



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة حالة CNAS بالوادي "

إشراف الدكتور:

- د. رضا زهواني

إعداد الطلبة:

- علي الأسود

- علي نصيرة

- علي قصبه

لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة

الاسم واللقب

رئيسا

أستاذ محاضر (ب) بجامعة الوادي

د. كمال ديدة

مشرفا

أستاذ محاضر (أ) بجامعة الوادي

د. رضا زهواني

مناقشا

أستاذة محاضر (ب) بجامعة الوادي

د. سمية دربال

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أعز الناس أُمِّي وأبِّي وأدعو الله أن يحفظهما وأن يطيل في عمرهما

والى زوجتي الكريمة وأسأل الله أن يبارك فيها

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزلاء ورفقاء الدرب

إلى كل من كان لنا عوناً في إنجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

علي الأسود

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أعز الناس أُمِّي وأبِّي وأدعو الله أن يحفظهما وأن يطيل في عمرهما

والى إخوتي وأخواتي وأرجو من الله أن يصلح حالهم

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزلاء ورفقاء الدرب

إلى كل من كان لنا عوناً في إنجاز هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

علي نصيرة

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة ..

وها أنا ذا أختتم بحثي بـكل همّة ونشاط

وأمتنُّ لكل من كان له الفضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير

الى أولى الناس بالشُّكر هما الوالدين؛ لما لهما من فضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنَّجاة والفلاح في الدنيا والآخرة

الى إخواتي وأصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الإخوان والرفقاء في جميع الأمور

علي قصبة

شكر وتقدير

نتوجه بجزيل التقدير والامتنان إلى الدكتور زهواني رضا الذي أشرف على هذا العمل وكان خير سند لنا في إنجاز هذه المذكرة كما نشكره على التزامه معنا وكل توجيهاته ونصائحه لنا حتى تم هذا العمل بحمد الله كما نشكر السادة الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم هذه الاستمارة حتى استطعنا استخدامها في بحثنا.

علي الأسود

علي نصيرة

علي قسبة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين من خلال استعراض الأدبيات النظرية لتمكين الإداري وإبداع العاملين، واختبار وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة محل الدراسة ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة ووزعت على 40 عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة وكانت النسبة 87.5% ولقد اعتمدنا في تحليل البيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إصدار 24 وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، ابداع العاملين، تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل.

Abstract

This study aims at identifying the relationship of administrative empowerment with the creativity of employees through reviewing theoretical literature to enable management and employees' creativity. The impact test was made between managerial empowerment and employee innovation through a field study at the foundation in question. To this end, a form was developed, designed, and distributed to 40 workers of the school-based enterprise, 87.5%. In data analysis, we relied questionnaires on SPSS Release 24 and Program Excel Table Wizard and to test hypotheses, we used arithmetic averages and standard deviation, and Pearson Link Test was used to prove that there is a relationship between study variables.

Key words: Cognitive empowerment, employee creativity, delegation of authority, motivation, training, work teams.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية
7	تمهيد
8	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة
8	المطلب الأول : الأدبيات النظرية للتمكين الإداري
8	الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري
9	الفرع الثاني : خصائص التمكين الإداري
10	الفرع الثالث : أهمية التمكين الإداري
10	الفرع الرابع : أهداف التمكين الإداري
12	الفرع الخامس : أنواع التمكين الإداري
12	الفرع السادس : أبعاد التمكين الإداري
15	الفرع السابع : مراحل التمكين الإداري
17	الفرع الثامن : معوقات التمكين الإداري
19	المطلب الثاني : الأدبيات النظرية للإبداع العاملين
19	الفرع الأول : مفهوم الإبداع
20	الفرع الثاني : خصائص الإبداع
21	الفرع الثالث : أنواع الإبداع
22	الفرع الرابع : مبادئ الإبداع
23	الفرع الخامس : عناصر الإبداع
24	الفرع السادس : دوافع الإبداع
25	الفرع السابع : معوقات الإبداع
26	المطلب الثالث : العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين

27	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لدراسة
27	المطلب الأول : الدراسات السابقة
30	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
32	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسة
33	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية
35	تمهيد
36	المبحث الأول : منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية
36	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأساليب جمع البيانات
36	الفرع الأول : أهداف الدراسة التطبيقية
36	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية
37	الفرع الثالث : أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
40	الفرع الرابع : أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة التطبيقية
42	المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للعينة الإحصائية
42	الفرع الأول : نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان
42	الفرع الثاني : النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية
47	الفرع الثالث : نتائج اختبار صدق المحتوى لأسئلة قائمة الاستبيان
49	المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
49	المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور القسم الأول
49	الفرع الأول : تحليل البعد الأول المتعلق ببعد تفويض السلطة
51	الفرع الثاني : تحليل البعد الثاني المتعلق ببعد التحفيز
53	الفرع الثالث : تحليل البعد الثالث المتعلق ببعد التدريب
55	الفرع الرابع : تحليل البعد الرابع المتعلق ببعد بفرق العمل
57	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور المحور الثاني لإبداع العاملين
60	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
61	اختبار الفرضيات الفرعية
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
64	خلاصة الفصل الثاني
65	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة	30
2	درجات مقياس ليكارت	37
3	إجابات الأسئلة ودلالاتها	38
4	أبعاد (مخاور) الدراسة التطبيقية	39
5	طرق توزيع استمارة الاستبيان	42
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	42
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	43
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	44
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	45
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	46
11	اختبار ثبات الاستبيان	47
12	جدول حساب النتائج للبعد الأول تفويض السلطة	49
13	جدول حساب النتائج للبعد الثاني التحفيز	51
14	جدول حساب النتائج للبعد الثالث التدريب	53
15	جدول حساب النتائج للبعد الرابع فرق العمل	55
16	جدول حساب النتائج للمحور الثاني إبداع العاملين	57
17	معاملات الارتباط بين تفويض السلطة وإبداع العاملين	60
18	معاملات الارتباط بين التحفيز وإبداع العاملين	61
19	معاملات الارتباط بين التدريب وإبداع العاملين	61

62	معاملات الارتباط بين فرق العمل وإبداع العاملين	20
----	--	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح نموذج الدراسة	هـ
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	43
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	44
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	45
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	46
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	47

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	نتائج الإستهيان من برنامج spss إصدار 24
02	قائمة الأساتذة المحكمين لوثققة الإستهيان
03	وثققة الإستهيان

المقدمة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة والضغط في منظمات الأعمال، أولت هذه المنظمات المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العنصر البشري باعتبارها رأس المال الفكري لها اهتماماً متزايداً يفوق في أهميته كافة العناصر المادية.

فبدأت العديد من الشركات تولي مواردها البشرية اهتماماً خاصاً عن طريق تبني تطبيق مفهوم التمكين كوسيلة لرفع درجة الثقة لدى العاملين فيها، لما له من أثر فعال في تحسين أدائهم، فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع المحلي والخارجي.

فالإبداع يمثل القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز من قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، مما يدل على أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار.

ويظهر دور الإبداع إذا تم إدراك أن التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها بالإضافة إلى أداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة، لذلك فإن الإبداع يعتبر مؤشراً ومطلباً رئيسياً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها.

1. الإشكالية:

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث و التي نظهرها في التساؤل التالي :

فيما تتمثل علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الوادي؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية الأساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

3. الفرضيات :

- على ضوء الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية :
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

4. مبررات اختيار الدراسة :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التمكين الإداري وإبداع العاملين؛
- الموضوع جديد لأنه لم تناوله من طرف طلبة جامعة الوادي بصفة عامة وطلبة علوم التسيير بصفة خاصة.

5. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين.
- التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالوادي.
- التعرف على واقع الإبداع لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالوادي.
- التعرف على العلاقة بين (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل) وإبداع العاملين.
- إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وخصائصه وأنواعه وأهم معوقات تطبيقه في المنظمات وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.

6. أهمية الدراسة:

حيث يمثل التمكين أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل) وإبداع العاملين، فإن أهمية هذا البحث تنبع من كونها اهتمت بإبراز أهمية التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في المؤسسة.

7. منهج الدراسة وأدواته:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال مفهوم التمكين الإداري وأبعاده، بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم بإبداع العاملين، وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين باستخدام الاستمارة (الإستبانة) والمقابلة، وكذلك الملاحظة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات التي تمت من الأستاذ لاستكمال بناء الاستمارة وتحكيمها و توزيعها على عينة البحث.

8. حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية :** تم إجراء بحثنا بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي.
- ✓ **الحدود الزمنية :** استغرقت الدراسة فترة من 15 فيفري 2020 إلى 15 ماي 2020 شملت إعداد الاستمارة ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها، والزيارات الميدانية و تحليل النتائج.

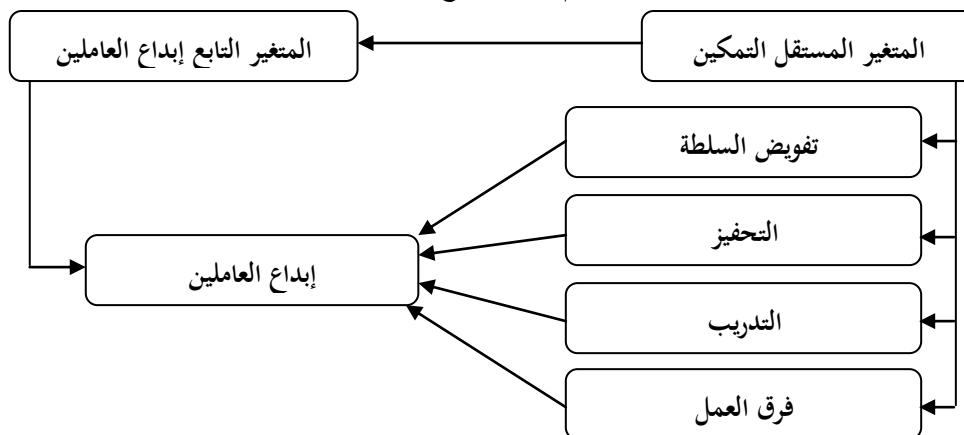
9. هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية لتمكين الإداري وإبداع العاملين وكذا بعض الدراسات السابقة، في حين خصص الفصل الثاني لدراسة الميدانية في المؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية وكالة الوادي، حيث تم التطرق إلى تحليل ومناقشة النتائج اعتماد بالمنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات.

10. نموذج الدراسة :

شملت الدراسة على متغير مستقل وهو التمكين الإداري ويشمل أربعة أبعاد يجمع عليها بعض الكتب والمراجع الذين تناولوا هذا الموضوع لتكون محل الدراسة وهي كالتالي : (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل) وإبداع العاملين ، والمتغير التابع وقد شمل إبداع العاملين .

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الدراسة

11. صعوبات الدراسة :

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع؛
- ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة والوضع الذي تعيشه البلاد؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

فرضت التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال وما صاحبها من تطور تكنولوجي متزايد على المؤسسات إعادة النظر في إستراتيجياتها ، ومستوى ممارستها التسييرية والبحث في افضل المداخل والسبل في ممارستها وأنشطتها التي تستند على المفاهيم الإدارية الحديثه ، والتي تضمن لها إستخدام مواردها الإستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها.

