                |
| 12                                                     | استطيع تعديل طريقة العمل حسب ظروف ومستجدات العمل                          |            |       |       |           |                |

الملحق رقم (3) : مخرجات SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | البيانات العامة     | البيانات الإدارية |
|----------------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| N                                |                | 96                  | 96                |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 46.9063             | 74.8854           |
|                                  | Std. Deviation | 5.62341             | 13.33130          |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .052                | .136              |
|                                  | Positive       | .052                | .136              |
|                                  | Negative       | -.048-              | -.100-            |
| Test Statistic                   |                | .052                | .136              |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .200 <sup>c,d</sup> | .000 <sup>c</sup> |

| جنس الموظف |       |           |         |               |                    |
|------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|            |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid      | ذكر   | 39        | 40.6    | 40.6          | 40.6               |
|            | أنثى  | 57        | 59.4    | 59.4          | 100.0              |
|            | Total | 96        | 100.0   | 100.0         |                    |

| سن الموظف |                  |           |         |               |                    |
|-----------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | سنة 25 من أقل    | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|           | سنة 35 إلى 26 من | 27        | 28.1    | 28.1          | 29.2               |
|           | سنة 45 إلى 36 من | 52        | 54.2    | 54.2          | 83.3               |
|           | سنة 45 من أكثر   | 16        | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
|           | Total            | 96        | 100.0   | 100.0         |                    |

عدد سنوات العمل

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5 من أقل    | 23        | 24.0    | 24.0          | 24.0               |
|       | سنوات 10 إلى 5 من | 32        | 33.3    | 33.3          | 57.3               |
|       | سنة 15 إلى 11 من  | 22        | 22.9    | 22.9          | 80.2               |
|       | سنة 15 من أكثر    | 19        | 19.8    | 19.8          | 100.0              |
|       | Total             | 96        | 100.0   | 100.0         |                    |

| المؤهل العلمي |                                |           |         |               |                    |
|---------------|--------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|               |                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid         | الثانوي دون                    | 2         | 2.1     | 2.1           | 2.1                |
|               | ثانوي                          | 32        | 33.3    | 33.3          | 35.4               |
|               | جامعية شهادة                   | 58        | 60.4    | 60.4          | 95.8               |
|               | دكتوراه او ماجستير عليا دراسات | 4         | 4.2     | 4.2           | 100.0              |
|               | Total                          | 96        | 100.0   | 100.0         |                    |

| المنصب الوظيفي   |                 |           |          |                |                    |
|------------------|-----------------|-----------|----------|----------------|--------------------|
|                  |                 | Frequency | Percent  | Valid Percent  | Cumulative Percent |
| Valid            | مهني عامل       | 3         | 3.1      | 3.1            | 3.1                |
|                  | موظف            | 77        | 80.2     | 80.2           | 83.3               |
|                  | مكتب رئيس موظف  | 11        | 11.5     | 11.5           | 94.8               |
|                  | مصلحة رئيس موظف | 5         | 5.2      | 5.2            | 100.0              |
|                  | Total           | 96        | 100.0    | 100.0          |                    |
| Group Statistics |                 |           |          |                |                    |
|                  |                 | N         | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean    |
| الدرجات          | الدنيا الدرجات  | 10        | 105.0000 | 7.76030        | 2.45402            |
|                  | العليا الدرجات  | 10        | 135.7000 | 10.55199       | 3.33683            |

| Independent Samples Test |                             |                            |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |            |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|------------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |            |
|                          |                             | of Variances               |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |            |
|                          |                             | F                          | Sig. | T                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |            |
|                          |                             |                            |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper      |
| الدرجات                  | Equal variances assumed     | .586                       | .454 | 7.412-                       | 18     | .000            | -30.70000-      | 4.14206               | -39.40215-                                | -21.99785- |
|                          | Equal variances not assumed |                            |      | 7.412-                       | 16.532 | .000            | -30.70000-      | 4.14206               | -39.45786-                                | -21.94214- |