تسعى المؤسسات الى الإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع في ضل المنافسة في عالم الأعمال، أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري وذلك بإعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود له بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من التفكير الإعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار إضافة الى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

وستتناول في هذا الفصل موضوع التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين بحيث قسمناه الى مبحثين هما:

المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت بإهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لإرتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والإبتكار والسرعة في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه وأهميته وأهدافه وكذلك خصائصه وأنواعه وأبعاده ومراحله ومعوقاته.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للتمكين الإداري

الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري

التمكين لغة :

لها معنيين، الأول الثبات والرسوخ، والثاني المنزلة الرفيعة والسلطان والقدرة، فالتمكين في استعماله اللغوي و العربي، ثم في الاستعمال القرآن تثبيث مؤكد، ثم سلطان وقدرة على التصرف¹. وحسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية (لسان العرب) فالتمكين يعني المقدرة والاستطاعة، وأما في معجم الوسيط ، فإنه يعني مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً.²

التمكين اصطلاحاً :

قدرة الفرد على أداء الأنشطة، والفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله.³

وترى (Shantilin, 2011) أن التمكين هو ممارسات الإدارة في تبادل المعلومات والمكافآت، والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات أو المبادرة لحل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء، ويستند التمكين إلى فكرة أن إعطاء الموظفين المهارات، والموارد، والسلطة، والفرص، وكذلك تحملهم مسؤولية خاضعة لمساءلة عن نتائج أعمالهم، سوف تسهم في زيادة كفاءتهم ورضاهم.

والتمكين يمثل البيئة التي تعطي الموظفين سلطة اتخاذ قرارات سريعة لصالح العملاء، أو الموظفين المخولين لخلق عملاء لديهم رضا، وتعمل على توليد ثقافة التمكين التي في المنظمة.⁴

ويتمثل التمكين في إعطاء سلطة محددة لإجراء تغييرات على الوظيفة نفسها، فضلاً عن كيفية تنفيذها، ويمكن النظر إلى التمكين كعملية تبدأ بخلق معنى ومشاعر الكفاءة ثم تتطور نحو مستويات تقرير المصير والتأثير والاستقلالية.⁵

فتمكين الموظفين يحدث عندما يعطى الأفراد في المنظمة الحرية والسلطة والثقة والتشجيع لإنجاز المهمة.⁶

1 الخطيب، خديفة(2009) التمكين :أسسه وأساياه و، دراسة بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية للنشر، أبو ظبي.

2 الفاضل، محمد(2010).تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامدة لمنشر والتوزيع، عمان.

3 خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر (2013).المستقبل الوظيفي في ظل جداريات التدريب، المجموعة العربية لتدريب والنشر.

4 Tschohl, John.(2010).Empowerment: Away of life, published by Best Sellers Publishing, Minneapolis, Minnesota.

5 Ted, James.(2011).Operations Strategy, available on Booknoon.com.

6 Manmohan.Joshi.(2013).Human Resource Management, 1st edition, available on Booknoon.com.

ومن خلال التعاريف السابقة أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد الصلاحيات والحرية بشكل أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها وذلك وفقاً للوصف الوظيفي للموظف، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات

الفرع الثاني: خصائص التمكين الإداري

من التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن التمكين الإداري له الخصائص التالية:⁷

- التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم .
- التمكين الإداري يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- التمكين يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم؛
- مسائل المرؤوسين على نتائج الأعمال التي يقومون بها؛
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها؛
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم؛
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصاً للتطور واكتساب المهارات والمعارف؛
- تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن أن ينتج بعد ذلك من وقوع في بعض الأخطاء؛
- الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل لإرساء ثقافة تنظيمية تقوم باحترام الفرد وتثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في أهمية المشاركة والمبادرة. فثقافة التمكين هذه تدعو إلى الإحلال الالتزام محل الرقابة والفريق محل الموظف المنفرد، والقائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة؛
- تبنى التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات؛
- وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن، لان التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل؛
- تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية وموظفيها؛

⁷ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري بالمنظمات الأمنية، القاهرة، 2015م، ص28.

الفرع الثالث : أهمية التمكين الإداري

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات .

كما أن العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أن تمكين العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، فزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل، ضيف إلى ذلك فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه ⁸.

إلى جانب أنه يمكن من خلاله الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين، والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، ما يساعد في تأهيل الصف الأول مستقبلاً ⁹.

الفرع الرابع :أهداف التمكين الإداري

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي :

1- جانب المنظمة :

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية :ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.

-إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة:عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة ¹⁰.

8 أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.

9 مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2008 ص 39.

¹⁰ ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية، 2006 ص 93.

2- جانب الموظف :

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:

- **تحقيق الانتماء :** يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دوران العمل.

- **المشاركة الفاعلة:** المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- **ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية:** كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحياتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

- **شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة¹¹.

¹¹ ملحم يحيى سليم، المرجع السابق ص 94.

الفرع الخامس :أنواع التمكين الإداري

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه "Suominen" الذي قسمه إلى ثلاثة أنواع:¹²

- 1 - **التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- 2- **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة م أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

- 3 - **تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.
- صنف "Duvall" التمكين الإداري إلى صنفين هما:¹³

- ❖ **التمكين الفردي** : ويقصد به أنه عملية فردية وذاتية، تنبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الالتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- ❖ **التمكين المنظمي** : فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

الفرع السادس :أبعاد التمكين الإداري

تحدد أبعاد التمكين في التالي:

1- تفويض السلطة :

تعرف عملية تفويض السلطة على أنها "المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي حول إليه من رؤسائه"¹⁴.

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى

¹² عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي، إدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، 1997، ص 36 .

¹³ محمد بن مانع علي القحطاني، " التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض، 2007، ص 16.

¹⁴ جواد محسن ارضي، " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين :دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية .المجلد

12، العدد 1، السنة 2012، ص 64

القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2- التحفيز :

يقصد بالتحفيز "تشجيع واستنهاض لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة"¹⁵، أو هو "أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كيفية إنتاجهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد."

كما يعرف على أنه "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات."¹⁶

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية:¹⁷

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائه زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

3- التدريب :

التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، لمعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية.¹⁸

ويعرفه "أندري مولاي زي" على أنه "عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل"¹⁹.

كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير، وتتمثل أهمية التدريب في²⁰ :

¹⁵ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير - بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 235.

¹⁶ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص 169.

¹⁷ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - عمان، الأردن: دار وائل، 2008، ص 176.

¹⁸ يوسف بن محمد القبيلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار عالم الكتب، 1996، ص 10.

¹⁹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الإسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988، ص 252.

²⁰ فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990، ص 135-136.

أ. بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع؛
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة؛
- تحديد وإثراء المعلومات؛
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ب. بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- تطوي الدافعية للأداء؛
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

ج. بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوي أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

ويتم التدريب من خلال المحاضرات والندوات، والمؤتمرات، والمحاكاة، تمثيل أدوار... الخ.

4- فريق العمل:

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.

ويعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك"²¹.

وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.

الفرع السابع :مراحل التمكين الإداري

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية²²:

1.تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير :

أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، ومن بين هذه الأسباب هي :

- تحسين خدمة العملاء؛
- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

2. التغيير في سلوك المديرين :

ف نجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين.

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

إن تحديد هذا النوع من القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمديرون عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة

21 المحاسنة محمد عبد الرحيم، " أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة .الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .جامعة مؤتة، الأردن، 2007 ، ص32

22 مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق ، ص 143-146.

التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4. تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وربما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي²³.

5. المشاركة في المعلومات :

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

6. اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين.

7. توفير التدريب:

يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8. الاتصال لتوصيل المعلومات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

²³ مطر بن عبد المحسن الحميلي، المرجع السابق، ص14

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

10. عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

الفرع الثامن: معوقات التمكين الإداري

1. التواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة²⁴ :

ربط عملية التمكين مع رؤية المنظمة وقيمها، فإذا لم تدعم عملية التمكين رؤية المنظمة المستقبلية قد يعتبر الموظفون عملية التمكين موجة إدارية جديدة أو لا يفهمون الغرض منها، فيجب أن تصبح عملية التمكين جزءاً من قيم المنظمة لكي يفهم أنها مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بنجاح المنظمة.

2. القيادة بضرب الأمثال :

إن طريق قيادة هذه العملية حرجية، فيجب أن تظهر عملية التمكين وكأنها تأتي من أعلى بينما قد يبدو هذا مناقضاً لما تأتي به عملية التمكين، حيث يوفر القادة الرؤية المستقبلية ويوفرون العون والتشجيع وهما شيئين لخلق بيئة يتحكم فيها الأفراد بالإضافة إلى ذلك يجب تشجيع الأبطال الذين يمكن بدورهم أن يقودوا عملية التمكين من خلال إداراتهم.

3. الاتصال الفعال :

الاتصال والمشاركة الحل، فكلما زادت جودة المعلومة التي يتلقاها الفرد كلما تحسن أدائه في العمل، ومن خلال مشاركة الموارد البشرية في جلسات الاتصال التقليدية تشجع عملية التمكين، فالالاتصال عملية تفاعل ثابتة تهدف إلى الوصول إلى إجماع الآراء.

4. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة :

قد تكون الهياكل التنظيمية قيداً أو عوناً، وتدعو عملية التمكين الناجحة إلى إحداث التغييرات في البناء حيث يصبح الفرد أقرب إلى مرحلة اتخاذ القرارات، وتقلل بذلك من البيروقراطية.

²⁴ غازي، علي. (2015) التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالي للمؤسسات المستقبل، مجلة إدارة الأعمال، العدد 151، ص 6-13.

5. تقوية العمل الجماعي :

فالعمل الجماعي في ظل عملية التمكين هو أحد أقوى التقنيات التي توفر بيئة مناسبة لآخذ الخطورة الأولى وأحياناً لارتكاب الأخطاء ولكن في نفس الوقت التعلم من تلك الأخطاء، ويمكن تطبيق عملية التمكين بدون فرق عمل جماعية في حين أنه إذا طبقت في ظل عمل جماعي فستوفر بيئة أكثر مساندة للفرد وسينتج عن ذلك نتائج أفضل.

6. تشجيع التطوير الشخصي :

يحتاج الأفراد إلى التشجيع لتكون لديهم ثقة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، وهذا لا يعني توفير التدريب فحسب ولكن إظهار الثقة والاحترام للفرد أيضاً

7. جعل خدمة العملاء هدفاً:

النتيجة النهائية لعملية التمكين غالباً ما تكون ارتفاعاً في مستوى الخدمة ومن ثم تحقيق أقصى معدلات الرضا للعملاء، لذا يجب تشجيع الموارد البشرية لكي يتخذوا قراراتهم لإرضاء العملاء.

8. قياس التقدم ومكافأة النجاح :

قبل البدء في العمل بمدخل التمكين تحتاج المنظمة لأن تضع مقاييس للنجاح ومساعدة كل الأفراد على فهم تلك المقاييس وأخذ موافقتهم عليها.