| Statistics |         |                                 |                             |                              |                              |                              |
|------------|---------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|            |         | الكافية الصلاحيات ادارتي تمنحني | يساعدني عملي في مهام تكلفني | دون مشكلة اي اواجه ان استطيع | و مسؤولياتي بين اوفق ان يمكن | دلاتخا الفرصة وظيفتي لي توفر |
|            |         | عملي لاناجاز                    | مهاراتي تطوير على           | لادارتي دانما الرجوع         | لي الممنوحة المهام           | بحرية القرارات               |
| N          | Valid   | 96                              | 96                          | 96                           | 96                           | 96                           |
|            | Missing | 0                               | 0                           | 0                            | 0                            | 0                            |
| Mean       |         | 3.7500                          | 4.1146                      | 3.1146                       | 3.9063                       | 2.9896                       |

| Statistics     |         |                          |                                |                                      |                              |                              |
|----------------|---------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                |         | تدريب مراكز ادارتي تختار | صعبة مواقف في وقوعي حالة في    | اثناء اتلقاها التي للتدريبية البرامج | تدريبية دورات ادارتي لي توفر | استطيع جيد تدريب اتلقى عندما |
|                |         | للمتدربين وملاممة مجهزة  | تلقيتها التي بالتدريبات استعين | تحسينه علي تساعدني عملي              | مهاراتي لتطوير               | اكثر عملي في التحكم          |
| N              | Valid   | 96                       | 96                             | 96                                   | 96                           | 96                           |
|                | Missing | 0                        | 0                              | 0                                    | 0                            | 0                            |
| Mean           |         | 2.8021                   | 3.1875                         | 3.0938                               | 2.7500                       | 3.8646                       |
| Std. Deviation |         | 1.19314                  | 1.22528                        | 1.32250                              | 1.30586                      | 1.08210                      |

| Statistics     |         |                                  |                            |                            |                            |                               |
|----------------|---------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
|                |         | تنفيذ تستطيع ادارتي في العمل فرق | اكتشف زملائي مع عملي اثناء | طرح العمل في زملائي يشجعني | فرصة يمنحني زملائي مع عملي | يمنحك ادارتك في الجماعي العمل |
|                |         | المصادفة للمشاكل جديدة حلول      | الابداعية افكاري           | المعارف و المعلومات مشاركة | معهم                       | مهامك انجاز في فاعلية         |
| N              | Valid   | 96                               | 96                         | 96                         | 96                         | 96                            |
|                | Missing | 0                                | 0                          | 0                          | 0                          | 0                             |
| Mean           |         | 4.1042                           | 3.9063                     | 4.2500                     | 4.2500                     | 4.2500                        |
| Std. Deviation |         | .95145                           | .99555                     | .88258                     | .80786                     | .80786                        |

| Statistics     |         |                         |                            |                                 |                           |                            |
|----------------|---------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|
|                |         | اجراءات و تعليمات تتميز | مع التواصل على القدرة املك | على معلوماتها لنقل ادارتي تعتمد | رئيسي مع اتواصل ان استطيع | في اصدقائي مساعدة على اعمل |
|                |         | بالوضوح مؤسستي          | ودقة سلاسة بكل زملائي      | الهاتف مثل فعالة اتصال وسائل    | سهولة بكل المباشر         | التي المشاكل حل وعلى العمل |
| N              | Valid   | 96                      | 96                         | 96                              | 96                        | 96                         |
|                | Missing | 0                       | 0                          | 0                               | 0                         | 0                          |
| Mean           |         | 3.5521                  | 4.1146                     | 3.9271                          | 3.9688                    | 4.0521                     |
| Std. Deviation |         | 1.04499                 | .85680                     | .93183                          | .96740                    | .88698                     |

| Statistics                                                       |       |         |        |                |
|------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                  | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|                                                                  | Valid | Missing |        |                |
| ابداعية افكار طرح اثناء العمل في رئيسي ويحفزني يشجعني المؤسسة في | 96    | 0       | 3.4375 | .99274         |
| المختلفة الظروف في السريع التفكير على القدرة لدي                 | 96    | 0       | 3.7604 | .97056         |
| منها للتعلم سابقا فيها وقعت التي اخطائي استغل                    | 96    | 0       | 4.2813 | .69135         |
| عملي مجال في والابداع التجديد عن دائمة وبصفة ابحت                | 96    | 0       | 4.1354 | .77622         |
| منها للاستفادة لرايي المخالفة الآراء معرفة على احرص              | 96    | 0       | 4.1667 | .67538         |
| حل في الآخرين تقليد عن ابتعد يجعلني للنجاح سعيي المشكلات         | 96    | 0       | 4.0208 | .82052         |
| العمل نفس لاداء متنوعة طرق تقديم بامكاني                         | 96    | 0       | 3.9896 | .85218         |
| مسبقا عليها احكم لا و الجديدة الافكار اجرب                       | 96    | 0       | 3.8646 | .86596         |

|                                                               |                   |          |                   |                   |        |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|--------|
| تقديم اجل من بيننا فيما الآراء وتبادل التفاعل و بالتساوي نقوم |                   | 96       | 0                 | 3.8750            | .86146 |
| جديدة افكار                                                   |                   |          |                   |                   |        |
| حدوثها قبل العمل بمشكلات التنبؤ على القدرة لدى                |                   | 96       | 0                 | 3.5417            | .96154 |
| Model Summary <sup>b</sup>                                    |                   |          |                   |                   | .87057 |
|                                                               |                   |          |                   | Std. Error of the | .69079 |
| Model                                                         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Estimate          |        |
| 1                                                             | .434 <sup>a</sup> | .188     | .179              | 5.09420           |        |
| a. Predictors: (Constant), التمكن الإداري                     |                   |          |                   |                   |        |
| b. Dependent Variable: ابداع العاملين                         |                   |          |                   |                   |        |

| ANOVA <sup>a</sup>                        |            |                |    |             |        |                   |
|-------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model                                     |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                                         | Regression | 564.777        | 1  | 564.777     | 21.763 | .000 <sup>b</sup> |
|                                           | Residual   | 2439.379       | 94 | 25.951      |        |                   |
|                                           | Total      | 3004.156       | 95 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: ابداع العاملين     |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), التمكن الإداري |            |                |    |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>             |                |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------------------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                                 |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                                       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
|                                       |                |                             |            |                           |        |      |
| 1                                     | (Constant)     | 33.210                      | 2.982      |                           | 11.138 | .000 |
|                                       | التمكن الإداري | .183                        | .039       | .434                      | 4.665  | .000 |
| a. Dependent Variable: ابداع العاملين |                |                             |            |                           |        |      |

| Model Summary <sup>b</sup>                |                   |          |                   |                            |
|-------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                     | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                         | .239 <sup>a</sup> | .057     | .047              | 6.14446                    |
| a. Predictors: (Constant), ابداع العاملين |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: تفويض السلطة       |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                        |            |                |    |             |       |                   |
|-------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model                                     |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                                         | Regression | 215.324        | 1  | 215.324     | 5.703 | .019 <sup>b</sup> |
|                                           | Residual   | 3548.915       | 94 | 37.754      |       |                   |
|                                           | Total      | 3764.240       | 95 |             |       |                   |
| a. Dependent Variable: تفويض السلطة       |            |                |    |             |       |                   |
| b. Predictors: (Constant), ابداع العاملين |            |                |    |             |       |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>            |                   |                             |                   |                            |       |      |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|-------|------|
| Model                                |                   | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | t     | Sig. |
|                                      |                   | B                           | Std. Error        | Beta                       |       |      |
| 1                                    | (Constant)        | 6.140                       | 5.296             |                            | 1.159 | .249 |
|                                      | ايداعالعاملين     | .268                        | .112              | .239                       | 2.388 | .019 |
| a. Dependent Variable: نفويضالسلطة   |                   |                             |                   |                            |       |      |
| Model Summary <sup>b</sup>           |                   |                             |                   |                            |       |      |
| Model                                | R                 | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |       |      |
| 1                                    | .448 <sup>a</sup> | .200                        | .192              | 5.05543                    |       |      |
| a. Predictors: (Constant), فرقالعامل |                   |                             |                   |                            |       |      |
| b. Dependent Variable: ايداعالعاملين |                   |                             |                   |                            |       |      |