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للإبداع العاملين

الفرع الأول : مفهوم الإبداع

1. الإبداع لغة :

من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه، وهو "الإتيان بشيء جديد غير مألوف، كما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"²⁵.

لفظ مبدع أسم من أسماء الله الحسنى، فإذا نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه، فهو بحق كما قال كتابه العزيز "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون" (118) أي :خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.

2. الإبداع اصطلاحاً:

➤ يعرف الإبداع على أنه " القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها."²⁶

➤ يعرف على أنه "القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ، وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام، وأيضا التشوق لتحقيق كل ما هو جديد."²⁷

➤ يعرف الإبداع على أنه "العملية التي تؤدي إلى تقديم أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ، ويعرف أيضاً على أن الإبداع هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج نسعى لتحقيقها"²⁸.

➤ وهناك تعريف شامل للدكتور على الحمادي والذي يقول فيه أن الإبداع هو " مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطور فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة ، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عليها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله"²⁹

➤ عرفه الصيرفي على أنه " فكرة جديدة أو تغيير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي التركيز على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة، ولكن التركيز على تبنيها"³⁰

²⁵ علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة صناعات الالكترونية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، العدد 41، 2014، ص 391.

²⁶ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص3

²⁷ ريتشارد فرانز، الإبداع في إدارة الأعمال، ط1 ، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ، 2014 ص06

²⁸ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص168

²⁹ محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط1 ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص4

³⁰ بشينة لقمان أحمد، الإبداع وانعكاساته على تطوير جودة خدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد

الفرع الثاني : خصائص الإبداع

يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص التي يستمد قوامه منها، وهي :³¹

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكراً على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدوا الإبداع الجماعي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقد، وتحتاج إلى جهود عظيمة، وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد أي ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل أن كل إنسان عاقل هو إنسان مبدع، وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، ولكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها وحسب البيئة التي يعيش ويتأثر بها، فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وأن تعمل على فتح المجال أمام أي بواذر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره؛
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح؛
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛

³¹ سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، خلال الفترة ما بين 17-21 فبراير

الفرع الثالث :أنواع الإبداع

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتمادا على منطلقات مختلفة

1. تصنيف الإبداع وفقا لمجالاته: صنف كلا من العامري والغالي الإبداع وفقا لمجالاته إلى نوعين³²
 - الإبداع الإداري :يعني قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي باعتبار أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع، فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتسهل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة، وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
 - الإبداع التكنولوجي: ويعني تغيير من المظاهر المادية أو الأدوات للسلعة أو الخدمة أو تغيير في العمليات الإنتاجية.
 2. تصنيف الإبداع وفقا لاستعمالاته:
 - ✓ إبداع المنتج: هو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.
 - ✓ الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، (قسم، دائرة أو لجنة) اعتماد على خاصية التداؤب.
 - وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى ما يلي:
 - أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
 - أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن بجودة من الجماعة أحادية الجنس ؛
 - أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً ؛
 - ✓ الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع ليس مجرد شيء كما يحدث في المنظمة، بل يعد أمراً ضروريا لا غنى عنه، وبخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية، لا يتم إلا إذا توافرت فیتلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها :
 - دراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي التفكير العميق؛
 - تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية ؛
 - مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرة الإبداعية لديهم؛
 - البساطة في الهيكل التنظيمي؛
- كما صنف تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع وهي:³³
- الإبداع التعبيري: ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

³² قسمة صابر عوض ، تأثر الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين ، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ولاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد1، 2007، ص134.

³³ عاطف لطفی خصاونة، إدارة إبداع وابتكار، دار حامد لنشر التوزيع، الأردن، 2011، ص 54.

- **الإبداع الفني:** 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 به المكان الذي يقدم خدمة ما.
- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع الأفكار المختلفة، ويتم وضعها و دمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
- **الإبداع الاختراعي:** وهو الذي يتمن خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة ، ولكن تكون عناصره هو الأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة و إدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا أو تقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع .
- **الإبداع الإستحداثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

الفرع الرابع: مبادئ الإبداع .

- قام "دريكر" بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في أعمال وممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (s'The Dot)
- كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها s'The Dont فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:³⁴
- ✓ الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال إلى آخر، ومن وقت إلى آخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم؛
- ✓ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، والإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليها لإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم؛
- ✓ فعالية الإبداع تركز على البساطة والتركيز نحو حاجة محددة؛
- ✓ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر؛

³⁴ سمية سعدون، وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة أفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، 2017، ص 192 .

الفرع الخامس :عناصر الإبداع.

1. الإحساس بالمشكلة: وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه الغموض حيث يرى الفرد المبدع المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجتهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فالفرد لا يبدع إلا في مجال تخصصه³⁵.
2. الطلاقة: إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، في التفكير وفي التعبير حيث يكون المبدع قادرا على توليد الأفكار أو البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين، والتعبير عنها بوضوح³⁶.
و قد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة، وهي:³⁷
الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيية معينة و لا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.
الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.
3. المرونة: يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع لتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما:³⁸
المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.
المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه حل سليم للمسألة المطروحة
4. الأصالة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من ممكن من الاستنتاجات غير المباشرة والأفكار غير الشائعة والمقبولة، وهنا نجد أن الفرد يبتعد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة ومن الأساليب العلمية، وتعد الأصالة أعلى سلم الإبداع ، وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منها:³⁹

35 محمد الصبري، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة، 2008، ص 6.

36 عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 209.

37 أنجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظة شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 20.

38 محمد سعد فهد مشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011، ص 28.

39 إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73، ص 297.

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها، وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة ؛
 - الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد عن تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة؛
5. **المخاطرة :** ويقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها. في نفس الوقت الذي يكون فيه الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة لمسؤوليات المترتبة على ذلك.⁴⁰
6. **المحافظة على الاتجاه :** المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة .

الفرع السادس :دوافع الإبداع .

- إن قابلية الفرد للإبداع و حرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نبينها فيما يلي :⁴¹
- ✓ **دوافع ذاتية داخلية :**

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات

✓ **دوافع مادية معنوية:**

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى؛
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة؛
- الحصول على مرتبة عالية مرموقة؛
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة؛
- الحصول على قبول الناس ورضاهم؛
- خدمة الأمة والوطن؛

⁴⁰ محمد بنزع حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 55.

41 جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 33.

✓ دوافع بيئة خارجي :

- لتصدي للمشاكل العامة وكذا الخاصة؛
- متطلبات ودوافع التغيير؛
- التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمر؛

✓ دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته:

تزداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

الفرع السابع :معوقات الإبداع.

قد ركزت اهتمامات الباحثين في مجال الإبداع على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن ان تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، من خلال اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات، وأهم هذه المعوقات هي:

المعوقات الشخصية:

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات؛
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة الأفراد بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الاتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة؛
- الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمته، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات؛⁴²

المعوقات التنظيمية :

- الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛

⁴² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان 2013، ص 387 .

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات؛⁴³

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين

- في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة – الآمرة التقليدية أقل ملاءمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، أنهم يحتاجون إلى التمكين (Quinn & Spreitzer, 1997: 3).
- تشير أغلب الدراسات والبحوث التي توفرت لدى الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، ونستشهد بالنتائج التي وجدتها (Kanter.1993).
- في دراسات الحالات التي أجرتها على المنظمات الريادية بأن التمكين والإبداع كانا مترابطين بشكل لا يمكن فصلهما (Spreitzer1995:1446).
- ان السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير .ولذلك فان تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ ان توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد علاقة بين التمكين والمرونة (Thomas Velthouse, 1990). بقواعد العمل .وقد وجد لدى العاملين، التي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي . وصرح (Knight – 313 Turvey2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل، والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين .وأشار في موضع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع، والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات (Knight – 315 Turvey2006).
- استناداً إلى ما تقدم فإن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، فضلاً عن استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

⁴³العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18-19 ماي 2011، ص 11 .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدراسة

ينصب إهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع الى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول في ما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والتعقيب عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تفيد الدراسات السابقة في التمكن من تحديد أبعاد استبيان التمكين الإداري للمكتبيين، متطلباته ومعوقاته، فضلاً عن الاستفادة منها في إعداد واختيار الاستبيان المناسب الذي يستخدم في الدراسة، وفي صياغة فرضياته وأهدافه وتفسير نتائجه، ومن الدراسات المشابهة للدراسة الحالية نذكر منها:

1. دراسة بومعزة عائشة 2016، مذكرة ماستر في تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال السنة الجامعية 2016م بعنوان "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في مؤسسة Civenco - ورقة -" هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة Civenco بتقتر واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة حيث وزع 50 استبيان وتم استرجاع كل الاستبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 249 مفردة، وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام التحلل الإحصائي بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد.

وبعد تحليل إلى التأكد من صحة الفرضيات النتائج توصلت الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضيات حيث وجد أن هناك ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز) والإبداع التنظيمي.

2. دراسة أعدها ربيع نذير، مذكرة ماستر في تسيير مؤسسات خلا لسنة الجامعية 2011م بعنوان "واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة كالبلاست - سطيف - دراسة تحليلية لعينة مكونة من 40 عامل في مؤسسة كالبلاست". هدف هذه الدراسة إلى:

- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم التمكين الإداري، وتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الإبداع وإبراز أثر تطبيق فلسفة التمكين الإداري في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها. أهم النتائج المتوصل إليها:

- تم استنتاج أن أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة قيد الدراسة يوافقون على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) بدرجة كبيرة.

- كما توصل الباحث كذلك إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري بجميع أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب الأفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال) بدرجة كبيرة.

3. دراسة جواد محسن راضي 2010:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين " دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية – الكويت" هدف هذه الدراسة الى:

- إثبات العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع بيانات من طرف أفراد العينة والتي بلغ عددها 38 وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان اعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين كذلك اتضح وجود علاقات معنوية بين تفويض السلطة والقدرة على تفويض البدائل والقدرة على التوصل إلى حلول للمشاكل الطارئة. وتوصي الدراسة بإمكانية استخدام أبعاد أخرى لتمكين الإداري لتفسير آلية العلاقة مع إبداع العاملين مما يهيئ مساحة واسعة لتفكير والتحليل ويساعد على جذب انتباه الباحثين لتأثير متغيرات أخرى على اتجاه ونوع علاقة التمكين الإداري مع إبداع العاملين.