| ANOVA <sup>a</sup>                    |            |                |    |             |        |                   |
|---------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model                                 |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                                     | Regression | 601.761        | 1  | 601.761     | 23.545 | .000 <sup>b</sup> |
|                                       | Residual   | 2402.396       | 94 | 25.557      |        |                   |
|                                       | Total      | 3004.156       | 95 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: ابدأ عالعمالين |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), فرقالعمل   |            |                |    |             |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>             |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                                 |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                                       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                                     | (Constant) | 31.018                      | 3.315      |                           | 9.357 | .000 |
|                                       | فرق العمل  | .784                        | .162       | .448                      | 4.852 | .000 |
| a. Dependent Variable: ابدأ عالعمالين |            |                             |            |                           |       |      |

| Model Summary <sup>b</sup>            |                   |          |                   |                            |
|---------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                 | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                     | .299 <sup>a</sup> | .089     | .080              | 5.39505                    |
| a. Predictors: (Constant), التدريب    |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: ابدأ عالعمالين |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                   |                   |          |                   |                            |        |                   |
|--------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model Summary <sup>b</sup>           |                   |          |                   |                            |        |                   |
| Model                                | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | t      | Sig.              |
| 1                                    | .256 <sup>a</sup> | .065     | .055              | 5.46540                    |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), الاتصال   |                   |          |                   |                            | 22.384 | .000              |
| b. Dependent Variable: ابداعالعاملين |                   |          |                   |                            | 99     | 3.035             |
| a. Dependent Variable: ابداعالعاملين |                   |          |                   |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>                   |                   |          |                   |                            |        |                   |
| Model                                | Sum of Squares    |          | df                | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1                                    | Regression        | 196.324  | 1                 | 196.324                    | 6.573  | .012 <sup>b</sup> |
|                                      | Residual          | 2807.832 | 94                | 29.871                     |        |                   |
|                                      | Total             | 3004.156 | 95                |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: ابداعالعاملين |                   |          |                   |                            |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), الاتصال   |                   |          |                   |                            |        |                   |

| Coefficients <sup>a</sup>            |            |                             |            |                           |        |      |
|--------------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                                      |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                                      |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                                    | (Constant) | 41.471                      | 2.192      |                           | 18.918 | .000 |
|                                      | الاتصال    | .271                        | .106       | .256                      | 2.564  | .012 |
| a. Dependent Variable: ابداعالعاملين |            |                             |            |                           |        |      |

| Independent Samples Test |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                          |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| تفويضالسلطة              | Equal variances assumed     | 4.513                                   | .036 | -                            | 94     | .446            | -1.00270-       | 1.31097               | -3.60566-                                 | 1.60027 |
|                          | Equal variances not assumed |                                         |      | -                            | 68.543 | .371            | -1.00270-       | 1.11443               | -3.22619-                                 | 1.22080 |

| Independent Samples Test |                             |                               |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | Variances                     |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | F                             | Sig. | T                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                          |                             |                               |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| التدريب                  | Equal variances assumed     | .239                          | .626 | 1.415                        | 94     | .160            | 1.45344         | 1.02732               | -.58632                                   | 3.49321 |
|                          | Equal variances not assumed |                               |      | 1.446                        | 87.640 | .152            | 1.45344         | 1.00495               | -.54380                                   | 3.45069 |

| Independent Samples Test |                             |                            |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | of Variances               |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | F                          | Sig. | T                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                          |                             |                            |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| فرق العمل                | Equal variances assumed     | 3.577                      | .062 | .830                         | 94     | .408            | .55466          | .66803                | -.77173                                   | 1.88104 |
|                          | Equal variances not assumed |                            |      | .891                         | 93.992 | .375            | .55466          | .62229                | -.68092                                   | 1.79024 |