4. دراسة (المعاني وارشيدة، 2009)، بعنوان:

"التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية" هدفت الدراسة إلى

- معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري وكذلك اختبار الفروق تبعا لتصورتهم من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (295) موظفا ، واقتصرت الدراسة على بعض عناصر التمكين وهي (التفويض، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين) كمتغير مستقل، وأثر هذه المتغيرات على الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، كما بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر دال إحصائيا للتمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى العاملين، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

5. A study "karadal and kilic 2008" titled the role of empowerment in providing organizational commitment.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي، حيث أجريت على خمس شركات لصنع السيارات في أكساري بتركيا، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة بعدد (141) موظف حيث استخدم الباحث أسلوب العينة البسيطة من مجتمع الدراسة الذي بلغ (560) موظف بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، كما يوجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الموظف والالتزام التنظيمي لهم. وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز ادراك الموظفين لمفهوم التمكين من خلال إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع استراتيجيات جديدة وسياسات وبرامج تدريب للموظفين داخل الشركة.

6. A study "Salazar 2000", "The relationship between the administrative empowerment of employees and job satisfaction and commitment Organizational ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري للعاملين وبين الرضا الوظيفي، وكذلك هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وبين الالتزام التنظيمي، وذلك بالتطبيق على مجموعة المستشفيات الكائنة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها أن أبعاد التمكين ترتبط ايجابيا بالرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن أبعاد التمكين ترتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكلا المتغيرين، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	حدود المكانية والزمانية	الأداة المستخدمة	هدف الدراسة	نتائج الدراسة	أوجه الاختلاف
بو معزة عائشة، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة civenco بتقـرت (ورقـلة) مذكـرة ماستر تسيير مؤسـساتي 2016	مؤسسة "civenco" ورقلة 2016	الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرها 50 عامل	- التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - التأكد من صحة الفرضيات	هناك ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري والإبداع التنظيمي	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة
ربيع نذير، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين ، دراسة حالة "كالبلاست" بسطيف، مذكـرة ماستر تسيير مؤسـسات 2011	مؤسسة "كالبلاست" سطيف 2011	الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرها 40 عامل	- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالمفهوم التمكين الإداري والإبداع. - أثر تطبيق فلسفة التمكين الإداري على إبداع العاملين	أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري بجميع أبعاده بدرجة كبيرة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة
المعاني وأرشيدة، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين، الأردن 2009	الجامعة الأردنية 2009	الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرها 295 موظف	- معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين وأثره على إبداع العاملين - اختبار الفروق تبعاً لتصورتها من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية	العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم العدالة والموضوعية في نظام الترقيات، ضعف المشاركة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة
جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، الكويت 2010	جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد 2010	الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرها 38 موظف	إثبات العلاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين	- وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين - وجود علاقات معنوية بين تفويض السلطة والقدرة على تفويض البدائل والقدرة على التوصل الى حلول للمشاكل الطارئة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة
Karadal and Kilic "empowevment in providing organizational commitment"	شركات لصنع السيارات في أكساري بتركيا 2008	الاستبيان لجمع المعلومات على عينة قدرها 141 موظف	تحليل العلاقة بين التمكين والإلتزام التنظيمي	- إعطاء عمل العاملين معنى ذو قيمة وأهمية - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ووضع استراتيجيات جديدة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل والتابع

	وسياسات وبرامج تدريب وموظفين داخل المؤسسة				
تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	أن أبعاد التمكين ترتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي؛ وتوصلت إلى أن الاختلافات في نوع المستقصى منهم تؤثر على مدركات العاملين لكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.	التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري للعاملين وبين الرضا الوظيفي؛ هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وبين الالتزام التنظيمي.	استبيان لجمع المعلومات	عينة من مستشفيات جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، 2000	A study "Salazar , "The relationship between the administrative empowerment of employees and job satisfaction and commitment Organizational".

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسة

من حيث الأهمية

الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، اهتمت بأثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما هو الجلي في دراسة (بومعزة عائشة، 2016م). وكذلك أيضا أدلى بأهمية وصف علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين، كما جاء في دراسة (ربيع نذير، 2011م).

من حيث الهدف

كما هدفت مجمل الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري لتوفير المعلومات من هذا الأخير، من بينها التعرف على مستوى التمكين الإداري كما هدفت على التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما هو الجلي في دراسة (بومعزة عائشة، 2016م).

وأيضا أدلت بمهدف تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بمفاهيم التمكين الإداري؛ تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الإبداع وإبراز أثر التطبيق فلسفة التمكين الإداري في إبداع العاملين في المؤسسة من وجهة نظر العاملين كما جاء في دراسة (ربيع نذير، 2011م).

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ربيع نذير 2011 في معرفة واقع التمكين الإداري بجميع أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب أفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال). كما قامت بعض الدراسات باختبار العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري كما جاء في دراسة (المعاني، أرشيدة، 2009).

من حيث النتائج

توصلت الدراسات التي عرفت في مجال التمكين الإداري تتوفر في ما بينها بنسب متوسطة ومتفاوتة وهناك علاقات إيجابية وسلبية في ما بينها ويختلف باختلاف حجم ونوع المؤسسات إلى انه يوجد ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، التدريب، الاتصال الفعال) والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما جاء في سياق دراسة (بومعزة عائشة، 2016م).

توصلت بعض الدراسات وجود علاقة التمكين الإداري أي كانت إيجابية، في حين هناك ارتفاع كبير بدرجة كبيرة لتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده ويقابله توفر التمكين بجميع أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب أفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال بدرجة كبيرة، كما في دراسة ربيع نذير 2011م).

توصلت بعض الدراسات وجود علاقة متوسطة بين التمكين والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية كما في دراسة (المعاني، أرشيدة، 2009).

خلاصة الفصل الأول

من خلال إستعراض ما سبق يتبين أن التمكين الإداري ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها. فالتمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، ويساعدهم على إمتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤولية، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار، والقيام بأعمالهم باستقلالية.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى اختبار فروض الدراسة من خلال التعرف على آراء وأوجه عينة الدراسة حول مدى إمكانية قياس أثر التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الأول : منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية

تم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة التطبيقية من حيث أهدافها ومجتمع وعينة هذه الدراسة، وأساليب جمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وكيفية تصميم قائمة الإستبان، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأساليب جمع البيانات

الفرع الأول : أهداف الدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة التطبيقية إلى ما يلي :

- 1- التعرف على اتجاهات وآراء عينة الدراسة التطبيقية بشأن موضوع البحث، بهدف تدعيم الدراسة النظرية؛ تحديد مدى اتفاق نتائج التحليل الإحصائي مع نتائج الدراسة النظرية، والتعرف على مدى إمكانية قياس علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الوادي.
- 2- الاختبار الميداني لفروض البحث.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

1- مجتمع الدراسة التطبيقية

يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الوادي.

2- عينة الدراسة التطبيقية

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى أنها تمثل مشاهدات غير متجانسة، فقد تم أخذ عينة استطلاعية (عشوائية) من مجتمع الدراسة حجمها (35) من مختلف رتب موظفي المؤسسة الضمان الاجتماعي بالوادي ، وذلك بهدف تحديد التباين بين آراء المستقصى منهم حول أسئلة قائمة الإستبان.

الفرع الثالث : أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

تتعدد أساليب جمع البيانات فمنها أسلوب قوائم الإستبيان، أسلوب المقابلات الشخصية، وأسلوب المكالمات التليفونية، وأسلوب الملاحظة ... الخ، وقد استخدمنا أسلوب قوائم الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية لأنه يحقق المزايا التالية :

- **السرية** : حيث أن قائمة الإستبيان تشتمل على اسم المستقصى منه (اختياري)، كما أن نتائج البحث تظهر على المستوى التجميعي وليس على المستوى الفردي مما يؤكد سرية البيانات؛

- **الوقت والتكلفة المناسبة** : حيث يمكن الحصول على عينة كبيرة عن طريق توزيع قائمة الإستبيان على عدد كبير في وقت مناسب وبتكلفة معقولة؛

- **الوضوح** : حيث أن قائمة الإستبيان تتضمن أسئلة والإجابة عليها عبارة عن اختيارات محددة مما يسهل الإجابة على هذه الأسئلة.

كما اعتمدنا في جمع بيانات الدراسة التطبيقية على قائمة استبيان تم إعدادها وتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة قبل توزيعها على مفردات عينة البحث، كما أنه تم مراعاة الاعتبارات التالية عند تصميم قائمة الإستبيان:

- أن تكون أسئلتها بسيطة ومفهومة ما أمكن بحيث يتحقق الإيجاز مع الاكتمال لتحقيق أهداف القائمة وتحسين ردود المستقصى منهم.

- التركيز على المعلومات الضرورية المرتبطة بفروض البحث والتي يمكن الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة بطريقة سهلة.

- استخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) ذي النقاط الخمس والذي يعطى أوزاناً نسبية للإجابة على أسئلة الإستبيان، وذلك لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمفردات العينة عند الإجابة عليها على النحو التالي :

جدول رقم (02) : درجات مقياس ليكارت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

المصدر : عاشور سمير كامل، سالم سامية أبو الفتوح، " العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS Win المدخل والأساسيات "، بدون ناشر، الجزء الأول، 2002، ص: 25.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4 = 1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8 = 5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03) : إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 36 %
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	36 % أقل من 52 %
إلى حد ما	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	52 % أقل من 68 %
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	68 % أقل من 84 %
موافق بشدة	5	4.2 فأكثر	84 % فأكثر

المصدر : عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص: 540.

وقد اشتملت قائمة الإستبيان على جزأين هما :

- الجزء الأول خاص بالبيانات التعريفية الخاصة بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بالمحاور الرئيسية للموضوع وتشمل محورين، كما أن للمحور الأول أبعاد والتي تتكون من فقرات، وهي تمثل متغيرات الدراسة التي هي : أبعاد التمكين الإداري كمتغيرات مستقلة و الإبداع العمالي كمتغير تابع، حيث تم وضع لكل متغير متغيرات فرعية لغرض قياسه.

وقد تم تصميم الأسئلة على النحو التالي :

جدول رقم (04) : أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية

أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية	رقم المحور
تفويض السلطة	X ₁
التحفيز	X ₂
التدريب	X ₃
فرق العمل	X ₄
التمكن الإداري	X
إبداع العاملين	Y

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على محاور الاستبيان

قد تم ترميز أسئلة قائمة الاستبيان وهذا من خلال تعريف متغيرات الدراسة عن طريق إعطاء رمز للأقسام والعبارات الفرعية كما يلي :

X₁₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الأول من المحور الأول.

X₁₋₂ - ترمز العبارة الثانية للجزء الأول من المحور الأول.

X₂₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الثاني من المحور الأول.

X₂₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الأول من للمحور الثاني..... الخ.

وفي ضوء المحاور الرئيسية السابقة لقد تم صياغة سبعة أسئلة بقائمة الاستبيان بهدف اختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي :

1- مدى مساهمة تفويض السلطة في تفعيل أداء إبداع العاملين للمؤسسة، ويشتمل هذا الجزء على عناصر السؤال الأول من العنصر رقم (X_{1.1}) إلى العنصر رقم (X_{1.5}).

2- مدى مساهمة التحفيز في تفعيل أداء إبداع العاملين للمؤسسة، ويشتمل هذا الجزء على عناصر السؤال الثاني من العنصر رقم (X_{2.1}) إلى العنصر رقم (X_{2.5}).