| Independent Samples Test |                             |                            |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | of Variances               |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                             | F                          | Sig. | T                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                          |                             |                            |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| الاتصال                  | Equal variances assumed     | 1.788                      | .184 | .007                         | 94     | .994            | .00810          | 1.10628               | -2.18845                                  | 2.20464 |
|                          | Equal variances not assumed |                            |      | .008                         | 84.037 | .993            | .00810          | .97721                | -1.93518                                  | 1.95137 |

| Independent Samples Test |                         |                               |      |                              |    |                 |                 |                       |                                           |         |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|------|------------------------------|----|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|---------|
|                          |                         | Levene's Test for Equality of |      | t-test for Equality of Means |    |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                         | Variances                     |      |                              |    |                 |                 |                       |                                           |         |
|                          |                         | F                             | Sig. | t                            | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|                          |                         |                               |      |                              |    |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| إبداء العاملين           | Equal variances assumed | .875                          | .352 | 1.022                        | 94 | .309            | 1.19433         | 1.16832               | -1.12540                                  | 3.51406 |

|  |                             |  |  |       |        |      |         |         |           |         |
|--|-----------------------------|--|--|-------|--------|------|---------|---------|-----------|---------|
|  | Equal variances not assumed |  |  | 1.070 | 92.247 | .287 | 1.19433 | 1.11613 | -1.02231- | 3.41098 |
|--|-----------------------------|--|--|-------|--------|------|---------|---------|-----------|---------|

| ANOVA           |                |    |             |      |      |
|-----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| التمكين الإداري |                |    |             |      |      |
|                 | Sum of Squares | Df | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups  | 262.576        | 3  | 87.525      | .484 | .694 |
| Within Groups   | 16621.164      | 92 | 180.665     |      |      |
| Total           | 16883.740      | 95 |             |      |      |

| ANOVA           |                |    |             |       |      |
|-----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| التمكين الإداري |                |    |             |       |      |
|                 | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups  | 568.426        | 3  | 189.475     | 1.068 | .366 |
| Within Groups   | 16315.313      | 92 | 177.340     |       |      |
| Total           | 16883.740      | 95 |             |       |      |

| ANOVA           |                |    |             |      |      |
|-----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| التمكين الإداري |                |    |             |      |      |
|                 | Sum of Squares | Df | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups  | 364.857        | 3  | 121.619     | .677 | .568 |
| Within Groups   | 16518.883      | 92 | 179.553     |      |      |
| Total           | 16883.740      | 95 |             |      |      |

| ANOVA           |                |    |             |      |      |
|-----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| التمكين الإداري |                |    |             |      |      |
|                 | Sum of Squares | Df | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups  | 83.743         | 3  | 27.914      | .153 | .928 |
| Within Groups   | 16799.997      | 92 | 182.609     |      |      |
| Total           | 16883.740      | 95 |             |      |      |

| ANOVA          |                |    |             |       |      |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| أداء العاملين  |                |    |             |       |      |
|                | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups | 125.050        | 3  | 41.683      | 1.332 | .269 |
| Within Groups  | 2879.107       | 92 | 31.295      |       |      |
| Total          | 3004.156       | 95 |             |       |      |

| ANOVA          |                |    |             |      |      |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| ايداع العالمين |                |    |             |      |      |
|                | Sum of Squares | Df | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups | 55.225         | 3  | 18.408      | .574 | .633 |
| Within Groups  | 2948.931       | 92 | 32.054      |      |      |
| Total          | 3004.156       | 95 |             |      |      |

| ANOVA          |                |    |             |       |      |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| ايداع العالمين |                |    |             |       |      |
|                | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups | 151.406        | 3  | 50.469      | 1.628 | .188 |
| Within Groups  | 2852.750       | 92 | 31.008      |       |      |
| Total          | 3004.156       | 95 |             |       |      |