3- مدى مساهمة التدريب في تفعيل أداء إبداع العاملين للمؤسسة، ويشتمل هذا الجزء على عناصر السؤال الثالث من العنصر رقم (X_{3.1}) إلى العنصر رقم (X_{3.5}).

- 4- مدى مساهمة فرق العمل في تفعيل أداء إبداع العاملين للمؤسسة، ويشتمل هذا الجزء على عناصر السؤال الثاني من العنصر رقم (X4.1) إلى العنصر رقم (X4.5).
- 5- مدى إبداع العاملين للمؤسسة من خلال مؤشر الربحية، ويشتمل هذا الجزء على عناصر السؤال الخامس من العنصر رقم (Y1) إلى العنصر رقم (Y8).

الفرع الرابع : أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة التطبيقية

بعد ترميز وتفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام الإصدار الرابع والعشرين من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية والاختبارات اللامعلمية التالية¹ :

- الإحصاءات الوصفية

وتهدف هذه الإحصاءات إلى وصف الاتجاهات العامة للآراء العينة، بهدف تسهيل المقارنة بين آراء عينة الدراسة، ومن أهم الإحصاءات الوصفية التي تم استخدامها في الدراسة التطبيقية أسلوب التكرارات وأسلوب النسب المئوية والتي استخدمت بهدف معرفة عدد ونسب الفئات المختلفة من درجات الموافقة وعدم الموافقة، والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لقياس درجة تشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي، والقيمة المعنوية للعنصر.

- معامل ألفا كرونباخ

يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى ثبات ومصدقية إجابات مفردات عينة الدراسة التطبيقية على أسئلة قائمة الإختيار، حيث يركز هذا المعامل على اختبار الصدق للمحتوى أو المضمون، وكذلك الثبات الخاص بالاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين إجابات أسئلة القائمة)، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح [0 - 1]، ويكون هذا المقياس ذو مصداقية ويمكن الاعتماد عليه إذا كانت القيمة المحسوبة تساوى

¹ - أنظر :

- سيكاران أوما، " طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل على بسيوني، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 294.

- رزق الله عابدة نخلة، " دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الإختيار والتفسير"، البيان للطباعة، القاهرة، 2002، ص: 186.

- العنوم شفيق، " طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام SPSS"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 36.

- عاشور سمير كامل، سالم سامية أبو الفتوح، مرجع سابق، ص: 27.

(60%) فأكثر، حيث يدل ذلك على أن قائمة الإستهبان تتمتع بثبات داخلي، أما معامل الصدق فيتم حسابه على أساس الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويطلق عليه الصدق الذاتي.

- معامل الارتباط بيرسون

لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض .

المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للعينة الإحصائية

لقد تم التطرق في هذا المطلب إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية من خلال النقاط الرئيسية التالية:

الفرع الأول : نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان

لقد تم التوزيع العشوائي لعدد (40) استمارة استبيان على فئات الدراسة التطبيقية من موظفي الضمان الإجتماعية بالوادي.

وقد بلغت الاستثمارات الصحيحة (35) استمارة بنسبة استجابة تبلغ (87,50%)، وهي نسبة جيدة تسمح بإجراء التحليل الإحصائي عليها والجدول التالي يوضح لنا طرق توزيع استمارات عينة الدراسة.

جدول رقم (05): طرق توزيع استمارة الاستبيان

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	مجموع الاستثمارات الخاضعة للدراسة
40	36	1	35

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الفرع الثاني : النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية

قمنا بتحليل نتائج توزيع العينة على فئات الدراسة بحسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية على النحو التالي :

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

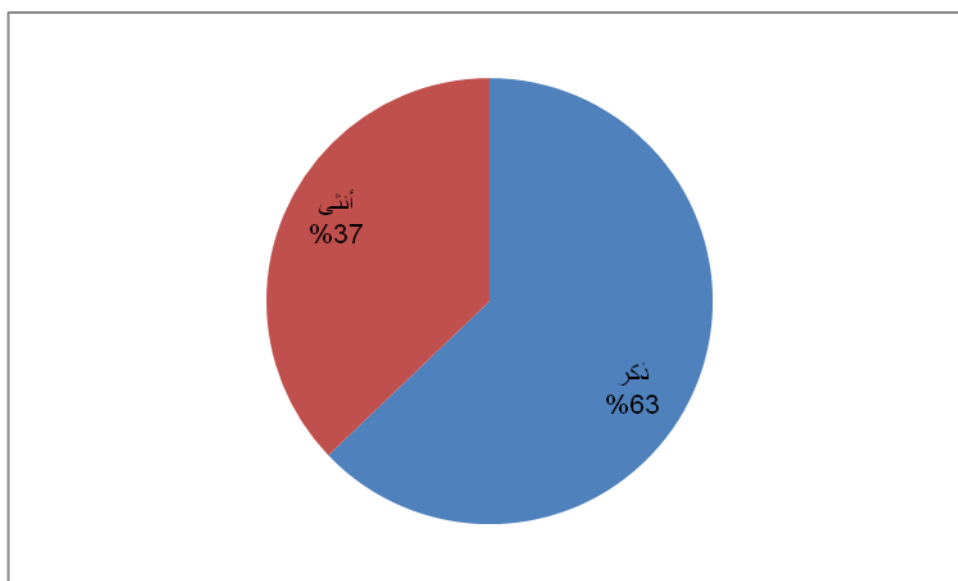
يبين جدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

العدد	ذكر	أنثى	المجموع
22	13	35	
%62.9	%37.1	%100	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL

إن ما نسبته (63%) من عينة الدراسة هم ذكور و (37%) من الإناث وهذا يدل على أن الغالبية من العينة هم من جنس الذكور.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

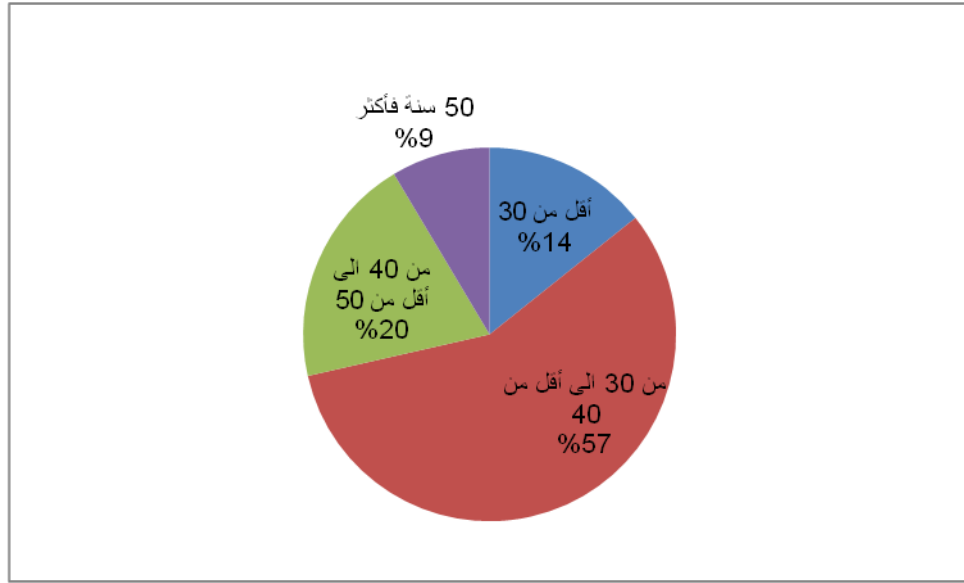
يبين جدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب العمر :

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المجموع	50 سنة فأكثر	[40 - 50]	[30 - 40]	أقل من 30	
35	3	7	20	5	العدد
%100	%8.6	%20.0	%57.1	%14.3	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL

إن ما نسبته (14%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة، و (57%) أعمارهم تتراوح بين [40-30] سنة، و (20%) أعمارهم تتراوح بين [50-40] سنة وأن ما نسبته (9%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن أغلبية العينة من الفئة العمرية أقل من 50 سنة وهي من الفئة يمكن أن يكونوا قادرين على الإجابة على الاستبانة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

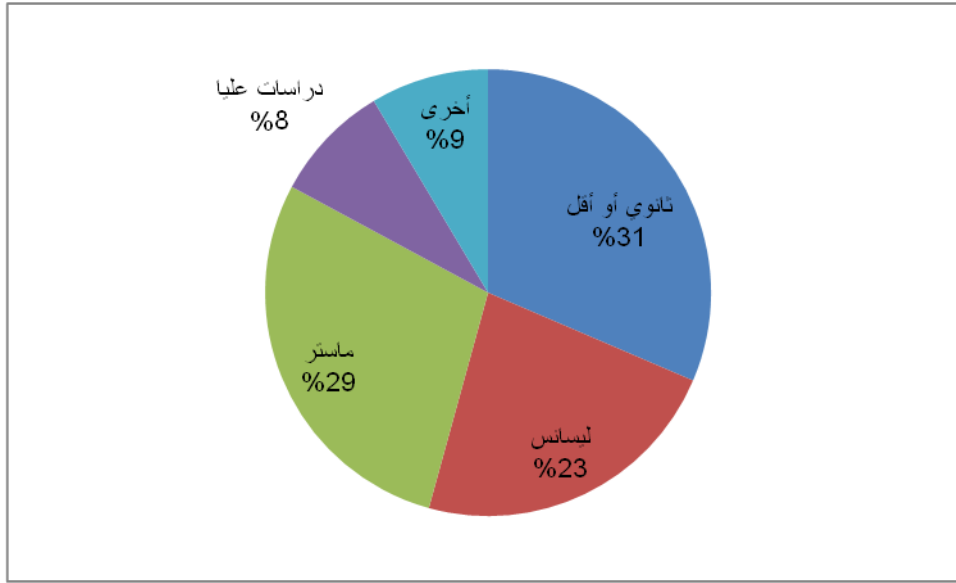
يبين جدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المجموع	أخرى	دراسات عليا	ماستر	ليسانس	ثانوي أو أقل	
35	3	3	10	8	11	العدد
%100	%8.6	%8.6	%28.6	%22.9	%31.4	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL

إن معظم عينة الدراسة من مستوى ثانوي أو أقل ونسبتهم 31 %، وأن 23% من حاملي شهادة ليسانس، وأن 29% هم من مستوى ماجستير، وأن 8% من حملة درجة العليا، وتوضح النتائج أيضا أن ما نسبته 9% من أفراد العينة دراسات ذو مستويات أخرى.

4- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

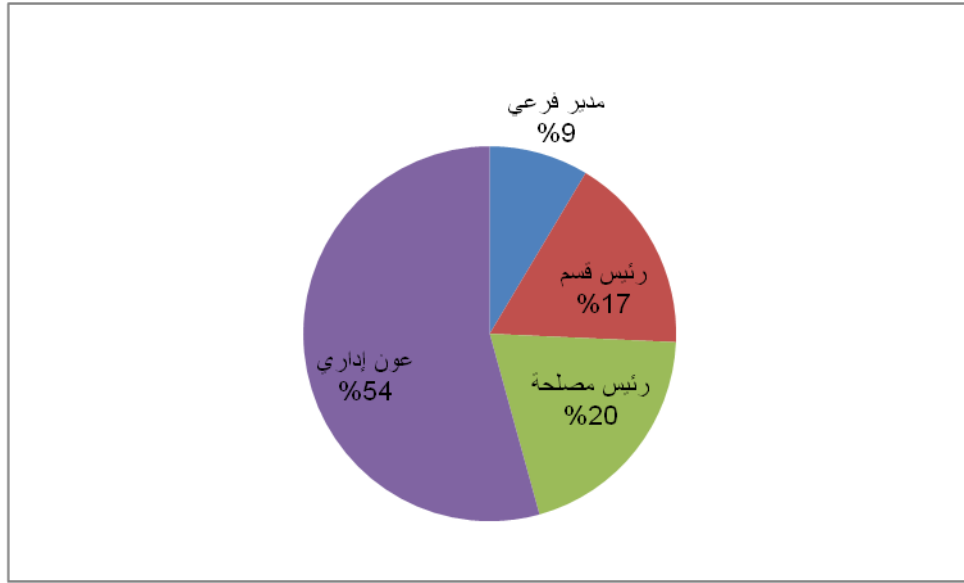
يبين جدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية :

جدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	عون إداري	رئيس مصلحة	رئيس قسم	مدير فرعي	مدير	
35	19	7	6	3	00	العدد
%100	%54.3	%20.0	%17.1	%8.6	%00.00	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL

إن ما نسبته 9% هم من مدراء فرعيين ، وما نسبته 17% من هم رؤساء أقسام، وما نسبته 20% من هم في رؤساء مصالح، وما نسبته 54% من هم أعوان إداريين ينشطون في عدة مجالات الأخرى.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

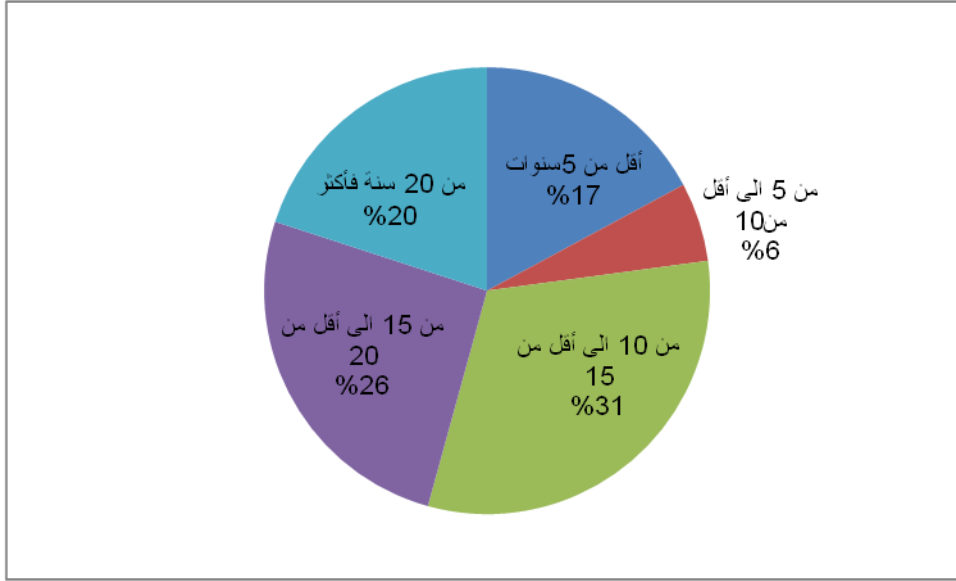
يبين جدول التالي نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجموع	20 سنة فأكثر	[20 - 15]	[15 - 10]	[10 - 5]	أقل من 5 سنوات	
35	7	9	11	2	6	العدد
100%	20.0%	25.7%	31.4%	5.7%	17.1%	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج EXCEL

إن ما نسبته 17% من عينة الدراسة هم من ذو خبرة مهنية أقل من خمس سنوات بينما ما نسبته 6% هم من [5-10] وتعتبر الفئة الغالبة في هذه الحالة، وما نسبته 31% هم من فئة [10-15] وهي بهذا تحتل المرتبة الثانية وما نسبته 26% هم من فئة ذو خبرة مهنية [15-20] ، وما نسبته 20% هم من فئة ذو خبرة مهنية تفوق 20 سنة .

الفرع الثالث : نتائج اختبار ثبات المحتوى لأسئلة قائمة الاستبيان

1- نتائج اختبار معاملي الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان

يوضح الجدول أدناه نتائج اختبار معاملي الثبات لجميع أسئلة قائمة الاستبيان، حيث أخذت هذه الأسئلة شكل "ليكارت"

الجدول رقم(11): اختبار ثبات الاستبيان

معايير ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)	محاور الدراسة
0.857	جميع عبارات الاستبيان

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بغية اختبار ثبات الاستبيان وكذلك صدق الإجابات فقد تم استعمال معامل ألفا كرونباخ كمعيار لثبات الاستبيان لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة وقد نتج عن اختبار مستوى ثبات ومصدقية إجابات العينة المكونة

من(35) فرد قيمة الفا كرونباخ مقدرة بـ (0.857) وهذا يبين ان الارتباط بين الإجابات قوي جدا. أي انه عند إعادة توزيع الاستبيان في نفس الظروف على نفس العينة فإن 85.7% من الافراد سيجيبون بنفس الإجابة.

المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية (Si) والنسب المئوية لكل فقرة من محاور الدراسة، بالإضافة إلى تحديد نتيجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وابداع العاملين، وفيما يلي سوف نقوم بعرض وتحليل كل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور المحور الأول أبعاد التمكين

الفرع الأول : تحليل البعد الأول المتعلق بتفويض السلطة.

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الأول وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط المرجح والانحراف المعياري في الجدول التالي :

الجدول رقم(12): جدول حساب النتائج للبعد الأول تفويض السلطة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	تفوض المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام الموظفين	2	0	0	21	12	4.17	0.923	2	موافق
		5.7	0	0	60	34.3				
2	تثق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.	0	0	4	19	12	4.23	0.646	1	موافق بشدة
		0	0	11.4	54.3	34.3				
3	لا يمارس الرؤساء الصلاحيات المفوضة للموظفين خلال فترة التفويض.	0	5	10	12	8	3.66	0.998	4	موافق
		0	14.3	28.6	34.3	22.9				
4	تمنح المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء .	0	2	3	23	7	4.00	0.728	3	موافق
		0	5.7	8.6	65.7	20				
5	توفر الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	1	7	8	11	8	3.51	1.147	5	موافق
		2.9	20	22.9	31.4	22.9				
البعد الأول: تفويض السلطة										
							3.914	0.594		موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الضمان الاجتماعي لولاية الوادي موافقين على اهتمامها بتفويض السلطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.914 لمدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على تفويض السلطة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.594 وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام بالضمان الاجتماعي لولاية الوادي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الأولى " تفوض المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام الموظفين" في المرتبة الثانية والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 4.17، وانحراف معياري قدره 0.923، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتليها العبارة الثانية "تثق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم" في المرتبة الأولى والتي تقع ضمن مستوى موافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.646، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الثالثة " لا يمارس الرؤساء الصلاحيات المفوضة للموظفين خلال فترة التفويض" في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 3.66، وانحراف معياري قدره 0.998، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتليها والرابعة "تمنح المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء" في المرتبة الثالثة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 4.00، وانحراف معياري قدره 0.728، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الخامسة " توفر الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية" في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قدره 1.147، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفرع الثاني : تحليل البعد الثاني المتعلق بالتحفيز

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الأول وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط المرجح والانحراف المعياري في الجدول التالي :

الجدول رقم(13): جدول حساب النتائج للبعد الثاني التحفيز

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة					
1	تقدر المؤسسة جهود العاملين	1	3	6	15	10	3.86	1.033	1	موافق
		2.9	8.6	17.1	42.9	28.6				
2	يسمح نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2	6	5	15	7	3.54	1.172	3	موافق
		5.7	17.1	14.3	42.9	20				
3	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود المبذولة في العمل	2	10	1	18	4	3.34	1.187	5	محايد
		5.7	28.6	2.9	51.4	11.4				
4	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة	1	5	11	12	9	3.49	1.040	4	موافق
		2.9	14.3	31.4	34.3	17.1				
5	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات	2	4	5	14	10	3.74	1.172	2	موافق
		5.7	11.4	14.3	40	28.6				
البعد الثاني: التحفيز										
							3.594	0.690		موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الضمان الاجتماعي لولاية الوادي موافقين على اهتمامها بالتحفيز، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.594 لدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التحفيز، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.690 وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام

بالضمان الاجتماعي لولاية الوادي ، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الأولى " تقدر المؤسسة جهود العاملين " في المرتبة الاولى والتي تقع ضمن مستوى موافق، ومتوسط حسابي قدره 3.86، وانحراف معياري قدره 1.033، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتليها العبارة الثانية " يسمح نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات " في المرتبة الثالثة والتي تقع ضمن مستوى موافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 1.172 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

ثم تأتي العبارة الثالثة " يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود المبذولة في العمل " في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 3.34، وانحراف معياري قدره 1.187، وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وتليها والرابعة "تمنح المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء " في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق، و بمتوسط حسابي قدره 3.49، وانحراف معياري قدره 1.040 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الخامسة " تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية " في المرتبة الثانية والتي تقع ضمن مستوى موافق، و بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.172، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفرع الثالث : تحليل البعد الثالث المتعلق بالتدريب.

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الأول وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط المرجح والانحراف المعياري في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): جدول حساب النتائج للبعد الثالث التدريب

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	تبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	0	3	3	21	8	3.97	0.822	2	موافق
		0	8.6	8.6	60	22.9				
2	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين	0	4	7	18	6	3.74	0.886	5	موافق
		0	11.4	20	51.4	17.1				
3	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	0	2	6	17	10	4.00	0.840	1	موافق
		0	5.7	17.1	48.6	28.6				
4	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل	0	3	4	20	8	3.94	0.838	3	موافق
		0	8.6	11.4	57.1	22.9				
5	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها	0	4	4	19	8	3.89	0.900	4	موافق
		0	11.4	11.4	54.3	22.9				
البعد الثالث : التدريب										
							3.908	0.596		موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الضمان الاجتماعي لولاية الوادي موافقين على اهتمامها بالتدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.908 مدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التدريب، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.596 وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام بالضمان الاجتماعي لولاية الوادي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الأولى " تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب " في المرتبة الثانية والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.97، وانحراف معياري قدره 0.822، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتليها العبارة الثانية " توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين " في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.886 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

ثم تأتي العبارة الثالثة " تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم " في المرتبة الأولى والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 4.00، وانحراف معياري قدره 0.840، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وتليها والرابعة " تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل " في المرتبة الثالثة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.94، وانحراف معياري قدره 0.838 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الخامسة " تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها " في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.900، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفرع الرابع : تحليل البعد الرابع المتعلق بفرق العمل.

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الأول وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط المرجح والانحراف المعياري في الجدول التالي :

الجدول رقم (15): جدول حساب النتائج للبعد الرابع فرق العمل

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	0	0	4	21	10	4.17	0.618	1	موافق
		0	0	11.4	60	28.6				
2	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	0	7	7	12	9	3.66	1.083	5	موافق
		0	20	20	34.3	25.7				
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة	0	1	9	21	4	3.80	0.677	2	موافق
		0	2.9	25.7	60	11.4				
4	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	0	3	8	20	4	3.71	0.789	4	موافق
		0	8.6	22.9	57.1	11.4				
5	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل	0	4	5	22	4	3.74	0.817	3	موافق
		0	11.4	14.3	62.9	11.4				
	البعد الرابع: فرق العمل									
	المحور الأول: التمكين الإداري									
							3.835	0.510		موافق
							3.808	0.449		موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الضمان الاجتماعي لولاية الوادي موافقين على اهتمامها بفرق العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.835 لمدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على لفرق العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.510 وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام بالضمان الاجتماعي لولاية الوادي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الأولى " تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب " في المرتبة الأولى والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 4.17، وانحراف معياري قدره 0.618، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتليها العبارة الثانية " تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي " في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.083 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

ثم تأتي العبارة الثالثة " تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة " في المرتبة الثانية والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 3.80، وانحراف معياري قدره 0.677، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وتليها والرابعة " فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات " في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.71، وانحراف معياري قدره 0.789، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الخامسة " تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل " في المرتبة الثالثة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.817، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور المحور الثاني لإبداع العاملين

الجدول رقم (16): جدول حساب النتائج للمحور الثاني إبداع العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة					
1	توفر الإدارة فرص جيدة لتطوير مهاراتي الذاتية والمهنية	0	5	4	18	8	3.83	0.954	5	موافق
		0	14.3	11.4	51.4	22.9				
2	تحم الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال العمل ومناقشتها	1	6	2	22	4	3.63	1.003	7	موافق
		2.9	17.1	5.7	62.9	11.4				
3	يشجع التمكين على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين	0	2	7	16	10	3.97	0.857	3	موافق
		0	5.7	20	45.7	28.6				
4	للموظف قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكنه	0	0	3	23	9	4.17	0.568	1	موافق
		0	0	8.6	65.7	25.7				
5	تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها	0	3	14	13	5	3.57	0.850	8	موافق
		0	8.6	40	37.1	14.3				
6	تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الإبداع ورعايتها	0	3	6	18	8	3.89	0.867	4	موافق
		0	8.6	17.1	51.4	22.9				
7	تحافظ الإدارة على الكوادر الكفوة وتعمل على تعزيز دورها الإبداعي	0	3	2	16	14	4.17	0.891	2	موافق
		0	8.6	5.7	45.7	40				
8	تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهرا إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم	0	4	5	21	5	3.77	0.843	6	موافق
		0	11.4	14.3	60	14.3				
	المحور الثاني: إبداع العاملين									
							3.875	0.531		موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الضمان الاجتماعي لولاية الوادي موافقين على اهتمامها بإبداع العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.875 لمدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماس (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في

أداة الدراسة المقابل للمستوى "موافق" ، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على إبداع العاملين، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.531 وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام بالضمان الاجتماعي لولاية الوادي ، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الأولى " توفر الإدارة فرص جيدة لتطوير مهاراتي الذاتية والمهنية " في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.83، وانحراف معياري قدره 0.954، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتليها العبارة الثانية " تهتم الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال العمل ومناقشتها " في المرتبة السابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق بشدة، بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.003 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

ثم تأتي العبارة الثالثة " يشجع التمكين على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين " في المرتبة الثالثة والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 3.97، وانحراف معياري قدره 0.857، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وتليها والرابعة " للموظف قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكنه " في المرتبة الأولى والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 4.17، وانحراف معياري قدره 0.568 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الخامسة " تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها " في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 0.850، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة السادسة " تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الإبداع ورعايتها للموظفين " في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 3.89، وانحراف معياري قدره 0.867، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وتليها والسابعة " تحافظ الإدارة على الكوادر الكفؤة وتعمل على تعزيز دورها الإبداعي " في المرتبة الثانية والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 4.17، وانحراف معياري قدره 0.891 ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثم تأتي العبارة الثامنة " تحرص الإدارة على جعل المبدعين مسارها إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم " في المرتبة السادسة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.843، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار الفرضيات الفرعية

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل في المتغيرات التي تمثل المتغير التابع والجدول التالي يوضح لنا نتائج الانحدار المتعدد للمتغير التابع (إبداع العاملين) والمتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل)

• تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية

1- اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (17) : معاملات الارتباط بين تفويض السلطة وإبداع العاملين

المتغير	المتغير X_1	
المتغير Y	معامل ارتباط بيرسون	.633**
	مستوى المعنوية	.000
	N	35

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يظهر من خلال الجدول أن الدلالة المعنوية للاختبار (0.000) اقل من (0.01) وهذا يدل على أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين، ويظهر كذلك الجدول أن هذه العلاقة علاقة إيجابية وقوية نسبياً نظراً لمعامل الارتباط (0.633).

التفسير:

إن إتاحة وممارسة المؤسسة لتفويض السلطة والصلاحيات يساهم في زيادة إبداع العاملين من خلال مشاركتهم في قرارات الإدارة عن طريق إبداء آرائهم فيها وطرح أفكارهم خاصة بما يتعلق بأدائهم مهامهم وهذا ما يجعل القرارات أكثر فعالية.

2- اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين التحفيز وإبداع العاملين

المتغير	المتغير	
المتغير X_2	معامل ارتباط بيرسون	المتغير Y
.648**	مستوى المعنوية	
.000	N	
35		

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يظهر من خلال الجدول أن الدلالة المعنوية للاختبار (0.000) اقل من (0.01) وهذا يدل على أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإبداع العاملين، ويظهر كذلك الجدول أن هذه العلاقة علاقة ايجابية وقوية نسبيا نظرا لمعامل الارتباط (0.648).

التفسير:

يساهم التحفيز في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وكذلك فان تقديم التحفيزات المادية والمعنوية تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم وزيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

3- اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (19) : معاملات الارتباط بين التدريب وإبداع العاملين

المتغير	المتغير	
المتغير X_3	معامل ارتباط بيرسون	المتغير Y
.633**	مستوى المعنوية	
.000	N	
35		

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يظهر من خلال الجدول أن الدلالة المعنوية للاختبار (0.000) اقل من (0.01) وهذا يدل على أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وإبداع العاملين، ويظهر كذلك الجدول أن هذه العلاقة علاقة ايجابية وقوية نسبيا نظرا لمعامل الارتباط (0.633).

التفسير:

يساهم تدريب وتكوين العاملين في الرفع من أداء العاملين وتنمية قدراتهم وخبراتهم ما يخلق للموظفين فضاء إبداعي يساهم في تحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة

4- اختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (20) : معاملات الارتباط بين فرق العمل وإبداع العاملين

المتغير	المتغير X ₄	
المتغير Y	معامل ارتباط بيرسون	.322
	مستوى المعنوية	.059
	N	35

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يظهر من خلال الجدول أن الدلالة المعنوية للاختبار (0.059) اقل من الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإبداع العاملين.

التفسير:

يظهر من خلال الجدول انه لا يوجد تأثير بين فرق العمل وإبداع العاملين وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة لم توفق في اختيار فرق العمل وعدم تجانسها والتنسيق فيما بينها بما يتوافق وطبيعة العمل وما يتوفر عليه العمال من خبرة وهذا ما يجعل إبداع العاملين محدود.

ثانيا- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك ارتباط قوي بين أبعاد التمكين الإداري (ما عدا فرق العمل) وإبداع العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على أن قيام المؤسسة بتفويض السلطة وتحفيز وتدريب العاملين من شأنه أن يدفع إبداع العاملين ويجعل المؤسسة تحقق أهدافها أي أنه كلما كان هناك تمكين إداري أكبر في المؤسسة كلما ساهم هذا في زيادة إبداع العاملين.

خلاصة الفصل الثاني

استهدفت الدراسة في هذا الفصل بقيام الدراسة التطبيقية من أجل التعرف على اتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة بشأن موضوع البحث، ولتحديد مدى اتفاق نتائج التحليل الإحصائي مع نتائج الدراسة النظرية، بالإضافة إلى الاختبار الميداني لفروض البحث، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية من حيث أهدافها ومجتمع وعينة هذه الدراسة وأساليب جمع البيانات وكيفية تصميم قائمة الاستبيان وأساليب التحليل الإحصائي، وأيضاً نتائج التحليل الإحصائي والتي تضمنت نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان ونسبة استجابة عينة الدراسة لأسئلة القائمة، وكذلك النتائج النوعية والوصفية لمفردات العينة، ونتائج اختبار معاملي الثبات للإجابة على أسئلة الاستبيان، ثم استعرضنا في البحث الثاني تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وتمثلت في تحليل أبعاد التمكين (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب، فرق العمل) و تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور المحور الثاني لإبداع العاملين، كما تم التطرق في الأخير إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كأحد أساليب التحليل الإحصائي للتحقق من مدى صحة أو رفض هذه الفروض.

كما خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي :

- إن نسبة استجابة عينة الدراسة لأسئلة قائمة الاستبيان قد بلغت (87.5%) وهي نسبة جيدة تسمح بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية؛
- إن معاملات ثبات وصدق إجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الاستبيان قد اتصفت بأنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وأكدت على وجود ارتباط إيجابي بين أسئلة هذه القائمة مما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تعميم نتائج البحث؛
- إن وجود علاقة ارتباطية لمعظم متغيرات (أبعاد أو محاور) الدراسة التطبيقية مما يدعم الإطار النظري.

الخاتمة العامة

من الاتجاهات الحديثة للمنظمات الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجية تمكين العاملين، إذ يعد تمكين العاملين من أهم ملامح الإدارة الحديثة، والتي تهتم بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء وإبداع العاملين والذي يشكل إحدى محددات السلوك الإبداعي. وعلى ضوء أهمية التمكين الإداري قمنا بإعداد هذه الدراسة، سعياً منا لتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في الضمان الاجتماعي بالوادي وللإجابة إشكالية الدراسة والتي تتضمن على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين بالضمان الاجتماعي بالوادي وإنطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والإرتباطية توصلنا الى النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية؛
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد على صحة وقبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة؛

ثانياً: نتائج العامة:

- الإهتمام بالتمكين الإداري وأبعاده يزيد من إبداع العاملين مما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية نشاطها؛
- يساعد الإهتمام بالعاملين المبدعين على خلق أفكار جديدة؛
- إن ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات يرسخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين الرؤساء والمرؤوسين ؛
- بصفة عامة يمكن القول لان جميع ابعاد التمكين (تفويض السلطة والتحفيز والتدريب وفرق العمل) برهنت على وجود علاقة طردية مع ابداع العاملين في الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية؛

- يسعى تمكين العاملين إلى زيادة إلتزامهم وتعلمهم ، كما يضمن لهم النمو والتطور في أدائهم و أيضا يوفر لهم فرص مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية ، فهو يضمن التواصل الفعال معهم بما يؤدي الي تحقيق رضاهم وإشباع حاجياتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ؛
- بلغت عينة الدراسة 40 استمارة استبيان وزعت عشوائيا على عينة طبقية من مختلف العاملين في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية الوادي وأسترجع منها (36إستمارة) بنسبة استرجاع بلغت 90%وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات اتضح ان الصالح منها لتحليل هو 35 استمارة نسبة بلغت 87.5% وهي نسبة عالية جدا تعكس التفاعل الإيجابي الكبير للعاملين مع البحث؛
- بصفة عامة يمكن القول أن جميع أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، التحفيز، التدريب) ذات تأثير إيجابي باستثناء فرق العمل التي تحصلت على نسبة منخفضة مقارنة بباقي الأبعاد حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي(0.633، 0.648، 0.633) تعتبر قوية نسبيا مع إبداع العاملين؛

ثالثا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية نوصي بما يلي:
- تطوير آلية مناسبة عادلة مخفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع حاجيات العاملين وإعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفز لديهم القدرة على الإبداع.
- تنمية روح الإلتزام أكثر لدى العاملين من خلال تحسين عامل الثقة وتحسين ظروف العمل.
- وضع سياسات تدريبية ممنهجة لكافة عمالي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الوادي بما تتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخطط لهم، والعمل على إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- الإهتمام بالعمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل مع التركيز بصفة خاصة عليها؛
- تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل.
- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الإستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.
- إتاحة الفرصة للعاملين على التفكير بأكثر من طريقة والبحث على أساليب جديدة في العمل.
- إنشاء حاضنة للإفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتحقيقها داخل المؤسسة.

رابعا: أفاق البحث

- لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:
- واقع التمكين الإداري وعلاقته برضا العاملين.
- التمكين الإداري وعلاقته بفرق العمل.
- دراسة حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم

الأحاديث النبوية

الكتب

1. الخطيب، خديفة (2009) تمكين: أسسه وأساليبه و، دراسة بلاغية تطبيقية، دار الكتب الوطنية للنشر، أبو ظبي
2. الفاضل، محمد (2010). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامدة لمنشر والتوزيع، عمان.
3. خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر (2013). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية لتدريب والنشر
4. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري بالمنظمات الأمنية، القاهرة، 2015م.
5. أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
6. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2008، 39.
7. ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2006.
8. عبد الوهاب علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، المؤتمر السنوي، إدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، 1997.
9. محمد بن مانع علي القحطاني، "التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لجوازات السفر بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2007.
10. جواد محسن ارضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 1، السنة 2012.
11. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير - بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
12. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2007.
13. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - عمان، الأردن: دار وائل، 2008.
14. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض: دار عالم الكتب، 1996.

15. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية، الإسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988.
16. فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990.
17. المحاسنة محمد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة. الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
18. غازي، علي. (2015) التمكين الإداري كمدخل للإنجاز العالي لمؤسسات المستقبل، مجلة إدارة الأعمال، العدد 151.
19. علي فاضل فوزي، نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في شركة صناعات الالكترونية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، العدد 41، 2014.
20. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
21. ريتشارد فرانك، الإبداع في إدارة الأعمال، ط 1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014.
22. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط 1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
24. بثينة لقمان أحمد، الإبداع وانعكاساته على تطوير جودة خدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 9، العدد 20، 2010.
25. سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، خلال الفترة ما بين 17-21 فبراير 2008.
26. قسمة صابر عوض، تأثير الأنماط القيادية على متطلبات الإبداع من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
27. عاطف لطفي خصاونة، إدارة إبداع وابتكار، دار حامد لنشر التوزيع، الأردن، 2011.
28. سمية سعدون، وآخرون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (وهران)، مجلة أفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، 2017.
29. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة، 2008.
30. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون، سوريا، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.

31. انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية بمحافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من نظر مديريها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
32. محمد سعد فهد مشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الأكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011.
33. إيمان عبد الرضا محمد، أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73.
34. محمد بزيح حامد بن توبلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
35. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان 2013.
37. العزاوي، نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18-19 ماي، 2011.
38. عاشور سمير كامل، سالم سامية أبو الفتوح، " العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS Win المدخل والأساسيات "، بدون ناشر، الجزء الأول، 2002.
39. عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
40. سيكاران أوما، " طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل على بسيوني، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
41. رزق الله عايذة نخلة، " دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الاختيار والتفسير"، البيان للطباعة، القاهرة، 2002.
42. العتوم شفيق، " طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام SPSS"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

1. Tschohl, John.(2010).Empowerment: Away of life, published by Best Sellers Publishing, Minneapolis, Minnesota
2. Ted, James.(2011).Operations Strategy, available on Booknoon.com
3. Manmohan.Joshi.(2013).Human Resource Management, 1st edition, available on Booknoon.com

الملاحق

الملحق رقم (01): نتائج الدراسة الوصفية للمعلومات العامة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	62.9	62.9	62.9
	أنثى	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو ثانوي	11	31.4	31.4	31.4
	ليسانس	8	22.9	22.9	54.3
	ماستر	10	28.6	28.6	82.9
	عليا دراسات	3	8.6	8.6	91.4
	أخرى	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		الوظيفة الحالية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فرعي مدير	3	8.6	8.6	8.6
	قسم رئيس	6	17.1	17.1	25.7
	مصلحة رئيس	7	20.0	20.0	45.7
	إداري عون	19	54.3	54.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	6	17.1	17.1	17.1
	10 من أقل الى 5 من	2	5.7	5.7	22.9
	15 من أقل الى 10 من	11	31.4	31.4	54.3
	20 من أقل الى 15 من	9	25.7	25.7	80.0
	فأكثر سنة 20 من	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من أقل	5	14.3	14.3	14.3
	40 من أقل الى 30 من	20	57.1	57.1	71.4
	50 من أقل الى 40 من	7	20.0	20.0	91.4
	فأكثر سنة 50	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم(02): نتائج معامل الثبات الفايكروناخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	33

الملحق رقم(03): نتائج الإجابة على كل فقرات الاستبيان للمحور الأول

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تفويض المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام الموظفين	35	4.17	0.923
تتق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.	35	4.23	0.646
لا يمارس الرؤساء الصلاحيات المفوضة للموظفين خلال فترة التفويض.	35	3.66	0.998
تمنح المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء .	35	4.00	0.728
توفر الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	35	3.51	1.147
تقدر المؤسسة جهود العاملين.	35	3.86	1.033

يسمح نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	35	3.54	1.172
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود المبذولة في العمل.	35	3.34	1.187
وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.	35	3.49	1.040
تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.	35	3.74	1.172
تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	35	3.97	0.822
توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	35	3.74	0.886
تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	35	4.00	0.840
تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	35	3.64	0.838
تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.	35	3.89	0.900
تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	35	4.17	0.618
تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	35	3.66	1.083
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.	35	3.80	0.677
فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.	35	3.71	0.789
تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.	35	3.74	0.817
Valid N (listwise)	35		

الملحق رقم (04): نتائج الإجابة على المحور الثاني للإستبيان

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
توفر الإدارة فرص جيدة لتطوير مهارات ذاتية والمهنية.	35	3.83	0.954
تتعمق الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال العمل ومناقشتها.	35	3.63	1.003
يشجع التمكين على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين.	35	3.97	0.857
للموظف قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكنه..	35	4.17	0.568
تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها.	35	3.57	0.850
تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الإبداع ورعايتها.	35	3.89	0.867
تحافظ الإدارة على الكوادر الكفؤة وتعمل على تعزيز دورها الإبداعي.	35	4.17	0.891
تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهمين إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم	35	3.77	0.843
Valid N (listwise)	35	3.87	0.531

الملحق رقم (04): تحليلي الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية

معاملات الارتباط بين تفويض السلطة وإبداع العاملين

Correlations

		السلطة تفويض	العاملين ابداع
السلطة تفويض	Pearson Correlation	1	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
العاملين ابداع	Pearson Correlation	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

معاملات الارتباط بين التحفيز وإبداع العاملين

Correlations

		العاملين ابداع	التحفيز
العاملين ابداع	Pearson Correlation	1	.648**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
التحفيز	Pearson Correlation	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

وإبداع العاملين التدريب بين الارتباط معاملات

Correlations

		العاملين ابداع	التحفيز
العاملين ابداع	Pearson Correlation	1	.648**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
التحفيز	Pearson Correlation	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

معاملات الارتباط بين فرق العمل وإبداع العاملين

Correlations

		العاملين ابداع	التدريب
العاملين ابداع	Pearson Correlation	1	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
التدريب	Pearson Correlation	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

الملحق رقم (05): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	بغداد بنين	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
02	زكريا بله باسي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الملحق رقم (06) : الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين "

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أتشرف بأن أطلب من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان، والمتعلق بإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين "

أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل بأن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث. علما بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي لا غير، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجاباتكم....

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

I بيانات عامة عن مستوى الاستمارة					
01	الجنس	ذكر		أنثى	
02	العمر	أقل من 30	30 إلى أقل من 40	40 إلى أقل من 50	50 سنة فأكثر
03	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	ليسانس	ماجستير	دراسات عليا
					أخرى
04	الوظيفة الحالية	مدير	مدير فرعي	رئيس قسم	رئيس مصلحة
					عون إداري
05	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10	10 إلى أقل من 15	15 إلى أقل من 20
					20 سنة فأكثر

القسم الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة التمكين الإداري وعلاقته بإبداع

العاملين" ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية .

المحور الأول: التمكين الإداري

أولاً: تفويض السلطة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تفوض المؤسسة سلطات كافية لإنجاز مهام الموظفين					
2	تثق المؤسسة في قدرات الموظفين على أداء المهام الموكلة لهم.					
3	لا يمارس الرؤساء الصلاحيات المفوضة للموظفين خلال فترة التفويض.					
4	تمنح المؤسسة المرونة المناسبة للتصرف في الأداء .					

5	توفر الوظيفة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.				
---	---	--	--	--	--

ثانيا: التحفيز

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدر المؤسسة جهود العاملين.					
2	يسمح نظام العمل في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
3	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود المبذولة في العمل.					
4	وجود عدالة وموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية في المؤسسة.					
5	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات.					

ثالثا: التدريب

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب.					
2	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.					
3	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
4	تتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.					
5	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها.					

رابعا: فرق العمل

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

1	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.				
2	تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.				
3	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة.				
4	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات.				
5	تدعم المؤسسة تشكيل فرق العمل.				

المحور الثاني إبداع العاملين

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الإدارة فرص جيدة لتطوير مهاراتي الذاتية والمهنية.					
2	تهتم الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال العمل ومناقشتها.					
3	يشجع التمكين على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين.					
4	للموظف قدرة السيطرة على حل مشاكل العمل حال تمكنه..					
5	تفاعل الإدارة مع الأفكار الجديدة ومقاومتها.					
6	تحرص الإدارة على تنمية وتطوير المهارات والقابليات المتميزة القادرة على الإبداع ورعايتها.					
7	تحافظ الإدارة على الكوادر الكفؤة وتعمل على تعزيز دورها الإبداعي.					
8	تحرص الإدارة على جعل المبدعين مساهرا إلى التفوق والتميز وتعمل على تشجيعهم					